



**YAYASAN PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI**  
**UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI**

FAKULTAS: 1. ILMU KESEHATAN; 2. ILMU PENDIDIKAN; 3. TEKNIK; 4. HUKUM; 5. EKONOMI DAN BISNIS; 6. ILMU-ILMU HAYATI

Alamat: Jl. Tuanku Tambusai No. 23 Bangkinang-Kampar-Riau Telp. 081318787713, 085263513813

Website : <http://universitaspahlawan.ac.id>; e-mail: [info@universitaspahlawan.ac.id](mailto:info@universitaspahlawan.ac.id)

**KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI**  
**NOMOR: 192/KPTS/UPTT/KP/IX/2022**

**TENTANG**

**PENUNJUKAN/PENGANGKATAN DOSEN MENGAJAR SEMESTER GANJIL PROGRAM STUDI**  
**PENDIDIKAN DASAR PROGRAM MAGISTER UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI**  
**TAHUN AKADEMIK 2022/2023**

**REKTOR UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI**

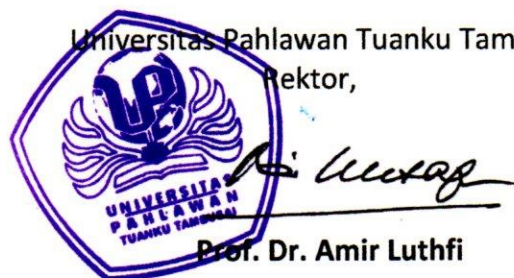
- Menimbang :
- a. bahwa untuk kelancaran proses pembelajaran semester ganjil Program Studi Pendidikan Dasar Program Magister Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai Tahun Akademik 2022/2023;
  - b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a di atas, perlu ditetapkan dengan Keputusan Rektor Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai.
- Meningat :
1. Undang-undang No.16 Tahun 2001 tentang Yayasan sebagaimana yang telah diubah dengan Undang-undang No.28 Tahun 2004 tentang Yayasan;
  2. Undang-undang No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
  3. Undang-undang No.14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
  4. Undang-undang No.12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
  5. Peraturan Pemerintah No.4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Pendidikan Tinggi;
  6. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No.139 Tahun 2014 tentang Pedoman Statuta dan Organisasi Perguruan Tinggi;
  7. Keputusan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi No.97/KPT/I/2017 tanggal 20 Januari 2017 tentang Izin Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai;
  8. Akte Notaris H. M. Dahad Umar, SH No.26 tanggal 15 November 2007 Jo No.29 tanggal 22 Februari 2008;
  9. Keputusan YPTT Riau No.01/KPTS/YPTT/2007 tentang Peraturan Tata Tertib Ketenagakerjaan (Pekerja, Karyawan, Dosen) di Lingkungan Yayasan Pahlawan Tuanku Tambusai.

## MEMUTUSKAN

- Menetapkan :
- Pertama : Menunjuk dan mengangkat Dosen Mengajar Semester Ganjil Program Studi Pendidikan Dasar Program Magister Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai Tahun Akademik 2022/2023 sebagaimana tersebut dalam Lampiran Keputusan ini;
- Kedua : Nama-nama sebagaimana tersebut dalam Lampiran Keputusan ini, dipandang cakap dan mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dan bertanggungjawab kepada Program Studi Pendidikan Dasar Program Magister Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai;
- ketiga : Segala biaya yang timbul akibat dikeluarkan Surat Keputusan ini akan dibebankan kepada kas Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai.
- keempat : Keputusan ini berlaku untuk semester ganjil Tahun Akademik 2022/2023, dengan ketentuan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapannya, akan diadakan perbaikan dan peninjauan kembali sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Bangkinang  
Pada Tanggal : 01 September 2022

Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai  
Rektor,



Prof. Dr. Amir Luthfi

Tembusan disampaikan kepada Yth:

1. Prodi Pendidikan Dasar Program Magister Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai.
2. Bendahara Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai.



**LAMPIRAN KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI**

NOMOR : 192/KPTS/UPTT/KP/IX/2022

TANGGAL : 01 SEPTEMBER 2022

**PENGANGKATAN DOSEN MENGAJAR SEMESTER GANJIL PROGRAM STUDI PENDIDIKAN  
DASAR PROGRAM MAGISTER UNIVERSITAS PAHLAWAN TUANKU TAMBUSAI  
TAHUN AKADEMIK 2022/2023****SEMESTER IA**

<b>NO</b>	<b>MATA KULIAH</b>	<b>SKS</b>	<b>NAMA DOSEN PENGAJAR</b>
1	Filsafat Ilmu	2	Dr. Musnar Indra, M.Pd
2	Pedagogi Pendidikan Dasar	2	Dr. Nurmalina, M.Pd.
3	Perkembangan Peserta Didik Pendidikan Dasar	2	Dr. Ramdhan Witarsa, M.Pd.
4	Perkembangan Inovasi Pendidikan Dasar	2	Prof. Udin Sa'ud, Ph.D.
5	Pendidikan Karakter	2	Dr. Masrul, M.Pd.
6	Manajemen Strategis Pendidikan Ke- SD-an	2	Dr. Musnar Indra Daulay, M.Pd.

**SEMESTER IB**

<b>NO</b>	<b>MATA KULIAH</b>	<b>SKS</b>	<b>NAMA DOSEN PENGAJAR</b>
1	Filsafat Ilmu	2	Dr. Musnar Indra, M.Pd
2	Pedagogi Pendidikan Dasar	2	Dr. Nurmalina, M.Pd.
3	Perkembangan Peserta Didik Pendidikan Dasar	2	Dr. Ramdhan Witarsa, M.Pd.
4	Perkembangan Inovasi Pendidikan Dasar	2	Prof. Udin Sa'ud, Ph.D.
5	Pendidikan Karakter	2	Dr. Masrul, M.Pd.
6	Manajemen Strategis Pendidikan Ke- SD-an	2	Dr. Musnar Indra Daulay, M.Pd.

**SEMESTER IC**

<b>NO</b>	<b>MATA KULIAH</b>	<b>SKS</b>	<b>NAMA DOSEN PENGAJAR</b>
1	Filsafat Ilmu	2	Prof. Dr. Amir Luthfi
2	Pedagogi Pendidikan Dasar	2	Dr. Nurmalina, M.Pd.
3	Perkembangan Peserta Didik Pendidikan Dasar	2	Dr. Ramdhan Witarsa, M.Pd.
4	Perkembangan Inovasi Pendidikan Dasar	2	Prof. Udin Sa'ud, Ph.D.
5	Pendidikan Karakter	2	Dr. Masrul, M.Pd.
6	Manajemen Strategis Pendidikan Ke- SD-an	2	Dr. Musnar Indra Daulay, M.Pd.



## SEMESTER ID

NO	MATA KULIAH	SKS	NAMA DOSEN PENGAJAR
1	Filsafat Ilmu	2	Dr. Musnar Indra, M.Pd
2	Pedagogi Pendidikan Dasar	2	Dr. Nurmalina, M.Pd.
3	Perkembangan Peserta Didik Pendidikan Dasar	2	Dr. Musnar Indra Daulay, M.Pd.
4	Perkembangan Inovasi Pendidikan Dasar	2	Prof. Udin Sa'ud, Ph.D.
5	Pendidikan Karakter	2	Dr. Masrul, M.Pd.
6	Manajemen Strategis Pendidikan Ke-SD-an	2	Dr. Musnar Indra Daulay, M.Pd.

## SEMESTER IE

NO	MATA KULIAH	SKS	NAMA DOSEN PENGAJAR
1	Filsafat Ilmu	2	Prof. Dr. Amir Luthfi
2	Pedagogi Pendidikan Dasar	2	Dr. Nurmalina, M.Pd.
3	Perkembangan Peserta Didik Pendidikan Dasar	2	Dr. Masrul, M.Pd.
4	Perkembangan Inovasi Pendidikan Dasar	2	Prof. Udin Sa'ud, Ph.D.
5	Pendidikan Karakter	2	Dr. Masrul, M.Pd.
6	Manajemen Strategis Pendidikan Ke-SD-an	2	Dr. Musnar Indra Daulay, M.Pd.

## SEMESTER IF

NO	MATA KULIAH	SKS	NAMA DOSEN PENGAJAR
1	Filsafat Ilmu	2	Prof. Dr. Amir Luthfi
2	Pedagogi Pendidikan Dasar	2	Dr. Ramdhan Witarsa, M.Pd.
3	Perkembangan Peserta Didik Pendidikan Dasar	2	Dr. Ramdhan Witarsa, M.Pd.
4	Perkembangan Inovasi Pendidikan Dasar	2	Prof. Udin Sa'ud, Ph.D.
5	Pendidikan Karakter	2	Dr. Masrul, M.Pd.
6	Manajemen Strategis Pendidikan Ke-SD-an	2	Dr. Musnar Indra Daulay, M.Pd.

## SEMESTER IIIA

NO	MATA KULIAH	SKS	NAMA DOSEN PENGAJAR
1	Model-model Pembelajaran SD		Dr. Musnar Indra Daulay, M.Pd.
2	Teori Pengembangan Kurikulum SD		Dr. Ramdhan Witarsa, M.Pd.
3	Studi Komparatif Pendidikan Dasar di Berbagai Negara		Dr. Masrul, M.Pd.
4	Entrepreneur Pendidikan		Dr. Wida, M.Pd.
5	PKn SD*		Dr. Musnar Indra Daulay, M.Pd.
6	IPS SD*		Dr. Musnar Indra Daulay, M.Pd.
7	Matematika SD*		Dr. Moli, M.Pd.
8	Sains SD*		Dr. Ramdhan Witarsa, M.Pd.
9	Bahasa Indonesia SD*		Dr. Nurmalina, M.Pd.

\*Mata Kuliah Pilihan

## SEMESTER IIIB

NO	MATA KULIAH	SKS	NAMA DOSEN PENGAJAR
1	Model-model Pembelajaran SD		
2	Teori Pengembangan Kurikulum SD		Dr. Masrul, M.Pd.
3	Studi Komparatif Pendidikan Dasar di Berbagai Negara		Dr. Masrul, M.Pd.
4	Enterpreneur Pendidikan		Dr. Wida, M.Pd.
5	PKn SD*		Dr. Musnar Indra Daulay, M.Pd.
6	IPS SD*		Dr. Musnar Indra Daulay, M.Pd.
7	Matematika SD*		Dr. Moli, M.Pd.
8	Sains SD*		Dr. Ramdhan Witarsa, M.Pd.
9	Bahasa Indonesia SD*		Dr. Nurmalina, M.Pd.

\*Mata Kuliah Pilihan

Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai  
Rektor,



Prof. Dr. Amir Luthfi



**Dr. H. A. Rusdiana, M.M.**

# **KONSEP INOVASI PENDIDIKAN**

**Pengantar**

**Prof. Dr. A. Tafsir**

**PUSTAKA SETIA**

## **KUTIPAN PASAL 72:**

**Kententuan Pidana Undang-Undang Republik Indonesia  
Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta**

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (Satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (Lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud dalam ayat 1, dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (Lima ratus juta rupiah).

## **KONSEP INOVASI PENDIDIKAN**

*Penulis:* Dr. H. A. Rusdiana, M.M.

*Pengantar:* Prof. Dr. A. Tafsir

**Konsep Inovasi Pendidikan/Dr. H. A. Rusdiana, M.M.— Cet. ke-1 —**  
Bandung: Pustaka Setia, Januari 2014 —  
269 hlm., 16 x 24 cm.

untuk Mahasiswa dan Umum

**ISBN : 978-979-076-408-8**

Hak cipta © 2014 **CV. PUSTAKA SETIA**

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Hak pengarang dilindungi Undang-undang.

Desain sampul : **Tim Desain Pustaka Setia**

Setting & Layout : **Tim Redaksi Pustaka Setia**

Cetakan ke-1 : **Januari 2014**

Diterbitkan oleh : **CV. PUSTAKA SETIA**

Jl. BKR (Lingkar Selatan) No. 162-164

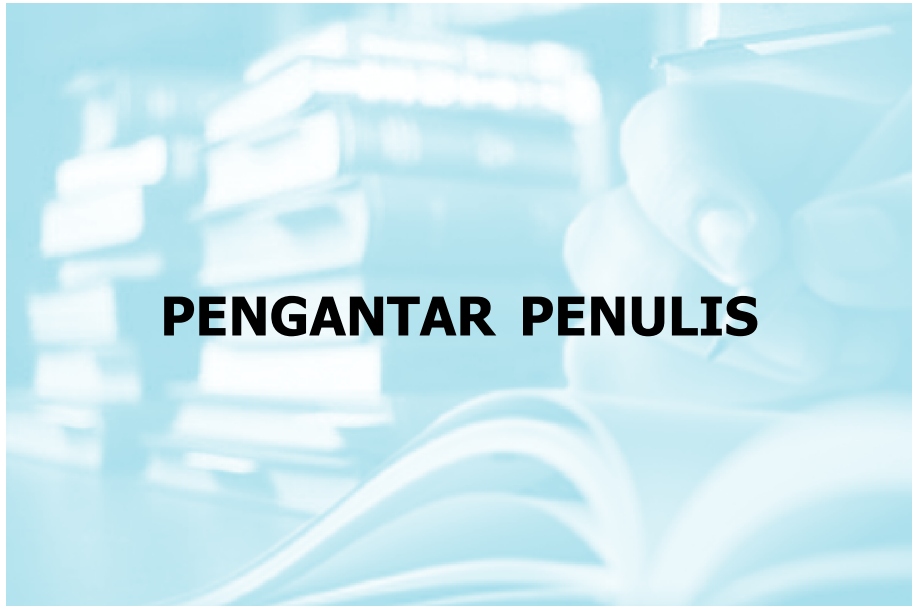
Telp. (022) 5210588, Faks. (022) 5224105

e-mail: [pustaka\\_seti@yahoo.com](mailto:pustaka_seti@yahoo.com)

Bandung 40253

*Anggota IKAPI Cabang Jawa Barat*





Pesatnya perkembangan lingkungan lokal, regional, dan internasional saat ini berimplikasi terhadap pengelolaan penyelenggaraan pendidikan pada setiap jenjang pendidikan yang ada. Berkaitan dengan perkembangan tersebut, kebutuhan untuk memenuhi tuntutan meningkatkan mutu pendidikan sangat mendesak, terutama dengan ketatnya kompetitif antarbangsa di dunia saat ini. Sehubungan dengan hal ini, terdapat tiga fokus utama yang perlu diatasi dalam penyelenggaraan pendidikan nasional. *Pertama*, upaya peningkatan mutu pendidikan; *kedua*, relevansi yang tinggi dalam penyelenggaraan pendidikan; dan *ketiga*, tata kelola pendidikan yang kuat. Ketiga hal tersebut ditempatkan Depdiknas dalam rencana strategis pembangunan pendidikan nasional tahun 2010-2014, dan tetap mendesak serta relevan dalam penyelenggaraan pendidikan nasional pada waktu yang akan datang.

Atas dasar itu, Pusat Penelitian Kebijakan dan Inovasi Pendidikan (Puslitjaknov) Balitbang Depdiknas dalam simposium nasional hasil penelitian pendidikan pada tahun 2009, mengangkat tema, "Peningkatan Mutu Pendidikan, Relevansi, dan Penguatan Tata Kelola" sebagai tema.

Simposium nasional penelitian dan inovasi pendidikan ini merupakan agenda tahunan yang diselenggarakan oleh Puslitjaknov Balitbang Depdiknas sebagai wahana dan wadah untuk menjaring informasi hasil penelitian, pengembangan, dan gagasan inovatif yang bermanfaat dalam memberikan bahan masukan bagi pengambilan kebijakan pendidikan nasional.

Pentingnya pembaharuan (inovasi) diperlukan bukan hanya dalam bidang teknologi, melainkan juga di segala bidang termasuk bidang pendidikan, pembaruan pendidikan diterapkan dalam berbagai jenjang pendidikan, dan dalam setiap komponen sistem pendidikan.

Itulah sebabnya, setiap insan pendidikan, perlu memahami dan dapat menerapkan inovasi-inovasi agar dapat mengembangkan pendidikan, baik pada proses pembelajaran yang kondusif sehingga dapat diperoleh hasil yang maksimal, maupun pada pengembangan kelembagaan. Hal ini karena kemajuan suatu lembaga pendidikan sangat berpengaruh pada *output*-nya sehingga mendatangkan pengakuan yang real dari siswa, orangtua, dan masyarakat.

Pada sisi lain, sekolah/lembaga pendidikan tidak akan meraih pengakuan real apabila warga sekolah tidak melakukan inovasi di dalamnya dengan latar belakang kekuatan, kelemahan, tantangan, dan hambatan yang ada.

Buku *Konsep Inovasi Pendidikan* ini lahir dalam konteks peningkatan mutu pendidikan, relevansi, dan penguatan tata kelola sebagai tema, untuk mengantarkan lembaga pendidikan yang otonomi, akuntabilitas, akreditasi, dan evaluasi. Tema tersebut dimaksudkan agar lembaga pendidikan mampu menghasilkan pendidikan bermutu.

Buku ini dapat dijadikan bahan rujukan pembelajaran, khususnya para mahasiswa yang sedang mendalami ilmu kependidikan, pengelola pendidikan, kepala sekolah/madrasah, calon kepala sekolah/madrasah, dewan sekolah/madrasah, komite



sekolah/madrasah, pengawas pendidikan, dan tenaga kependidikan lainnya dalam melaksanakan tugasnya, serta masyarakat umum yang memiliki perhatian terhadap pentingnya pendidikan.

Semoga buku ini dapat memberikan warna baru dalam pengembangan ilmu pendidikan, yang pada akhirnya mampu menghasilkan lulusan pendidikan bermutu.

*Penulis*



## KATA PENGANTAR

Dari waktu ke waktu persoalan pendidikan kita seakan tidak pernah surut dari persoalan dan tantangan. Seluruh lapisan masyarakat merasa berkepentingan karena pendidikan menjadi tumpuan harapan masa depannya yang lebih baik.

Semakin tinggi kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pendidikan telah memperkaya upaya pencarian model-model pendidikan yang lebih tepat, sehingga telah melahirkan kekayaan pengalaman teoretis dan praktis sebagai bagian dari aksi kultural serta transformasi sosial.

Dengan demikian, pendidikan merupakan arena yang tepat untuk mewujudkan cita-cita dan impian masa depan, sehingga berbagai inovasi pendidikan yang berkaitan dengan perkembangan kultural dan sosial budaya masyarakat terus meningkat. Hal ini menuntut para pendidik perlu memahami tentang inovasi pendidikan, baik mengenai pengertian, penyebaran, proses keputusan penerimaan

atau penolakan serta peranan wahana pembaharu (*change agent*), termasuk strategi perubahan sosial karena pada dasarnya inovasi termasuk bagian dari perubahan sosial.

Penulis buku ini mencoba menggali hakikat inovasi pendidikan dalam perspektif perubahan sosial, dengan membahas pengertian, konsep, prinsip, karakteristik, proses keputusan penerimaan atau penolakan serta peranan wahana pembaharu (*change agent*), termasuk strategi dan implementasi inovasi pendidikan.

Sebagai implikasinya, ia memadag perlunya sebuah model inovasi pendidikan, yaitu model MOPIPI yang bercirikan terbuka, fleksibel, keseluruhan, dan hubungan. Penerapannya diutamakan pada satu alternatif berupa langkah-langkah praktis dalam penerapan inovasi pendidikan, yaitu rumusan yang jelas, penggunaan metode atau cara yang memberi kesempatan, penggunaan berbagai alternatif, penggunaan data atau informasi yang sudah ada, penggunaan tambahan data untuk mempermudah fasilitas, penggunaan pengalaman sekolah atau lembaga lain, berbuat secara positif, menerima tanggung jawab pribadi, pengorganisasian kegiatan, dan pencarian jawaban atas beberapa pertanyaan dasar tentang inovasi di sekolah/madrasah. Adapun faktor utama yang perlu diperhatikan dalam mewujudkan inovasi pendidikan adalah guru, siswa, fasilitas, dan program/tujuan.

Pelaksanaan penggunaan strategi inovasi pendidikan biasanya tidak hanya dilakukan satu macam strategi dan model, tetapi juga kombinasi dari berbagai macam strategi ataupun model sesuai dengan tahap pelaksanaan program serta kondisi dan situasi masyarakat yang menjadi sasaran perubahan. Dengan demikian, inovasi pendidikan berlangsung dengan efektif dan efisien.

*Prof. Dr. A. Tafsir*



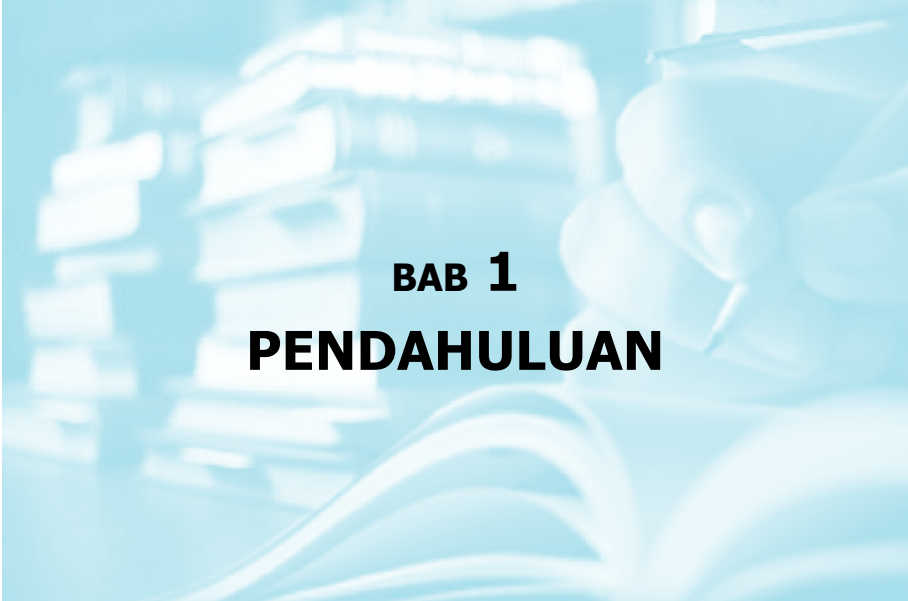
## DAFTAR ISI

<b>BAB 1</b>	
<b>Pendahuluan .....</b>	15
A. Hakikat Perubahan Sosial .....	17
B. Difusi dan Perubahan Sosial .....	27
C. Perubahan Sosial pada Abad ke-20 .....	38
D. Paradigma Pendidikan dalam Inovasi Pendidikan .....	40
 <b>BAB 2</b>	
<b>Konsep Dasar Inovasi Pendidikan .....</b>	43
A. Makna Hakiki Inovasi Pendidikan .....	44
B. Sasaran Inovasi Pendidikan .....	52
C. Bentuk-bentuk Inovasi Pendidikan .....	56

<b>BAB 3</b>	
<b>Proses Inovasi Pendidikan .....</b>	63
A. Hakikat Difusi dan Diseminasi Inovasi Pendidikan .....	64
B. Proses Keputusan Inovasi .....	70
C. Faktor-faktor yang Memengaruhi dan Menghambat Proses Inovasi Pendidikan .....	81
 <b>BAB 4</b>	
<b>Karakteristik, Strategi, dan Petunjuk Penerapan Inovasi Pendidikan .....</b>	91
A. Karakteristik Inovasi Pendidikan .....	92
B. Strategi Inovasi Pendidikan .....	95
C. Petunjuk Penerapan Inovasi .....	100
 <b>BAB 5</b>	
<b>Manajemen Inovasi Pendidikan .....</b>	111
A. Hakikat Manajemen Inovasi Pendidikan .....	112
B. Konsep Manajemen dalam Inovasi Pendidikan .....	119
C. Bidang Kegiatan Manajemen Inovasi Pendidikan .....	126
D. Prosedur Inovasi Pendidikan .....	128
 <b>BAB 6</b>	
<b>Konsep Model Inovasi Pendidikan .....</b>	131
A. Perencanaan Inovasi Pendidikan .....	136
B. Beberapa Model Inovasi Pendidikan .....	139
 <b>BAB 7</b>	
<b>Akselerasi Program Inovasi Pendidikan .....</b>	143
A. Perlunya Akselerasi Program Inovasi Pendidikan .....	144
B. Permasalahan dan Sumber Terjadinya Inovasi Pendidikan .....	145
C. Faktor-faktor Pemercepat Inovasi Pendidikan .....	150
D. Atribut Inovasi Pendidikan .....	154
E. Proses Akselerasi Inovasi .....	156



<b>BAB 8</b>		
<b>Inovasi Bidang Ketenagaan Pendidikan .....</b>	159	
A. Hakikat Jenis Pendidik, dan Tenaga Kependidikan .....	159	
B. Multiperan dan Kompetensi Pendidik serta Tenaga Kependidikan .....	161	
C. Pendidikan dan Pelatihan Pendidik serta Tenaga Kependidikan Berbasis Kompetensi .....	166	
D. Inovasi Pengembangan Profesionalisme Berkelanjutan Pendidik dan Tenaga Kependidikan.....	169	
<b>BAB 9</b>		
<b>Inovasi Bidang Manajemen Organisasi Pendidikan .....</b>	173	
A. Analisis Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) .....	174	
B. Inovasi dalam Organisasi Pendidikan.....	175	
C. Keputusan Inovasi dalam Organisasi .....	180	
<b>BAB 10</b>		
<b>Inovasi Bidang Kurikulum Pendidikan .....</b>	187	
A. Inovasi Kurikulum dan Pembelajaran.....	187	
B. Prosedur Pengembangan Kurikulum Berbasis Keterpaduan	188	
C. Berbagai Jenis Inovasi dalam Kurikulum dan Pembelajaran	189	
<b>BAB 11</b>		
<b>Monitoring Evaluasi dalam Inovasi Pendidikan.....</b>	195	
A. Hakikat Monitoring Evaluasi .....	196	
B. Prinsip-prinsip Monitoring dan Evaluasi Program Inovasi	199	
C. Objek Monitoring dan Evaluasi Program .....	200	
D. Implementasi Monitoring Evaluasi dalam Inovasi Pendidikan	202	
<b>BAB 12</b>		
<b>Reformasi dan Inovasi Pendidikan .....</b>	205	
A. Hakikat Reformasi Pendidikan .....	206	
B. Reformasi dan Inovasi Pendidikan Nasional .....	207	
		C. Tujuan dan Arah Reformasi Inovasi Pendidikan .....
		D. Program, Implementasi, dan Masalah dalam Reformasi serta Inovasi Pendidikan Nasional .....
		208
		209
		<b>BAB 13</b>
		<b>Model Inovasi Pendidikan Islam: Sekolah/Madrasah Unggulan, dan Madrasah Model.....</b>
		231
		A. Hakikat Sekolah/Madrasah Unggulan.....
		232
		B. Madrasah Unggulan .....
		238
		C. Madrasah Model.....
		249
		Daftar Pustaka .....
		257
		Profil Penulis



## BAB 1 PENDAHULUAN

Manusia adalah makhluk individu yang tidak dapat melepaskan diri dari hubungan dengan manusia lain. Sebagai akibat adanya hubungan antarindividu (manusia) ini lahirlah berbagai kelompok sosial (*social group*), yang dilandasi oleh kesamaan kepentingan bersama. Akan tetapi, bukan berarti semua himpunan manusia dapat dikatakan kelompok sosial. Untuk dikatakan kelompok sosial terdapat persyaratan-persyaratan tertentu. Dalam kelompok sosial yang masyarakatnya telah tersusun, terjadi perubahan dalam susunan tersebut merupakan keniscayaan. Hal ini karena perubahan merupakan hal yang mutlak terjadi di mana pun tempatnya.

Atkinson (1987) dan Brooten (1978) menyatakan definisi perubahan sebagai kegiatan atau proses yang membuat sesuatu atau

seseorang berbeda dengan keadaan sebelumnya dan merupakan proses yang menyebabkan perubahan pola perilaku individu atau institusi. Ada empat tingkat perubahan yang perlu diketahui, yaitu pengetahuan, sikap, perilaku, individual, dan perilaku kelompok. Setelah suatu masalah dianalisis tentang kekuatannya, pemahaman tentang tingkat-tingkat perubahan dan siklus perubahan dapat berguna.

Cara yang paling sederhana untuk memahami perubahan masyarakat sosial dan kebudayaan adalah dengan membuat rekapitulasi dari semua perubahan yang terjadi di dalam masyarakat. Bahkan, jika ingin mendapatkan gambaran yang lebih jelas lagi mengenai perubahan masyarakat dan kebudayaan, semua kejadian yang sedang berlangsung di tengah-tengah masyarakat harus diungkapkan.

Kenyataan mengenai perubahan-perubahan dalam masyarakat dapat dianalisis dari berbagai segi, di antaranya ke "arah" perubahan dalam masyarakat itu "bergerak" (*direction of change*), yang jelas bahwa perubahan itu bergerak meninggalkan faktor yang diubah. Akan tetapi, setelah meninggalkan faktor itu, perubahan bergerak pada bentuk yang baru, tetapi boleh pula bergerak pada suatu bentuk yang sudah ada pada waktu yang lampau.

Kurt Lewin dikenal sebagai bapak manajemen perubahan karena ia dianggap sebagai orang pertama dalam ilmu sosial yang secara khusus melakukan studi tentang perubahan secara ilmiah. Konsepnya dikenal dengan *model force-field* yang diklasifikasi sebagai *model power-based* karena menekankan kekuatan-kekuatan penekanan. Menurutnya, perubahan terjadi karena munculnya tekanan-tekanan terhadap kelompok, individu, atau organisasi. Ia berkesimpulan bahwa kekuatan tekanan (*driving-forces*) akan berhadapan dengan penolakan (*resistences*) untuk berubah. Perubahan dapat terjadi dengan memperkuat *driving-forces* dan melemahkan *resistences to change*.

Langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengelola perubahan, yaitu: (1) *unfreezing*, merupakan proses penyadaran tentang perlunya atau adanya kebutuhan untuk berubah; (2) *changing*, merupakan langkah tindakan, baik memperkuat *driving-forces* maupun memperlemah *resistences*; dan 3) *refreshing*, membawa

kembali kelompok pada keseimbangan yang baru (*a new dynamic equilibrium*).

Pada dasarnya, perilaku manusia lebih banyak dipahami dengan melihat struktur tempat perilaku tersebut terjadi daripada melihat kepribadian individu yang melakukannya. Sifat struktural seperti sentralisasi, formalisasi, dan stratifikasi jauh lebih erat hubungannya dengan perubahan dibandingkan dengan kombinasi kepribadian tertentu dalam organisasi.

Lippit (1958) mencoba mengembangkan teori yang disampaikan oleh Lewin dan menjabarkannya dalam tahap-tahap yang harus dilalui dalam perubahan berencana. Ada lima tahap perubahan yang disampaikan olehnya, tiga tahap merupakan ide dasar dari Lewin. Tahap-tahap perubahan adalah (1) tahap inisiasi keinginan untuk berubah; (2) penyusunan perubahan pola relasi yang ada; (3) melaksanakan perubahan; (4) perumusan dan stabilisasi perubahan; dan (5) pencapaian kondisi akhir yang dicita-citakan.

Konsep pokok yang disampaikan oleh Lippit diturunkan dari Lewin adalah tentang perubahan sosial dalam mekanisme interaksional.

Perubahan sosial dalam masyarakat bukan merupakan hasil atau produk, melainkan merupakan sebuah proses keputusan bersama yang diambil oleh anggota masyarakat. Konsep dinamika kelompok menjadi bahasan yang menarik untuk memahami perubahan sosial.

## A. HAKIKAT PERUBAHAN SOSIAL

### 1. Definisi Perubahan Sosial

Perubahan sosial adalah proses terjadinya perubahan struktur dan fungsi suatu sistem sosial. Perubahan tersebut terjadi sebagai akibat masuknya ide-ide pembaruan yang diadopsi oleh para anggota sistem sosial yang bersangkutan.

Banyak definisi membicarakan perubahan sosial dalam arti yang sangat luas. Wilbert Moore misalnya, mendefinisikan perubahan sosial sebagai “perubahan penting dari stuktur sosial”. Adapun struktur sosial adalah “pola perilaku dan interaksi sosial”. Dengan demikian, dapat diartikan bahwa perubahan sosial dalam suatu kajian untuk

melihat dan mempelajari tingkah laku masyarakat dalam kaitannya dengan perubahan.

Kornblum (1988) berusaha memberikan pengertian tentang perubahan sosial. Ruang lingkup perubahan sosial meliputi unsur-unsur kebudayaan, baik yang materiel maupun immaterial. Penekannya adalah pada pengaruh besar unsur-unsur kebudayaan materiel terhadap unsur-unsur immaterial. Perubahan sosial diartikan sebagai perubahan yang terjadi dalam struktur dan fungsi masyarakat.

Selo Soemardjan (1978) menyatakan bahwa perubahan sosial adalah segala perubahan di lembaga-lembaga kemasyarakatan dalam suatu masyarakat.

Soerjono Soekanto (1990: 217) menyatakan bahwa perubahan sosial memengaruhi sistem sosialnya, termasuk di dalamnya nilai-nilai, sikap, dan pola perilaku di antara kelompok-kelompok dalam masyarakat. Definisi ini menekankan perubahan lembaga sosial, yang selanjutnya memengaruhi segi-segi lain dalam struktur masyarakat.

Definisi lain dari perubahan sosial adalah semua perubahan yang terjadi di lembaga kemasyarakatan, yang memengaruhi sistem sosialnya. Tekanan utama pada definisi tersebut terletak pada lembaga masyarakat sebagai himpunan kelompok manusia, yaitu perubahan yang memengaruhi struktur masyarakat lainnya (Soekanto, 1990). Perubahan sosial terjadi karena adanya perubahan dalam unsur-unsur yang mempertahankan keseimbangan masyarakat, seperti perubahan dalam unsur geografis, biologis, ekonomis, dan kebudayaan. Sorokin (1957) berpendapat bahwa segenap usaha untuk mengemukakan kecenderungan yang tertentu dan tetap dalam perubahan sosial tidak akan berhasil baik.

Proses perubahan sosial biasa terdiri atas tiga tahap: (1) invensi, yaitu proses penciptaan dan pengembangan ide-ide baru; (2) difusi, yaitu proses pengomunikasian ide-ide baru itu dalam sistem sosial; (3) konsekuensi, yaitu perubahan yang terjadi dalam sistem sosial sebagai akibat pengadopsian atau penolakan inovasi.

Perubahan terjadi jika penggunaan atau penolakan ide baru itu mempunyai akibat. Dalam menghadapi perubahan sosial budaya, masalah utama yang perlu diselesaikan adalah pembatasan



pengertian atau definisi perubahan sosial (Wilbert E. Maore, *Order and Change, Essay in Comparative Sociology*, New York, John Wiley & Sons, [1967: 3] perubahan kebudayaan). Ahli-ahli sosiologi dan antropologi telah banyak membicarakannya.

Perubahan sosial dapat meliputi semua segi kehidupan masyarakat, yaitu perubahan dalam cara berpikir dan interaksi sesama warga menjadi semakin rasional; perubahan dalam sikap dan orientasi kehidupan ekonomi menjadi semakin komersial; perubahan dalam tata cara kerja sehari-hari yang semakin ditandai dengan pembagian kerja pada spesialisasi kegiatan yang semakin tajam; Perubahan dalam kelembagaan dan kepemimpinan masyarakat yang semakin demokratis; perubahan dalam cara dan alat-alat kegiatan yang semakin modern dan efisien, dan lain-lain.

Menurut Max Weber (Berger, 2004), tindakan sosial atau aksi sosial (*social action*) tidak bisa dipisahkan dari proses berpikir rasional dan tujuan yang akan dicapai oleh pelaku. Tindakan sosial dapat dipisahkan menjadi empat macam tindakan menurut motifnya, yaitu (1) tindakan untuk mencapai satu tujuan tertentu, (2) tindakan berdasarkan adanya satu nilai tertentu, (3) tindakan emosional, (4) tindakan yang didasarkan pada adat kebiasaan (tradisi).

Proses sosial juga diartikan sebagai setiap perubahan sosial atau interaksi yang dilihat sebagai kualitas dan arah konsisten sebagai kualitas. Dengan mengabstraksikan suatu pola umum, proses sosial ini dapat diamati serta disebut, seperti peniruan, akulturasi, konflik, dan stratifikasi. Baik-buruknya proses sosial bergantung pada situasi proses itu berlaku yang berkaitan dengan nilai atau norma yang subjektif (Judistira K. Garna, 1992: 80).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli ilmu sosial, dapat disinkronkan pendapat mereka tentang perubahan sosial, yaitu suatu proses perubahan, modifikasi, atau penyesuaian pola hidup masyarakat, yang mencakup nilai-nilai budaya, pola perilaku kelompok masyarakat, hubungan sosial ekonomi, serta kelembagaan masyarakat, baik dalam aspek kehidupan materiel maupun nonmateriel.

Etzioni (1973) mengungkapkan bahwa perkembangan masyarakat sering dianalogikan seperti halnya proses evolusi, yaitu proses perubahan yang berlangsung sangat lambat. Pemikiran ini

sangat dipengaruhi oleh hasil penemuan ilmu biologi, yang telah berkembang dengan pesatnya. Peletak dasar pemikiran perubahan sosial sebagai bentuk “evolusi”, antara lain Herbert Spencer dan August Comte. Keduanya memiliki pandangan tentang perubahan yang terjadi pada masyarakat dalam bentuk perkembangan yang linear menuju arah yang positif. Perubahan sosial menurut pandangan mereka berjalan lambat, tetapi menuju bentuk “kesempurnaan” masyarakat.

Perkembangan masyarakat pada dasarnya berarti penambahan diferensiasi dan integrasi, pembagian kerja, dan perubahan dari keadaan homogen menjadi heterogen. Spencer berusaha meyakinkan bahwa masyarakat tanpa diferensiasi pada tahap praindustri secara intern justru tidak stabil akibat pertentangan di antara mereka. Pada masyarakat industri yang telah terdiferensiasi dengan mantap akan terjadi stabilitas menuju kehidupan yang damai. Masyarakat industri ditandai dengan meningkatnya perlindungan atas hak individu, berkurangnya kekuasaan pemerintah, berakhirnya peperangan antarnegara, terhapusnya batas-batas negara, dan terwujudnya masyarakat global.

Seperti halnya Spencer, pemikiran Comte sangat dipengaruhi oleh pemikiran ilmu alam. Pemikiran Comte yang dikenal dengan aliran positivisme memandang bahwa masyarakat harus menjalani berbagai tahap evolusi yang masing-masing tahap tersebut dihubungkan dengan pola pemikiran tertentu. Selanjutnya, Comte menjelaskan bahwa setiap kemunculan tahap baru diawali oleh pertentangan antara pemikiran tradisional dengan pemikiran yang bersifat progresif. Sebagaimana Spencer yang menggunakan analogi perkembangan makhluk hidup, Comte menyatakan bahwa dengan adanya pembagian kerja, masyarakat menjadi semakin kompleks, terdiferensiasi, dan terspesialisasi.

Dalam membahas perubahan sosial, Comte membaginya dalam dua konsep, yaitu *social statics* (bangunan struktural) dan *social dynamics* (dinamika struktural). Bangunan struktural merupakan struktur yang berlaku pada suatu masa tertentu. Bahasan utamanya adalah struktur sosial di masyarakat yang melandasi dan menunjang kestabilan masyarakat. Adapun dinamika struktural merupakan hal-hal yang berubah dari satu waktu ke waktu yang lain. Perubahan

pada bangunan struktural ataupun dinamika struktural merupakan bagian yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan.

Perubahan sosial terjadi karena adanya perubahan dalam unsur-unsur yang mempertahankan keseimbangan masyarakat, seperti perubahan dalam unsur geografis, biologis, ekonomis, dan kebudayaan.

Aksi sosial dapat berpengaruh terhadap perubahan sosial masyarakat karena perubahan sosial merupakan bentuk intervensi sosial yang memberi pengaruh kepada klien atau sistem klien yang tidak terlepas dari upaya melakukan perubahan berencana. Pemberian pengaruh sebagai bentuk intervensi berupaya menciptakan kondisi atau perkembangan yang ditujukan kepada seorang klien atau sistem agar termotivasi untuk bersedia berpartisipasi dalam usaha perubahan sosial.

## 2. Perubahan Sosial dan Perubahan Kebudayaan

Ada perbedaan pengertian antara perubahan sosial dengan perubahan kebudayaan. Perubahan sosial adalah perubahan dalam struktur sosial dan dalam pola-pola hubungan sosial yang mencakup, sistem status, hubungan dalam keluarga, sistem politik dan kekuatan, serta persebaran penduduk. Adapun perubahan kebudayaan adalah perubahan yang terjadi dalam sistem ide yang dimiliki bersama oleh para warga atau oleh sejumlah warga masyarakat yang bersangkutan, yang mencakup aturan-aturan atau norma-norma yang digunakan sebagai pegangan dalam kehidupan warga masyarakat, nilai-nilai, teknologi, selera dan rasa keindahan atau kesenian, dan bahasa.

Walaupun perubahan sosial dibedakan dari perubahan kebudayaan, pembahasan mengenai perubahan sosial tidak mencapai pengertian yang benar tanpa mengkaitkannya dengan perubahan kebudayaan yang terwujud dalam masyarakat yang bersangkutan. Hal yang sama juga berlaku dalam pembahasan mengenai perubahan kebudayaan.

Moore (2000) menyatakan bahwa perubahan sosial merupakan bagian dari perubahan budaya. Perubahan dalam kebudayaan mencakup semua bagian, yang meliputi kesenian, ilmu pengetahuan, teknologi, filsafat, dan lainnya. Akan tetapi, perubahan tersebut tidak

memengaruhi organisasi sosial masyarakatnya. Ruang lingkup perubahan kebudayaan lebih luas dibandingkan dengan perubahan sosial. Sekalipun demikian, dalam praktik di lapangan, kedua jenis perubahan tersebut sulit untuk dipisahkan (Soekanto, 1990).

Salah satu bentuk proses perubahan sosial yang terwujud dalam masyarakat dengan kebudayaan primitif ataupun kebudayaan yang kompleks atau maju adalah proses imitasi yang dilakukan oleh generasi muda terhadap kebudayaan dari generasi tua. Proses imitasi dilakukan dengan belajar meniru berbagai pola tindakan generasi orangtua yang belum tentu, bahkan yang tidak sempurna. Oleh karena itu, hasilnya adalah adanya perubahan yang berjalan secara lambat dan teratur, dan baru terasa perubahannya setelah dilihat dalam jangka waktu yang panjang dari proses pewarisan kebudayaan tersebut.

Proses lain yang juga berjalan secara lambat dan teratur, yang pada umumnya berlaku dalam masyarakat dengan kebudayaan primitif adalah hasil proses alamiah saat jumlah dan komposisi generasi anak berbeda dengan jumlah dan komposisi penduduk generasi tua. Dengan demikian, secara lambat dan tanpa disadari, berbagai pola kelakuan, norma, nilai-nilai, dan pranata telah berubah karena sebagian unsur kebudayaan dan struktur sosial yang telah berlaku harus diubah sesuai dengan jumlah dan komposisi penduduk yang menjadi warga masyarakat tersebut.

Adapun perubahan yang terjadi dalam masyarakat yang sudah maju atau kompleks kebudayaannya terwujud melalui proses penemuan (*discovery*), penciptaan bentuk baru (*invention*), dan proses difusi (persebaran unsur-unsur kebudayaan). Melalui proses tersebut, perubahan sosial berjalan dengan cepat. Akibatnya, berbagai nilai, norma, dan pola-pola hubungan sosial yang awalnya berlaku pada generasi sebelumnya dalam masyarakat tersebut tidak berlaku lagi dan diganti oleh lainnya.

Penemuan (*discovery*) adalah bentuk penemuan baru yang berupa persepsi mengenai hakikat suatu gejala atau hakikat mengenai hubungan antara dua gejala atau lebih. Penemuan bentuk bumi yang bulat dan bukan datar menyebabkan berbagai kegiatan yang berkenaan dengan itu yang mewujudkan adanya perubahan sosial pada masyarakat di Eropa Barat pada abad ke-16. Perubahan sosial tersebut terjadi karena adanya usaha-usaha untuk melayari bumi

tanpa harus takut untuk sampai ke ujung dunia yang tidak berujung pangkal, sebagaimana yang diduga semula, guna mencari rempah-rempah dan benda-benda berharga lainnya.

Adapun ciptaan baru (*invention*) adalah pembuatan bentuk baru berupa benda atau pengetahuan yang dilakukan melalui proses penciptaan yang didasarkan atas pengombinasian dari pengetahuan yang sudah ada mengenai benda dan gejala. Contohnya, sepotong kayu yang berbentuk seperti tongkat dan sebuah batu hitam adalah dua benda alamiah. Jika kedua benda ini dihubungkan satu dengan lainnya dapat menjadi sebuah tugal atau alat untuk melubangi tanah untuk menaruh biji-bijian yang ditanam di ladang. Caranya dengan mengombinasikan pengetahuan mengenai perlunya ujung tongkat yang tajam untuk melubangi tanah dan batu hitam yang keras permukaannya, serta penajaman ujung kayu yang dapat dilakukan dengan cara mengasahnya pada permukaan benda yang keras dan kasar. Batu hitam yang keras dan kasar tersebut dapat digunakan untuk mengasah tongkat kayu sehingga ujungnya tajam dan menghasilkan alat yang namanya tugal.

Dengan adanya penciptaan baru tersebut, berbagai sarana perlu dipikirkan untuk diciptakan guna mendukung bermanfaatnya hasil-hasil ciptaan baru. Alat-alat hasil ciptaan baru tersebut mengambil alih peranan tenaga kasar manusia atau mengambil alih fungsi-fungsi anggota tubuh manusia dalam berbagai aspek kehidupannya.

Akan tetapi, penemuan baru ataupun penciptaan baru tidak dapat mengubah kehidupan sosial manusia tanpa melalui proses difusi. Difusi adalah persebaran unsur-unsur kebudayaan dari masyarakat yang satu ke masyarakat lain dan dari warga masyarakat yang satu ke warga yang lain dari masyarakat yang bersangkutan. Persebaran unsur kebudayaan ini merupakan proses, yaitu proses penerimaan unsur-unsur kebudayaan oleh warga masyarakat yang bersangkutan.

Unsur kebudayaan baru berupa penciptaan ataupun penemuan baru, tidak akan dapat digunakan dan mempunyai fungsi mengubah kehidupan sosial warga masyarakat yang bersangkutan tanpa melalui proses difusi. Suatu unsur baru dapat ditolak oleh warga masyarakat yang bersangkutan sehingga unsur kebudayaan baru tidak mempunyai arti apa pun dalam kehidupan sosial. Contohnya adalah penolakan cara mengerjakan sawah secara lebih intensif dengan menggunakan mesin traktor yang dilakukan oleh para petani di Pulau Bali.

Para petani di Bali menganggap bahwa cara bertani dengan menggunakan traktor tidak menguntungkan karena biaya perawatannya yang cukup mahal, jika rusak, tidak bisa digunakan lagi, serta tidak dapat beranak. Mengerjakan sawah dengan menggunakan traktor lebih banyak ruginya daripada untungnya; khususnya kalau dibandingkan dengan penggunaan sapi dalam pertanian sawah. Menurut mereka, sapi tidak merugikan, bahkan menguntungkan. Biaya pemeliharaannya murah, tidak pernah tidak berguna, dapat beranak, dan kotorannya dapat digunakan sebagai pupuk.

Dalam proses difusi antara dua masyarakat yang berdekatan, apabila yang satu lebih sederhana kebudayaannya daripada yang satunya lagi, masyarakat yang kebudayaannya lebih sederhana lebih banyak menerima kebudayaan dari masyarakat yang lebih maju atau kompleks, bukan sebaliknya. Contohnya adalah hubungan antara masyarakat kota dengan masyarakat desa. Lebih banyak unsur kebudayaan kota yang diambil alih dan diterima untuk dijadikan pegangan dalam berbagai kehidupan sosial warga desa daripada unsur-unsur kebudayaan desa yang dijadikan pegangan bagi pengaturan kehidupan sosial warga masyarakat kota.

Perubahan yang terwujud karena inovasi (*inovasi* adalah istilah untuk pengertian, baik untuk *discovery* maupun *invention*). Karena difusi dari inovasi telah dipercepat lagi prosesnya oleh kekuatan teknologi, industrialisasi, dan urbanisasi, ketiga-tiganya secara bersama-sama menghasilkan proses modernisasi dalam masyarakat yang bersangkutan. Teknologi modern, secara disadari atau tidak oleh para warga masyarakat yang bersangkutan, telah menciptakan keinginan dan impian baru berkenaan dengan kehidupan yang ingin dijalani (yaitu memperoleh berbagai peralatan yang serba modern dan luks secara lebih banyak dan lebih baik daripada yang sudah dipunyai, kondisi kehidupan yang lebih nyaman dan nikmat), dan memberikan jalan-jalan yang dapat memungkinkan dilaksanakannya usaha-usaha untuk memperbaiki kondisi-kondisi sosial dalam masyarakat.

Teknologi secara langsung berkaitan dengan industrialisasi. Industrialisasi dan mesinisasi cenderung mengubah dasar-dasar atau hakikat pengertian kebendaan atau materi yang ada dalam masyarakat, dan secara tidak langsung mempercepat proses



perubahan pengorganisasian berbagai kegiatan sosial yang ada dalam masyarakat.

### 3. Diskoveri, Invensi, dan Inovasi

*Discovery*, *invention*, dan *innovation* dapat diartikan dalam bahasa Indonesia sebagai “penemuan”. Maksudnya ketiga kata tersebut mengandung arti ditemukannya sesuatu yang baru, baik barang itu sudah ada, tetapi baru diketahui maupun benar-benar baru dalam arti kata, sebelumnya tidak ada. Demikian pula, mungkin hal yang baru itu diadakan dengan maksud mencapai tujuan tertentu. Inovasi dapat menggunakan diskoveri atau invensi.

*Discovery* adalah penemuan sesuatu yang sebenarnya sudah ada, tetapi belum diketahui orang. Misalnya, penemuan benua Amerika. Sebenarnya benua Amerika sudah ada, tetapi baru ditemukan oleh Columbus pada tahun 1492 maka dikatakan bahwa Columbus menemukan benua Amerika, artinya orang Eropa yang pertama menjumpai benua Amerika.

Invensi (*invention*) adalah penemuan sesuatu yang benar-benar baru, artinya hasil kreasi manusia. Benda atau hal yang ditemui itu belum ada sebelumnya, kemudian diadakan dengan hasil kreasi baru. Misalnya penemuan teori belajar, teori pendidikan, teknik pembuatan barang dari plastik, mode pakaian, dan sebagainya. Tentu, munculnya ide atau kreativitas berdasarkan hasil pengamatan, pengalaman, dari hal-hal yang sudah ada, tetapi wujud yang ditemukannya benar-benar baru.

Inovasi (*innovation*) adalah ide, barang, kejadian, metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil *invention* maupun *discovery*. Inovasi diadakan untuk mencapai tujuan tertentu atau memecahkan suatu masalah tertentu.

### 4. Inovasi dan Modernisasi

Seperti telah dibahas sebelumnya, inovasi (*innovation*) adalah suatu ide, barang, kejadian, metode yang dirasakan atau diamati sebagai hal baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil *invention* maupun *discovery*. Inovasi diadakan untuk mencapai tujuan tertentu atau memecahkan masalah tertentu.

Adapun istilah “modern” mempunyai berbagai macam arti dan juga mengandung berbagai macam tambahan arti (*connotations*). Istilah modern digunakan tidak hanya untuk orang-orang, tetapi juga untuk bangsa, sistem politik, ekonomi lembaga seperti rumah sakit, sekolah, perguruan tinggi, perumahan, pakaian, serta berbagai macam kebiasaan. Pada umumnya, kata *modern* digunakan untuk menunjukkan terjadinya perubahan ke arah yang lebih baik, lebih maju dalam arti lebih menyenangkan, lebih meningkatkan kesejahteraan hidup. Dengan cara baru (modern), sesuatu akan lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan. Misalnya, dalam perkembangan transportasi, kuda lebih modern daripada gerobak yang ditarik orang, mobil lebih modern daripada kereta kuda, pesawat lebih modern daripada mobil. Jadi “modern” dari satu segi dapat diartikan sesuatu yang baru dalam arti lebih maju atau lebih baik daripada yang sudah ada, baik dalam arti lebih memberikan kesejahteraan atau kesenangan bagi kehidupan.

Jadi, modernisasi adalah proses perubahan sosial dari masyarakat tradisional (yang belum modern) ke masyarakat yang lebih maju (masyarakat industri yang sudah modern). Di antara tanda-tanda masyarakat yang sudah maju (modern) adalah bidang ekonomi yang telah makmur, bidang politik sudah stabil, terpenuhi pelayanan kebutuhan pendidikan, dan kesehatan.

Inovasi erat kaitannya dengan modernisasi karena keduanya merupakan perubahan sosial. Terwujudnya modernisasi bisa tergambarkan melalui munculnya inovasi yang menunjukkan kemajuan masyarakat, baik bidang ekonomi, politik, pendidikan, kesehatan, maupun ilmu pengetahuan dan teknologi.

## B. DIFUSI DAN PERUBAHAN SOSIAL

### 1. Pengertian Difusi Perubahan Sosial

Difusi adalah jenis komunikasi khusus yang berkaitan dengan penyebaran pesan-pesan sebagai ide baru. Lebih jauh dijelaskan bahwa difusi adalah bentuk komunikasi yang bersifat khusus berkaitan dengan penyebaran pesan-pesan yang berupa gagasan baru. Dalam istilah Rogers (1961), difusi menyangkut “*which is the*

*spread of a new idea from its source of invention or creation to its ultimate users or adopters."*

Dalam kasus difusi, karena pesan-pesan yang disampaikan itu "baru", ada risiko bagi penerima, yaitu bahwa ada perbedaan tingkah laku dalam kasus penerimaan inovasi jika dibandingkan dengan penerimaan pesan biasa.

Sering dibedakan antara sifat riset difusi dengan riset komunikasi lainnya. Dalam riset komunikasi, kita sering mengarahkan perhatian pada usaha-usaha untuk mengubah pengetahuan atau sikap dengan mengubah bentuk sumber, pesan, saluran, atau penerima dalam proses komunikasi. Misalnya, kita bisa menuntut agar sumber komunikasi lebih dapat dipercaya oleh penerima karena studi komunikasi menunjukkan bahwa jika dilakukan, hal ini akan menghasilkan persuasi atau perubahan sikap yang lebih besar pada sebagian besar penerimanya.

Akan tetapi, dalam riset difusi, kita lebih memusatkan perhatian pada terjadinya perubahan tingkah laku yang tampak (*overt behavior*), yaitu menerima atau menolak ide-ide baru daripada hanya sekadar perubahan dalam pengetahuan dan sikap. Pengetahuan dan sikap sebagai hasil kampanye difusi hanya dianggap sebagai langkah perantara dalam proses pengambilan keputusan oleh seseorang yang akhirnya membawa pada perubahan tingkah laku.

Pemutusan perhatian pada ide-ide baru ini telah membawa kita pada pengertian yang lebih menyeluruh tentang proses komunikasi. Konsep arus komunikasi seperti *multi step*, secara konseptual belum jelas bentuknya sebelum ia diselidiki oleh para peneliti yang menelaah penyebaran inovasi. Mereka menemukan, ide-ide baru itu biasanya tersebar dari sumber kepada *audiens* penerima melalui serangkaian transmisi berurutan, tidak hanya melalui dua tahap seperti yang telah didalilkan semula.

## 2. Unsur-unsur Difusi

Unsur-unsur difusi sebagai penyebaran ide-ide baru adalah sebagai berikut.

### a. Inovasi

Inovasi adalah gagasan, tindakan atau barang yang dianggap baru oleh seseorang dan kebaruannya itu bersifat relatif. Tidak

menjadi masalah, sejauh dihubungkan dengan tingkah laku manusia, apakah ide itu betul-betul baru atau tidak jika diukur dengan selang waktu sejak digunakannya atau ditemukannya pertama kali. Kebaruan inovasi itu diukur secara subjektif, menurut pandangan individu yang menangkapnya.

Jika suatu ide dianggap baru oleh seseorang, ia adalah inovasi (bagi orang itu). "Baru" dalam ide inovatif yang tidak berarti harus baru sama sekali. Suatu inovasi mungkin telah lama diketahui oleh seseorang beberapa waktu yang lalu (yaitu ketika ia "kenal" dengan ide itu), tetapi belum mengembangkan sikap untuk menerima atau menolaknya.

Setiap ide/gagasan pernah menjadi inovasi. Setiap inovasi pasti berubah seiring dengan berlalunya waktu. Komputer, pil KB, *micro teaching*, LSD, pencangkokan jantung, sinar laser dan sebagainya, mungkin masih dipandang sebagai inovasi di beberapa negara, tetapi di Amerika mungkin telah dianggap usang. Hal ini juga berkenaan dengan produk-produk materiel, gerakan sosial, ideologi, dan sebagainya yang dikualifikasikan sebagai inovasi. Hal ini tidak berarti bahwa semua inovasi perlu disebarluaskan dan diadopsi. Inovasi yang tidak cocok bagi seseorang atau masyarakat bisa mendatangkan bahaya dan tidak ekonomis.

Semua inovasi punya komponen ide, tetapi banyak inovasi yang tidak mempunyai wujud fisik, misalnya ideologi. Adapun inovasi yang mempunyai komponen ide dan komponen objek (fisik), misalnya traktor, insektisida, dan sebagainya. Inovasi yang memiliki komponen ide tidak dapat diadopsi secara fisik, sebab pengadopsiannya hanya berupa *keputusan simbolis*.

Sebaliknya, inovasi yang memiliki komponen ide dan komponen objek, pengadopsiannya diikuti dengan *keputusan tindakan* (tingkah laku nyata).

### b. Saluran komunikasi

Seperti dinyatakan sebelumnya, difusi merupakan bagian dari riset komunikasi yang berkenaan dengan ide-ide baru. Inti dari proses difusi adalah interaksi manusia untuk mengomunikasikan ide baru kepada seseorang atau beberapa orang lainnya.

Dalam memilih saluran komunikasi, sumber yang perlu diperhatikan, yaitu tujuan diadakannya komunikasi, dan karakteristik penerima.

Jika komunikasi dimaksudkan untuk memperkenalkan inovasi kepada khalayak yang banyak dan tersebar luas, saluran komunikasi yang lebih tepat, cepat, dan efisien adalah media massa. Akan tetapi, jika komunikasi dimaksudkan untuk mengubah sikap atau perilaku penerima secara personal, saluran komunikasi yang paling tepat adalah saluran interpersonal.

### **c. Kurun waktu tertentu**

Proses keputusan inovasi sejak seseorang mengetahui sampai memutuskan untuk menerima atau menolaknya, dan pengukuhan terhadap keputusan itu sangat berkaitan dengan dimensi waktu. Waktu merupakan salah satu unsur penting dalam proses difusi. Dimensi waktu dalam proses difusi berpengaruh dalam hal: (1) proses keputusan inovasi, yaitu tahapan proses sejak seseorang menerima informasi pertama sampai ia menerima atau menolak inovasi; (2) keinovativan individu atau unit adopsi lain, yaitu kategori relatif tipe adopter (adopter awal atau akhir); (3) rata-rata adopsi dalam suatu sistem, yaitu banyaknya jumlah anggota suatu sistem mengadopsi inovasi dalam periode waktu tertentu.

### **d. Sistem sosial**

Sangat penting untuk diingat bahwa proses difusi terjadi dalam sistem sosial. Sistem sosial adalah satu set unit yang saling berhubungan yang tergabung dalam upaya pemecahan masalah bersama untuk mencapai tujuan. Anggota suatu sistem sosial dapat berupa individu, kelompok informal, organisasi dan/atau subsistem. Proses difusi dalam kaitannya dengan sistem sosial ini dipengaruhi oleh struktur sosial, norma sosial, peran pemimpin, dan agen perubahan, tipe keputusan inovasi dan konsekuensi inovasi.

## **3. Tipe-tipe Perubahan Sosial**

Menurut Soekanto (1992), perubahan sosial dapat terjadi dalam segala bidang yang wujudnya dapat dibagi menjadi beberapa bentuk, yaitu sebagai berikut.

### **a. Perubahan lambat dan perubahan cepat**

Perubahan terjadi secara lambat akan mengalami rentetan perubahan yang saling berhubungan dalam jangka waktu yang cukup lama. Perkembangan perubahan ini termasuk evolusi. Perubahan secara evolusi dapat diamati berdasarkan batas waktu yang telah lampau sebagai patokan atau tahap awal sampai masa sekarang yang sedang berjalan. Adapun penentuan waktu perubahan tersebut terjadi, bergantung pada orang yang bersangkutan.

Perubahan sosial yang terjadi secara cepat mengubah dasar atau sendi-sendi pokok kehidupan masyarakat. Perubahan itu dinamakan revolusi. Contohnya, Revolusi Industri di Eropa yang menyebabkan perubahan besar-besaran dalam proses produksi barang-barang industri. Contoh lain, Proklamasi Kemerdekaan Indonesia yang mengubah tatanan kenegaraan dan sistem pemerintahan NKRI.

### **b. Perubahan yang pengaruhnya kecil dan perubahan yang pengaruhnya besar**

Perubahan yang pengaruhnya kecil adalah perubahan yang memengaruhi unsur-unsur kehidupan masyarakat. Akan tetapi, perubahan ini tidak memiliki arti yang penting dalam struktur sosial. Contohnya, perubahan mode pakaian yang tidak melanggar nilai sosial. Adapun perubahan yang pengaruhnya besar adalah perubahan yang dapat memengaruhi lembaga-lembaga yang ada pada masyarakat. Misalnya, perubahan sistem pemerintahan yang memengaruhi tatanan kenegaraan suatu bangsa.

### **c. Perubahan yang dikehendaki dan perubahan yang tidak dikehendaki**

Perubahan yang dikehendaki (*intended-change*) atau disebut juga perubahan yang direncanakan (*planned-change*) merupakan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya, terutama oleh pihak yang memiliki wewenang untuk mengeluarkan kebijaksanaan. Misalnya, penerapan program Keluarga Berencana (KB) untuk membentuk keluarga kecil yang sejahtera dan menurunkan angka pertumbuhan penduduk.

Perubahan yang tidak dikehendaki (*unintended-change*) atau disebut perubahan yang tidak direncanakan (*unplanned-change*)



umumnya beriringan dengan perubahan yang dikehendaki. Misalnya, pembuatan jalan baru melalui suatu desa, sumber alam desa akan mudah dipasarkan ke kota. Dengan demikian, tingkat kesejahteraan penduduk desa akan meningkat. Meskipun demikian, lancarnya hubungan desa dengan kota menyebabkan mudahnya penduduk desa melakukan urbanisasi dan masuknya budaya kota terutama yang bersifat negatif, seperti mode yang dipaksakan, minuman keras, VCD porno, dan keinginan penduduk desa untuk memiliki barang-barang mewah.

#### **d. Perubahan sosial yang terjadi di lingkungan masyarakat**

Saat ini, banyak sekali perilaku yang menunjukkan perubahan sosial yang terjadi di lingkungan masyarakat. Di antara perubahan tersebut adalah sebagai berikut.

##### 1. Perubahan jumlah penduduk

Jika dahulu, sepasang suami istri memiliki anak yang lebih dari dua, misalnya lima atau enam bahkan lebih, dengan adanya program Keluarga Berencana (KB), sepasang suami istri hanya mempunyai 2 orang anak. Selain dipengaruhi oleh kelahiran, perubahan jumlah penduduk juga disebabkan adanya kematian dan perpindahan penduduk. Banyak masyarakat yang berpindah ke kota untuk mencari pekerjaan, tetapi sebaliknya banyak penduduk yang berasal dari kota berpindah ke desa.

##### 2. Perubahan kualitas penduduk

Masyarakat pada tahun-tahun yang lampau hanya menempuh pendidikan sampai Sekolah Dasar atau Sekolah Menengah. Saat ini, banyak orang yang menempuh pendidikan hingga perguruan tinggi. Dengan demikian, pengetahuan yang dimiliki semakin bertambah. Hal ini sebagai akibat positif dengan terjadinya perubahan.

Selain memberikan dampak positif bagi kualitas penduduk, perubahan sosial juga menimbulkan dampak negatif berupa penurunan moral masyarakat. Hal ini sering terjadi pada anak muda, misalnya perilaku yang kurang sopan dalam masyarakat. Misalnya, ketika jalan/lewat di depan warga masyarakat tanpa memberi salam, berbicara yang kurang sopan kepada orang lain.

Selain itu, banyak juga masyarakat yang tidak menaati peraturan yang berlaku dalam lingkungan masyarakat. Misalnya, tentang peraturan lalu lintas.

##### 3. Perubahan sistem pemerintahan

Perubahan sistem pemerintahan yang terjadi di negara, juga mempunyai pengaruh bagi pemerintahan suatu dusun. Misalnya, dalam suatu pengambilan keputusan dalam suatu musyawarah. Di lingkungan tempat tinggal tertentu, pengambilan keputusan dilakukan melalui demokrasi, yaitu musyawarah mufakat.

##### 4. Perubahan mata pencaharian

Dahulu, sebagian besar mata pencaharian penduduk adalah petani. Dengan berjalannya waktu dan berkembangnya pengetahuan yang mereka miliki, saat ini banyak yang menjadi pegawai negeri, karyawan suatu perusahaan, dan ada yang pergi merantau di tempat lain.

##### 5. Perubahan gaya hidup

Seiring dengan perkembangan zaman, gaya hidup masyarakat pun berubah. Saat ini gaya hidup konsumtif sudah menjangkit sampai di lingkungan pedesaan. Warga masyarakat memiliki keinginan untuk berbelanja yang tinggi. Contoh perilaku konsumtif masyarakat dapat dilihat pada gaya berpakaian. Setiap hari selalu ada model pakain baru yang ditawarkan, baik di toko maupun di pasar. Warga masyarakat yang merasa mampu tentunya tidak ingin ketinggalan. Selain itu, dengan adanya perubahan sosial, masyarakat mempunyai pandangan bahwa produk dari luar negeri lebih baik daripada produk dari dalam negeri.

##### 6. Perubahan karena teknologi

Dengan berkembangnya teknologi, para petani telah menggunakan traktor dalam membajak sawah dan menggunakan mesin perontok padi untuk mengolah hasil-hasil panennya.

##### 7. Perubahan budaya

Perubahan dapat dilihat pada perilaku anak muda saat ini dengan cara meniru tren-tren atau budaya masyarakat Barat, misalnya cara berpakaian.

#### 4. Sistem Pengelolaan Perubahan Sosial

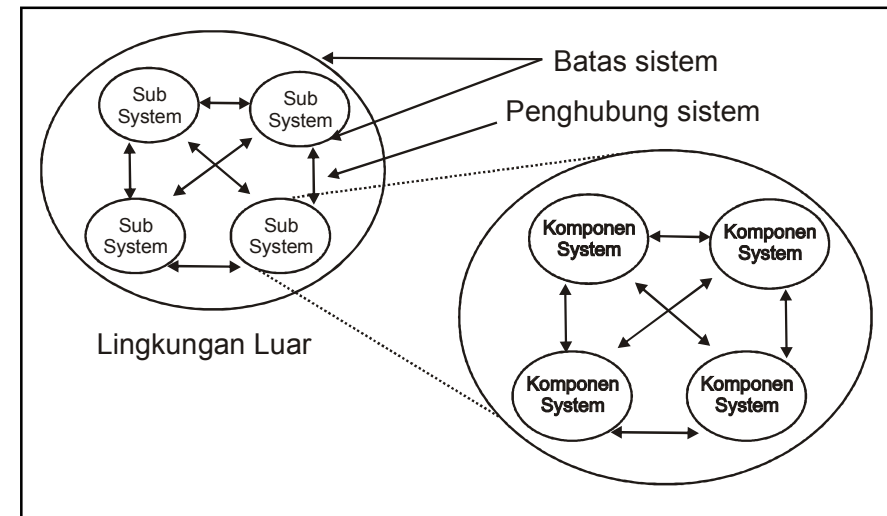
##### a. Hakikat sistem

Beberapa definisi sistem adalah sebagai berikut.

1. Andri Kristanto (2008: 1), sistem merupakan jaringan kerja dari prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama untuk melakukan kegiatan atau menyelesaikan sasaran tertentu.
2. Widjajanto (2008: 2), sistem adalah sesuatu yang memiliki bagian-bagian yang saling berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu melalui tiga tahapan, yaitu *input*, *proses*, dan *output*.
3. Mustakini (2009: 34), sistem adalah pendekatan prosedur dan pendekatan komponen, sistem dapat didefinisikan sebagai kumpulan prosedur yang mempunyai tujuan tertentu.
4. Sutarman (2012: 13), sistem adalah kumpulan elemen yang saling berhubungan dan berinteraksi dalam satu kesatuan untuk menjalankan proses pencapaian suatu tujuan utama.
5. Tata Sutabri (2012), secara sederhana, suatu sistem dapat diartikan sebagai kumpulan atau himpunan dari unsur, komponen, atau variabel yang terorganisasi, saling berinteraksi, saling bergantung satu sama lain, dan terpadu.

Berdasarkan semua pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem adalah kumpulan atau kelompok dari elemen atau komponen yang saling berhubungan atau saling berinteraksi dan saling bergantung satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu

Menurut Mustakini (2009: 54), sistem mempunyai karakteristik berikut.



Gambar 2.1 Karakteristik suatu sistem (Mustakini, 2009: 54)

Karakteristik sistem adalah sebagai berikut.

1. Komponen sistem (*components*) atau subsistem. Sistem terdiri atas sejumlah komponen yang saling berinteraksi, yang artinya saling bekerja sama dalam membentuk suatu kesatuan. Komponen sistem tersebut dapat berupa bentuk sub-sistem.
2. Batas sistem (*boundary*). Batasan sistem membatasi antara sistem yang satu dengan yang lainnya atau sistem dengan lingkungan luarnya.
3. Mempunyai lingkungan luar (*environment*). Lingkungan luar sistem adalah bentuk apa pun yang ada di luar ruang lingkup atau batasan sistem yang memengaruhi operasi sistem tersebut.
4. Mempunyai penghubung (*interface*). Penghubung sistem merupakan media yang menghubungkan sistem dengan subsistem yang lain, sehingga dapat terjadi integrasi sistem yang membentuk suatu kesatuan.
5. Mempunyai tujuan (*goal*). Sistem pasti mempunyai tujuan (*goals*) atau sasaran sistem (*objective*). Sebuah sistem dikatakan berhasil apabila tepat sasaran atau tujuannya. Jika suatu sistem tidak mempunyai tujuan, operasi sistem tidak ada gunanya.

## b. Klasifikasi sistem

Menurut Mustakini (2009: 53), sistem dapat diklasifikasikan sebagai berikut.

1. Sistem abstrak (*abstract system*) dan sistem fisik (*physical system*)  
Sistem abstrak adalah sistem yang berupa pemikiran atau ide-ide yang tidak tampak secara fisik, misalnya sistem teknologi, yaitu sistem yang berupa pemikiran-pemikiran hubungan antara manusia dengan Tuhan. Sistem fisik merupakan sistem yang ada secara fisik.
2. Sistem alami (*natural system*) dan sistem buatan manusia (*human made system*)  
Sistem alami adalah sistem yang keberadaannya terjadi secara alami/natural tanpa campuran tangan manusia, sedangkan sistem buatan manusia adalah sistem yang merupakan hasil kerja manusia. Contoh sistem alamiah adalah sistem tata surya yang terdiri atas sekumpulan planet, gugus bintang, dan lainnya. Contoh sistem abstrak dapat berupa sistem komponen yang ada sebagai hasil karya teknologi yang dikembangkan manusia.
3. Sistem pasti (*deterministic system*) dan sistem tidak tentu (*probabilistic system*)  
Sistem pasti adalah sistem yang tingkah lakunya dapat ditentukan/diperkirakan sebelumnya, sedangkan sistem tidak tentu adalah sistem yang tingkah lakunya tidak dapat ditentukan sebelumnya. Sistem aplikasi komputer merupakan contoh sistem yang tingkah lakunya dapat ditentukan sebelumnya. Program aplikasi yang dirancang dan dikembangkan oleh manusia dengan menggunakan prosedur yang jelas, terstruktur, dan baku.
4. Sistem tertutup (*closed system*) dan sistem terbuka (*open system*)  
Sistem tertutup merupakan sistem yang tingkah lakunya tidak dipengaruhi oleh lingkungan luarnya. Sebaliknya, sistem terbuka mempunyai perilaku yang dipengaruhi oleh lingkungannya. Sistem aplikasi komputer merupakan sistem relatif tertutup karena tingkah laku sistem aplikasi komputer tidak dipengaruhi oleh kondisi yang terjadi di luar sistem.

## 5. Manajemen Sistem Perubahan Sosial (*Change Management System*)

Perubahan sosial memerlukan pengelolaan (manajemen) yang mantap, matang, dan cermat agar inovasi tersebut dapat terarah pada tujuan yang akan dicapai. Untuk memenuhi keperluan tersebut, Zaltman (1972: 23-40) mengemukakan model yang disebut manajemen perubahan sosial (*change management system*).

Manajemen perubahan sosial (*change management system*) menurut Zaltman (1972: 23) memiliki 3 subsistem, yaitu: (1) subsistem organisasi yang meliputi perencanaan dan pengorganisasian; (2) subsistem komunikasi yang meliputi pelaksanaan dan difusi inovasi; (3) subsistem target perubahan yang meliputi proses keputusan oleh adopter yang selanjutnya menjadi bahan penilaian pelaksanaan inovasi. Sistem pengelolaan perubahan sosial bertujuan untuk mengadakan perubahan sosial.

Setiap program perubahan sosial memiliki tiga jenis variabel, yaitu: (1) bentuk pengaruh (*influence structure*), yaitu cara atau sarana yang digunakan untuk memengaruhi sasaran yang telah ditentukan; (2) nilai (*cost*) adalah sejumlah sumber atau hal yang berharga yang harus dikeluarkan oleh seseorang untuk mengikuti perubahan sosial; (3) saluran (*channel*) adalah sesuatu yang digunakan untuk menyebarluaskan informasi ke sasaran yang telah ditentukan.

Strategi perubahan sosial terletak pada *continuum* dari tingkat yang paling lemah (sedikit) tekanan (paksaan) dari luar, ke arah yang paling kuat (banyak) tekanan (paksaan) dari luar. Salah satu faktor yang ikut menentukan efektivitas pelaksanaan program perubahan sosial adalah ketepatan dalam penggunaan strategi. Akan tetapi, memilih strategi yang tepat bukan merupakan pekerjaan yang mudah.

Ada empat macam strategi perubahan sosial, yaitu strategi fasilitatif (*facilitative strategies*), strategi pendidikan (*reeducative strategies*), strategi bujukan (*persuasive strategies*), dan strategi paksaan (*power strategies*).

Berikut ini penjelasan masing-masing strategi tersebut.

### a. Strategi fasilitatif (*facilitative strategies*)

Strategi fasilitatif artinya strategi untuk mencapai tujuan perubahan sosial yang telah ditentukan, diutamakan penyediaan



fasilitas dengan maksud agar program perubahan sosial akan berjalan dengan mudah dan lancar.

b. Strategi pendidikan (*reeducative strategies*)

Strategi pendidikan berarti strategi untuk mengadakan perubahan sosial dengan cara menyampaikan fakta dengan maksud agar orang akan menggunakan fakta atau informasi untuk menentukan tindakan yang akan dilakukan. Zaltman menggunakan istilah *re education* (re berarti mengulang kembali) dengan alasan bahwa dengan strategi ini, seseorang harus belajar lagi tentang sesuatu yang dilupakan yang sebenarnya telah dipelajarinya sebelum mempelajari tingkah laku atau sikap yang baru.

c. Strategi bujukan (*persuasive strategies*)

Strategi bujukan artinya strategi untuk mencapai tujuan perubahan sosial dengan cara membujuk agar sasaran perubahan mau mengikuti perubahan sosial yang direncanakan. Sasaran perubahan diajak untuk mengikuti perubahan dengan cara memberi alasan, mendorong, atau mengajak untuk mengikuti contoh yang diberikan.

d. Strategi paksaan (*power strategies*)

Strategi paksaan artinya strategi untuk mencapai tujuan perubahan sosial dengan cara memaksa agar sasaran perubahan mengikuti perubahan sosial yang direncanakan. Kemampuan untuk melaksanakan paksaan bergantung pada hubungan (kontrak) antara pelaksana perubahan klien (sasaran). Jadi, keberhasilan target perubahan diukur dari kepuasan pelaksana perubahan.

Dalam pelaksanaannya, penggunaan strategi perubahan sosial yang digunakan tidak hanya satu macam strategi, tetapi kombinasi dari berbagai macam strategi, disesuaikan dengan tahap pelaksanaan program serta kondisi dan situasi masyarakat yang menjadi sasaran perubahan agar perubahan dapat berlangsung dengan efektif dan efisien.

### C. PERUBAHAN SOSIAL PADA ABAD KE-20

Akhir Perang Dunia II diikuti perubahan-perubahan sosial besar di kawasan Asia, Afrika, dan Amerika Selatan. Akibatnya, muncul

berbagai teori mengenai perubahan di negara-negara yang diberi berbagai julukan seperti “Masyarakat Dunia Ketiga”, “Negara Terbelakang”, “Negara Sedang Berkembang”, atau “Negara-negara Selatan”.

Giddens mengemukakan bahwa proses peningkatan kesalingbergantungan masyarakat dunia yang dinamakannya globalisasi ditandai oleh kesenjangan besar antara kekayaan dengan tingkat hidup masyarakat industri dan masyarakat dunia ketiga. Ia pun mencatat tumbuh dan berkembangnya negara-negara industri baru, dan semakin meningkatnya komunikasi antarnegara sebagai dampak teknologi komunikasi yang semakin canggih.

Teori perubahan sosial abad ke-20 yang terkenal adalah sebagai berikut.

#### 1. Teori Modernisasi

Teori modernisasi menganggap bahwa negara-negara terbelakang akan menempuh jalan sama dengan negara industri maju di Barat sehingga kemudian akan menjadi negara berkembang pula melalui proses modernisasi. Teori ini berpandangan bahwa masyarakat yang belum berkembang harus mengatasi berbagai kekurangan dan masalahnya sehingga dapat mencapai tahap “tinggal landas” ke arah perkembangan ekonomi. Menurut *Etzioni-Halevy* dan *Etzioni*, transisi dari keadaan tradisional menuju modernitas melibatkan revolusi demografi yang ditandai menurunnya angka kematian dan angka kelahiran; menurunnya ukuran dan pengaruh keluarga; terbukanya sistem stratifikasi; peralihan dari struktur feodal atau kesukuan ke suatu birokrasi; menurunnya pengaruh agama; beralihnya fungsi pendidikan dari keluarga dan komunikasi ke sistem pendidikan formal; munculnya kebudayaan massa; dan munculnya perekonomian pasar dan industrialisasi.

#### 2. Teori Ketergantungan

Menurut teori ketergantungan, yang didasarkan pada pengalaman-pengalaman negara Amerika Latin, perkembangan dunia tidak merata; negara-negara industri menduduki posisi dominan, sedangkan negara-negara Dunia Ketiga secara ekonomi bergantung padanya. Perkembangan negara-negara industri dan

keterbelakangan negara-negara Dunia Ketiga, menurut teori ini, berjalan bersamaan: ketika negara-negara industri mengalami perkembangan, negara-negara Dunia Ketiga yang mengalami kolonialisme, khususnya di Amerika Latin, tidak mengalami “tinggal landas”, justru menjadi semakin terbelakang.

### 3. Teori Sistem Dunia

Teori yang dirumuskan Immanuel Wallerstein menegaskan bahwa perekonomian kapitalis dunia tersusun atas tiga jenjang, yaitu negara inti, negara semi-periferi, dan negara periferi. Negara inti terdiri atas negara-negara Eropa Barat yang sejak abad ke-16 mengawali proses industrialisasi dan berkembang pesat, sedangkan negara-negara semiperiferi merupakan negara-negara di Eropa Selatan yang menjalin hubungan dagang dengan negara-negara inti dan secara ekonomis tidak berkembang. Negara-negara periferi merupakan kawasan Asia dan Afrika yang semula merupakan kawasan ekstern karena berada di luar jaringan perdagangan negara inti, kemudian melalui kolonisasi ditarik ke dalam sistem dunia. Kini, negara-negara inti (yang kemudian mencakup pula Amerika Serikat dan Jepang) mendominasi sistem dunia sehingga mampu memanfaatkan sumber daya negara lain untuk kepentingan mereka sendiri, sedangkan kesenjangan yang berkembang antara negara-negara inti dengan negara-negara lain sudah sedemikian lebarnya sehingga tidak mungkin tersusul lagi.

#### D. PARADIGMA PENDIDIKAN DALAM INOVASI PENDIDIKAN

Dalam sejarah manusia belum pernah terjadi begitu besar perhatian masyarakat terhadap perubahan sosial, seperti yang terjadi pada akhir abad ke-20 ini. Dengan kemajuan teknologi yang sangat cepat, berbagai bidang kehidupan berubah dengan cepat pula. Teknologi berubah, sarana kehidupan berubah, pola tingkah laku berubah, tata nilai berubah, sistem pendidikan berubah, dan berubah pulalah berbagai macam pranata sosial yang lain. Dampak dari cepatnya perubahan sosial, meningkatkan kepekaan dan kesadaran warga masyarakat terhadap permasalahan sosial. Hal ini terbukti dengan adanya berbagai macam bentuk kegiatan sosial yang

dilakukan oleh warga masyarakat, seperti pelajar, mahasiswa, ibu-ibu pengelola rumah tangga, pengusaha, pimpinan agama, dan sebagainya.

Perubahan sosial merupakan perubahan perilaku dan sikap yang terjadi pada individu, kelompok individu ataupun organisasi. Perubahan itu disebabkan terjadinya interaksi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok, organisasi dengan kelompok atau organisasi dengan organisasi.

Perubahan sosial berdampak pada sistem pendidikan, yaitu adanya perubahan paradigma dalam pendidikan. Sampai saat ini, pendidikan telah melalui tiga paradigma, yaitu paradigma pengajaran (*teaching*), pembelajaran (*instruction*), dan proses belajar (*learning*) (Dewi Salma P., 2000: 2).

#### 1. Paradigma Pengajaran (*Teaching*)

Paradigma pengajaran (*teaching*) dapat diartikan bahwa pendidikan hanya terjadi di sekolah, yang di dalamnya ada guru yang mengajar, yang merupakan satu-satunya narasumber yang akan mentransfer ilmu. Paradigma pengajaran berperan sebagai penyaji materi, artinya menjelaskan materi kepada siswa, sedangkan siswa menyimak dan mengerjakan tugas yang diberikan oleh guru. Alat bantu mengajar yang digunakan oleh guru harus bersifat mendukung penjelasan guru.

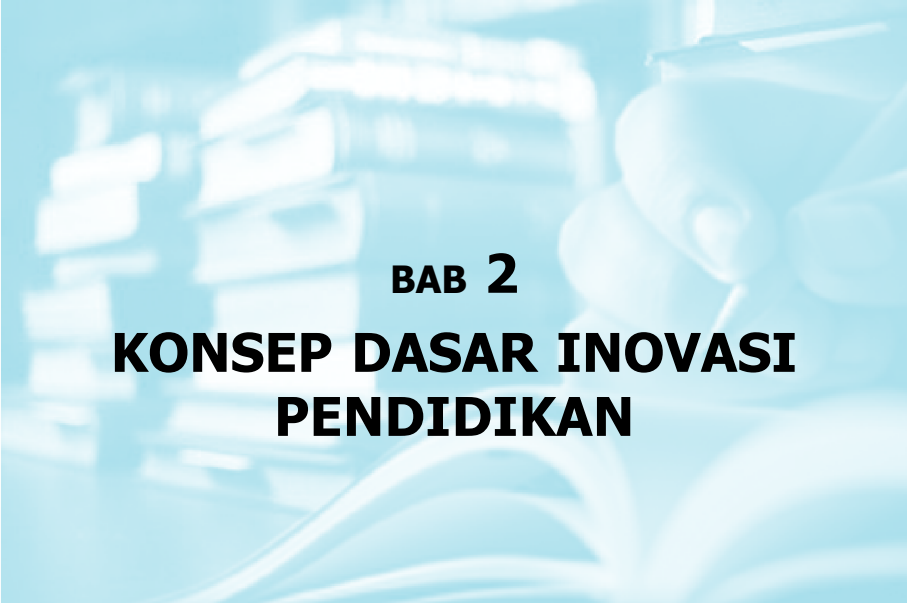
#### 2. Pembelajaran (*Instructional*)

Paradigma kedua adalah paradigma pembelajaran (*instructional*). Paradigma ini lebih memberikan perhatian kepada siswa. Dalam paradigma ini, guru tidak hanya sebagai satu-satunya narasumber dan pengajar, tetapi juga sebagai fasilitator yang membantu siswa belajar. Proses komunikasi dan pendekatan sistem mulai diterapkan pada paradigma ini. Sebagai proses komunikasi, guru berperan sebagai komunikator/pengirim pesan. Tugas guru sebagai komunikator adalah mengolah pesan dan menentukan penyampaian agar pesan dapat diterima dengan baik oleh siswa. Penerapan pendekatan sistem, yaitu guru sebagai subsistem berperan dalam merancang, mengelola, dan menilai proses pembelajaran. Media digunakan sebagai sumber belajar dan guru sebagai fasilitator.

### 3. Proses Belajar (*Learning*)

Paradigma ketiga adalah proses belajar (*learning*). Paradigma ini menggali lebih dalam lagi seluruh aspek belajar, tidak hanya proses belajar yang berada di lingkungan pendidikan formal, tetapi juga di lembaga nonformal.

Perkembangan pendidikan semakin maju pesat pada abad ke-21 yang merupakan abad kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemajuan teknologi salah satunya adalah teknologi komunikasi yang menunjang proses belajar tanpa batas, seperti pembelajaran mandiri melalui internet. Belajar mandiri merupakan inti dan proses pembelajaran masa depan yang cepat, intensif, dan serba-terkini (*up to date*). Belajar mandiri pada abad ke-21 disebut *cyber learning*. *Cyber learning* merupakan akumulasi informasi yang serbacepat dan mudah untuk dikuasai. Dengan demikian, masuknya proses pembelajaran *cyber learning* membubarkan perbedaan antara pendidikan sekolah dengan luar sekolah.



## BAB 2

# KONSEP DASAR INOVASI PENDIDIKAN

Pesatnya perkembangan lingkungan lokal, regional, dan internasional saat ini berimplikasi terhadap penanganan penyelenggaraan pendidikan pada setiap jenjang pendidikan yang ada. Berkaitan dengan perkembangan tersebut, kebutuhan untuk memenuhi tuntutan meningkatkan mutu pendidikan sangat mendesak, terutama dengan ketatnya kompetitif antarbangsa di dunia dalam saat ini. Sehubungan dengan hal ini, ada tiga fokus utama yang perlu diatasi dalam penyelenggaraan pendidikan nasional, yaitu: (1) upaya peningkatan mutu pendidikan; (2) relevansi yang tinggi dalam penyelenggaraan pendidikan, (3) tata kelola pendidikan yang kuat. Depdiknas menempatkan ketiga hal tersebut dalam rencana strategis pembangunan pendidikan nasional tahun 2004-2009, karena ketiganya tetap mendesak dan relevan dalam penyelenggaraan pendidikan nasional pada waktu yang akan datang.

Atas dasar itu, Pusat Penelitian Kebijakan dan Inovasi Pendidikan (Puslitjaknov) Balitbang Depdiknas dalam simposium nasional hasil penelitian pendidikan pada tahun 2009 mengangkat tema peningkatan mutu pendidikan, relevansi, dan penguatan tata kelola.

Simposium nasional penelitian dan inovasi pendidikan tahun 2009 merupakan agenda tahunan yang diselenggarakan oleh Puslitjaknov Balitbang Depdiknas sebagai wahana dan wadah untuk menjangkau informasi hasil penelitian, pengembangan, dan gagasan inovatif yang bermanfaat dalam memberikan bahan masukan bagi pengambilan kebijakan pendidikan nasional.

### A. MAKNA HAKIKI INOVASI PENDIDIKAN

Berbicara mengenai inovasi (pembaharuan) mengingatkan kita pada istilah *invention* dan *discovery*. *Invention* adalah penemuan sesuatu yang benar-benar baru, artinya hasil karya manusia. Adapun *discovery* adalah penemuan sesuatu (benda yang sebenarnya telah ada sebelumnya).

Secara etimologi, inovasi berasal dari bahasa Latin, yaitu *innovaation* yang berarti pembaharuan dan perubahan. Kata kerjanya *innovo*, yang artinya memperbaiki dan mengubah. Jadi, inovasi adalah perubahan baru menuju arah perbaikan dan berencana (tidak secara kebetulan) (Idris, Lisma Jamal, 1992: 70).

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, inovasi diartikan sebagai pemasukan satu pengenalan hal-hal yang baru; penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya, yang (gagasan, metode atau alat) (Tim penyusun kamus pusat pembinaan dan pengembangan bahasa, 1989: 333).

Dengan demikian, inovasi dapat diartikan usaha menemukan benda yang baru dengan jalan melakukan kegiatan (usaha) *invention* dan *discovery*. Dalam kaitan ini, Ibrahim (1989) mengatakan bahwa inovasi adalah penemuan yang dapat berupa sesuatu ide, barang, kejadian, metode yang diamati sebagai sesuatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat). Inovasi dapat berupa hasil dari *invention* atau *discovery*. Inovasi dilakukan dengan tujuan tertentu atau untuk memecahkan masalah (Subandiyah, 1992: 80).



Para ahli mengungkapkan berbagai persepsi, pengertian, interpretasi tentang inovasi dengan susunan kalimat dan penekanan yang berbeda, tetapi mengandung pengertian yang sama, seperti Kennedy (1987), White (1987), dan Kouraogo (1987). White (1987: 211) mengatakan, "*Innovation ...more than change, although all innovations involve change*" (inovasi itu ... lebih dari sekadar perubahan, walaupun semua inovasi melibatkan perubahan).

Selain itu, definisi inovasi yang dikemukakan oleh Rogers (1983: 11), "*An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption.*"

Zaltman dan Duncan (1973: 7) mengatakan, "*An innovation is an idea, practice, or material artifact perceived to be new by the relevant unit of adoption. The innovation is the change object.*"

Inovasi sering diartikan pembaharuan, penemuan dan ada yang mengaitkan dengan modernisasi. Perubahan dan inovasi, keduanya sama dalam hal memiliki unsur yang baru atau lain dari sebelumnya. Inovasi berbeda dari perubahan karena dalam inovasi dalam unsur kesengajaan. Pembaharuan misalnya, dalam hal pembaharuan kebijakan pendidikan mengandung unsur kesengajaan dan pada umumnya istilah pembaharuan dapat disamakan dengan inovasi (Suryo Subroto, 1990: 127). Menurut Nicholls (1982: 2), penggunaan kata perubahan dan inovasi sering tumpang tindih. Pada dasarnya, inovasi adalah ide, produk, kejadian, atau metode yang dianggap baru bagi seseorang atau sekelompok orang atau unit adopsi yang lain, baik hasil invensi maupun hasil *discovery* (Ibrahim, 1998: 1; Hanafi, 1986: 26; Rogers, 1983: 11).

Untuk mengetahui dengan jelas perbedaan antara inovasi dengan perubahan, berikut definisi yang diungkapkan oleh Nichols (1983: 4).

**"Change refers to continuous reappraisal and improvement of existing practice which can be regarded as part of the normal activity ..... while innovation refers to .... Idea, subject or practice as new by an individual or individuals, which is intended to bring about improvement in relation to desired objectives, which is fundamental in nature and which is planned and deliberate."**

Nicholls menekankan perbedaan antara perubahan (*change*) dengan inovasi (*innovation*) sebagaimana dikatakannya di atas, bahwa perubahan mengacu pada kelangsungan penilaian, penafsiran, dan pengharapan kembali dalam perbaikan pelaksanaan pendidikan yang ada yang dianggap sebagai bagian aktivitas yang biasa. Adapun inovasi menurutnya mengacu pada ide, objek atau praktik sesuatu yang baru oleh seseorang atau sekelompok orang yang bermaksud untuk memperbaiki tujuan yang diharapkan.

## 1. Inovasi Pendidikan

Inovasi pendidikan adalah inovasi untuk memecahkan masalah dalam pendidikan. Inovasi pendidikan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan komponen sistem pendidikan, baik dalam arti sempit, yaitu tingkat lembaga pendidikan, maupun arti luas, yaitu sistem pendidikan nasional.

Inovasi dalam dunia pendidikan dapat berupa apa saja, produk ataupun sistem. Produk misalnya, seorang guru menciptakan media pembelajaran *mock up* untuk pembelajaran. Sistem misalnya, cara penyampaian materi di kelas dengan tanya jawab ataupun yang lainnya yang bersifat metode. Inovasi dapat dikreasikan sesuai pemanfaatannya, yang menciptakan hal baru, memudahkan dalam dunia pendidikan, serta mengarah pada kemajuan.

Inovasi di sekolah, terjadi pada sistem sekolah yang meliputi komponen-komponan yang ada. Di antaranya adalah sistem pendidikan sekolah yang terdiri atas kurikulum, tata tertib, dan manajemen organisasi pusat sumber belajar. Selain itu, yang lebih penting adalah inovasi dilakukan pada sistem pembelajaran (yang berperan di dalamnya adalah guru) karena secara langsung yang melakukan pembelajaran di kelas ialah guru. Keberhasilan pembelajaran sebagian besar tanggung jawab guru.

Inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, metode yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil invensi (penemuan baru) atau *discovery* (baru ditemukan orang), yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

Selanjutnya, dijelaskan bahwa sesuatu yang baru itu, mungkin sudah lama dikenal pada konteks sosial atau sesuatu itu sudah lama dikenal, tetapi belum dilakukan perubahan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa inovasi adalah perubahan, tetapi tidak semua perubahan merupakan inovasi (Idris, Lisma Jamal, 1992: 71).

Definisi lain tentang inovasi pendidikan adalah suatu perubahan baru dan kualitatif yang berbeda dari hal (yang ada) sebelumnya dan sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan (Suryobroto, 1990: 127).

“Baru” dalam pengertian tersebut adalah hal-hal yang belum dipahami, diterima atau dilaksanakan oleh penerima inovasi, meskipun mungkin bukan merupakan hal yang baru lagi bagi orang lain. Adapun “kualitatif” berarti bahwa inovasi memungkinkan adanya reorganisasi atau pengaturan kembali unsur-unsur dalam pendidikan. Jadi, bukan semata-mata penjumlahan atau penambahan dari unsur-unsur komponen yang ada sebelumnya. Inovasi adalah lebih dari keseluruhan jumlah unsur komponen.

Karena besar dan kompleksnya masalah pendidikan serta karena keterbatasan kemampuan yang dimiliki, tindakan inovasi atau pembaharuan sangat diperlukan. Secara implisit, manajemen inovasi mengacu pada komponen perencanaan, pengawasan, pengarahan, dan perintah. Urwick dalam Nicholls (1993: 3) mengidentifikasi bahwa manajemen atau pengolahan adalah aktivitas yang berkenaan dengan perencanaan, pengaturan, pemberian perintah, koordinasi, pengawasan, dan penilaian. Hal ini dikaitkan dengan kegiatan atau aktivitas yang berkenaan dengan upaya pendayagunaan segala materiel dan nonmateriel untuk mencapai tujuan inovasi. Manajemen inovasi dari sudut proses berhubungan dengan kegiatan perencanaan, sedangkan dalam perencanaan inovasi menuntut untuk melakukan asesmen situasi dan mengidentifikasi tujuan inovasi. Inovasi akan berjalan baik jika didukung oleh perencanaan inovasi yang efektif.

Tindakan menambah anggaran belanja supaya dapat mengadakan lebih banyak murid, guru kelas, buku, dan sebagainya meskipun perlu dan penting bukan merupakan tindakan inovasi. Tindakan mengatur kembali jenis dan pengelompokan pelajaran, waktu, ruang kelas, cara-cara menyampaikan pelajaran, sehingga dengan tenaga, alat, uang, dan waktu yang sama dapat dijangkau

jumlah sasaran murid yang lebih banyak, dan dicapai kualitas yang lebih tinggi, itulah tindakan inovasi.

## 2. Prinsip-prinsip Inovasi Pendidikan

Peter M. Drucker dalam bukunya *Innovation and Entrepreneurship* (Tilaar, 1999: 356), mengemukakan beberapa prinsip inovasi, yaitu sebagai berikut.

- a. Inovasi memerlukan analisis berbagai kesempatan dan kemungkinan yang terbuka. Artinya, inovasi hanya dapat terjadi apabila mempunyai kemampuan analisis.
- b. Inovasi bersifat konseptual dan perseptual, artinya yang bermula dari keinginan untuk menciptakan sesuatu yang baru yang dapat diterima masyarakat.
- c. Inovasi harus dimulai dengan yang kecil. Tidak semua inovasi dimulai dengan ide-ide besar yang tidak terjangkau oleh kehidupan nyata manusia. Keinginan yang kecil untuk memperbaiki suatu kondisi atau kebutuhan hidup ternyata kelak mempunyai pengaruh yang sangat luas terhadap kehidupan manusia selanjutnya.
- d. Inovasi diarahkan pada kepemimpinan atau kepeloporan. Inovasi selalu diarahkan bahwa hasilnya akan menjadi pelopor dari suatu perubahan yang diperlukan. Apabila tidak demikian maka intensi suatu inovasi kurang jelas dan tidak memperoleh apresiasi dalam masyarakat.

## 3. Tujuan Inovasi Pendidikan

“Tujuan” yang direncanakan mengharuskan adanya perincian yang jelas tentang sasaran dan hasil yang ingin dicapai, yang dapat diukur untuk mengetahui perbedaan antara keadaan sesudah dengan sebelum inovasi. Tujuan inovasi adalah efisiensi, relevansi, dan efektivitas mengenai sasaran jumlah anak didik sebanyak-banyaknya, dengan hasil pendidikan yang sebesar-besarnya (menurut kriteria kebutuhan anak didik, masyarakat, dan pembangunan) dengan menggunakan sumber tenaga, uang, alat, dan waktu dalam jumlah sekecil-kecilnya (Suryosobroto, 1990: 129).

Tujuan utama dari inovasi adalah berusaha meningkatkan kemampuan, yaitu kemampuan sumber tenaga, uang, sarana, dan

prasarana, termasuk struktur dan prosedur organisasi. Jadi, keseluruhan sistem perlu ditingkatkan agar semua tujuan yang telah direncanakan dapat dicapai dengan sebaik-baiknya (Hasbullah, 2001: 189).

Tujuan pendidikan Indonesia jika disimpulkan bahwa saat ini Indonesia sedang mengejar ketertinggalan iptek secara global yang berjalan sangat cepat dan berusaha agar pendidikan bisa dirasakan dan didapatkan oleh semua warga Indonesia.

Adapun arah tujuan inovasi pendidikan tahap demi tahap, yaitu:

- a. mengejar ketertinggalan yang dihasilkan oleh kemajuan ilmu dan teknologi sehingga semakin lama pendidikan di Indonesia semakin berjalan sejajar dengan kemajuan tersebut;
- b. mengusahakan terselenggarakannya pendidikan sekolah dan luar sekolah bagi setiap warga negara. Misalnya, meningkatkan daya tampung usia sekolah SD, SLTP, SLTA, dan PT.

Di samping itu, akan diusahakan peningkatan mutu yang dirasakan semakin menurun saat ini. Dengan sistem penyampaian yang baru, peserta didik diharapkan menjadi manusia yang aktif, kreatif, dan terampil memecahkan masalahnya sendiri.

Tujuan jangka panjang yang hendak dicapai ialah terwujudnya manusia Indonesia seutuhnya. Tujuan lain dilakukannya inovasi pendidikan adalah untuk memecahkan masalah pendidikan dan menyongsong arah perkembangan dunia kependidikan yang lebih memberikan harapan kemajuan lebih pesat.

Secara lebih terperinci, maksud diadakannya inovasi pendidikan adalah sebagai berikut (Hasbullah, 2001: 199-201). *Pertama*, inovasi/pembaharuan pendidikan sebagai tanggapan baru terhadap masalah-masalah pendidikan. Tugas inovasi/pembaharuan pendidikan yang utama adalah memecahkan masalah-masalah yang dijumpai dalam dunia pendidikan dengan cara *inovatif*. Inovasi atau pembaharuan pendidikan juga merupakan tanggapan baru terhadap masalah kependidikan yang dihadapi. Titik pangkal pembaharuan pendidikan adalah masalah pendidikan yang aktual, yang secara sistematis akan dipecahkan dengan cara inovatif. Akhir-akhir ini, semua usaha pembaharuan pendidikan ditujukan untuk kepentingan siswa atau subjek belajar demi perkembangannya, yang sering disebut *student centered approach*. Pembaharuan pendidikan yang memusatkan pada

masalah pendidikan umumnya dan perkembangan subjek pendidikan khususnya mengutamakan segi efektivitas dan segi ekonomis dalam proses belajar.

#### 4. Arah Inovasi Pendidikan

- a. *Invention* (penemuan). *Invention* meliputi penemuan/penciptaan tentang suatu hal yang baru. *Invention* merupakan adaptasi dari hal-hal yang telah ada. Akan tetapi, pembaharuan yang terjadi dalam pendidikan terkadang menggambarkan suatu hasil yang sangat berbeda dengan yang terjadi sebelumnya.
- b. *Development* (pengembangan). Pembaharuan harus mengalami pengembangan sebelum masuk dalam dimensi skala yang besar. *Development* sering bergandengan dengan riset sehingga prosedur-prosedur "research and development" (R & D) digunakan dalam pendidikan.
- c. *Diffusion* (penyebaran). Persebaran ide baru dari sumber kepada pemakai/penyerap yang terakhir.
- d. *Adaption* (penyerapan). Beberapa tahap yang penting dalam penerapan inovasi pendidikan.

Adapun sifat pendekatan yang dilakukan untuk pemecahan masalah pendidikan yang kompleks dan berkembang itu harus berorientasi pada hal-hal yang efektif dan murah, serta peka terhadap timbulnya masalah-masalah yang baru di dalam pendidikan.

- a. Pendekatan sistem dalam usaha pembaharuan pendidikan dipandang sebagai tanggapan terhadap masalah pendidikan yang baru dan komprehensif. Pendekatan dalam pemecahan masalah dan perencanaan pendidikan pada periode sebelumnya biasanya bersifat tidak menyeluruh dan terikat pada salah satu prinsip tertentu.
- b. Pendekatan sosial budaya didasarkan atas tuntutan/kebutuhan sosial akan pendidikan yang berkembang dan populer dalam masyarakat sehingga mengabaikan alokasi sumber-sumber dalam skala nasional.
- c. Pendekatan tenaga kerja didasarkan pada kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan untuk pertumbuhan ekonomi nasional, sehingga kurang mementingkan pendidikan dasar.

- d. Pendekatan untung rugi mengutamakan prinsip keuntungan. Besarnya biaya pendidikan yang dikeluarkan tidak boleh lebih besar dari pengembalian yang akan diperoleh setelah pendidikan dilakukan.

Dengan memerhatikan pengalaman beberapa pendekatan itu, inovasi pendidikan dengan pendekatan sistem untuk pemecahan masalah pendidikan yang mengutamakan kepentingan subjek pendidikan lebih bersifat tanggap (responsif) terhadap masalah-asalah yang baru.

Sifat pendekatan yang dilakukan untuk pemecahan masalah pendidikan yang kompleks dan berkembang harus berorientasi pada hal-hal yang efektif dan murah, serta peka terhadap timbulnya masalah-masalah yang baru di dalam pendidikan. Untuk itu, hal yang harus diutamakan adalah:

- a. Apa yang perlu dilakukan pemerintah untuk menunjang keberhasilan dalam melakukan sebuah pembaharuan atau inovasi dalam dunia pendidikan?
- b. Hal yang diprioritaskan terlebih dahulu untuk melaksanakan inovasi pendidikan.

Miles (1964: 15) mengemukakan komponen pendidikan atau komponen sistem sosial yang memungkinkan untuk dilakukan suatu inovasi, yaitu: (a) pembinaan personalia; (b) banyaknya personalia dan wilayah kerja; (c) fasilitas fisik; (d) penggunaan waktu; (e) perumusan tujuan; (f) peran yang diperlukan; (g) wawasan dan perasaan; (h) bentuk hubungan antar bagian; (i) hubungan dengan sistem yang lain; (j) strategi.

## 5. Masalah-masalah dalam Inovasi Pendidikan

Empat masalah pokok yang harus diperbaharui dalam pendidikan di antaranya:

- a. kuantitas dan pemerataan kesempatan belajar. Masalah ini mendapat prioritas utama yang perlu ditangani, yaitu dengan menciptakan sistem pendidikan yang mampu menampung anak didik sebanyak mungkin di berbagai daerah;
- b. kualitas; kurangnya dana, kurangnya jumlah guru, dan kurangnya fasilitas pendidikan memengaruhi merosotnya mutu pendidikan;

- c. relevansi; kurang sesuainya materi pendidikan dengan menyusun kurikulum baru;
- d. efisiensi dan keefektifan; pendidikan harus diusahakan agar memperoleh hasil yang baik dengan dana dan waktu yang sedikit.

## B. SASARAN INOVASI PENDIDIKAN

Inovasi pendidikan sebagai usaha perubahan pendidikan tidak bisa berdiri sendiri, tetapi harus melibatkan semua unsur yang terkait di dalamnya, seperti inovator, penyelenggara inovasi seperti guru dan siswa. Di samping itu, keberhasilan inovasi pendidikan tidak hanya ditentukan oleh satu atau dua faktor, tetapi juga oleh masyarakat serta kelengkapan fasilitas. Faktor utama yang perlu diperhatikan dalam inovasi pendidikan adalah guru, siswa, kurikulum dan fasilitas, dan program/tujuan.

### 1. Guru

Agar dunia pendidikan dapat lebih inovatif diperlukan guru yang berkompeten dan memiliki kreativitas yang tinggi. Guru harus mempunyai cara menyampaikan pembelajaran agar belajar itu menarik dan mudah dimengerti.

Peran guru pada inovasi di sekolah tidak terlepas dari tatanan pembelajaran yang dilakukan di kelas. Guru harus tetap memerhatikan sejumlah kepentingan siswa, di samping harus memerhatikan suatu tindakan inovasinya.

Langkah-langkah perubahan yang dilakukan oleh seorang guru pun tidak terlepas dari beberapa aspek kompetensi yang harus dicapai, seperti: (a) *Planning Instructions* (Merencanakan Pembelajaran); (b) *Implementing Instructions* (Menerapkan Pembelajaran); (c) *Performing Administrative Duties* (Melaksanakan Tugas-Tugas Administratif); (d) *Communicating* (Berkomunikasi); (e) *Development Personal Skills* (Mengembangkan Kemampuan Pribadi); (f) *Developing Pupil Self* (Mengembangkan Kemampuan Peserta Didik).

Guru sebagai ujung tombak dalam pelaksanaan pendidikan merupakan pihak yang sangat berpengaruh dalam proses belajar mengajar. Kepiawaian dan kewibawaan guru sangat menentukan kelangsungan proses belajar mengajar di kelas maupun efeknya di



luar kelas. Guru harus pandai membawa siswanya pada tujuan yang hendak dicapai.

Ada beberapa hal yang dapat membentuk kewibawaan guru, yaitu: (a) penguasaan materi yang diajarkan; (b) metode mengajar yang sesuai dengan situasi dan kondisi siswa; (c) hubungan antarindividu, baik dengan siswa maupun antar-sesama guru dan unsur lain yang terlibat dalam proses pendidikan, seperti administrator, misalnya kepala sekolah dan tata usaha serta masyarakat sekitarnya; (d) pengalaman dan keterampilan guru.

Dengan demikian, dalam pembaharuan pendidikan, keterlibatan guru mulai perencanaan inovasi pendidikan sampai dengan pelaksanaan dan evaluasinya memainkan peran penting bagi keberhasilan inovasi pendidikan.

Guru menempati posisi kunci dan strategis dalam menciptakan suasana belajar yang kondusif dan menyenangkan untuk mengarahkan siswa agar mencapai tujuan secara optimal. Seorang guru tidak hanya harus pintar dari segi intelektualnya, tetapi juga harus memiliki kompetensi pedagogi, profesional, individual, dan sosial. Selain itu, guru juga harus kreatif dan inovatif. Untuk itu guru harus mampu menempatkan dirinya sebagai diseminator, informator, transmitter, transformator, organizer, fasilitator, motivator, dan evaluator bagi terciptanya proses pembelajaran yang dinamis dan inovatif.

Guru mempunyai peran yang luas sebagai pendidik, orangtua, teman, dokter, motivator, dan sebagainya (Wright, 1987).

## 2. Siswa

Prioritas paling tinggi di sekolah adalah berpusat pada minat dan kebutuhan siswa. Jadi, semua unit pekerjaan di sekolah diabdikan pada kepentingan siswa sesuai dengan tujuan dari pendidikan di sekolah tersebut.

Sebagai objek utama dalam pendidikan, siswa memegang peran yang sangat dominan. Siswa dapat menentukan keberhasilan belajar melalui penggunaan inteligensi, daya motorik, pengalaman, kemauan, dan komitmen yang timbul dalam dirinya tanpa paksaan. Hal ini terjadi apabila siswa juga dilibatkan dalam proses inovasi pendidikan, walaupun hanya dengan mengenalkan kepada mereka

tujuan perubahan, mulai dari perencanaan sampai pelaksanaan. Peran siswa dalam inovasi pendidikan adalah sebagai penerima pelajaran, pemberi materi pelajaran pada sesama temannya, petunjuk, bahkan guru.

## 3. Kurikulum

Kurikulum pendidikan, lebih sempit lagi kurikulum sekolah meliputi program pengajaran dan perangkatnya, merupakan pedoman dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Kurikulum sekolah merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam proses belajar mengajar di sekolah, sehingga dalam pelaksanaan inovasi pendidikan, kurikulum memegang peranan yang sama dengan unsur-unsur lain dalam pendidikan. Tanpa kurikulum, inovasi pendidikan tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan inovasi. Oleh karena itu, dalam inovasi pendidikan, semua perubahan yang hendak diterapkan harus sesuai dengan perubahan kurikulum. Dengan kata lain, perubahan kurikulum diikuti dengan pembaharuan pendidikan dan tidak mustahil perubahan keduanya akan berjalan searah.

Inovasi kurikulum adalah gagasan atau praktik kurikulum baru dengan mengadopsi bagian-bagian yang potensial dari kurikulum tersebut dengan tujuan memecahkan masalah atau mencapai tujuan tertentu.

Inovasi berkaitan dengan pengambilan keputusan yang diambil, baik menerima maupun menolak hasil dari inovasi. Ibrahim (1988: 71-73) menyebutkan bahwa tipe keputusan inovasi pendidikan – termasuk di dalamnya inovasi kurikulum– dapat dibedakan menjadi empat, yaitu: (a) keputusan inovasi pendidikan opsional, yaitu pemilihan menerima atau menolak inovasi berdasarkan keputusan yang ditentukan oleh individu secara mandiri tanpa bergantung atau terpengaruh dorongan anggota sosial lain; (b) keputusan inovasi pendidikan kolektif, yaitu pemilihan menerima dan menolak inovasi berdasarkan keputusan yang dibuat secara bersama atas kesepakatan antaranggota sistem sosial; (c) keputusan inovasi pendidikan otoritas, yaitu pemilihan untuk menerima dan menolak inovasi yang dibuat oleh seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai kedudukan, status, wewenang, dan kemampuan yang lebih tinggi daripada anggota lain dalam sistem sosial; (d) keputusan inovasi pendidikan

kontingen, yaitu pemilihan untuk menerima atau menolak keputusan inovasi pendidikan baru dapat dilakukan setelah ada keputusan yang mendahuluinya.

#### 4. Fasilitas

Fasilitas, termasuk sarana dan prasarana pendidikan, tidak bisa diabaikan dalam proses pendidikan khususnya dalam proses belajar mengajar. Dalam inovasi pendidikan, fasilitas ikut memengaruhi kelangsungan inovasi yang akan diterapkan. Tanpa fasilitas, pelaksanaan inovasi pendidikan tidak akan berjalan dengan baik.

#### 5. Lingkup Sosial Masyarakat

Dalam menerapkan inovasi pendidikan, lingkup sosial masyarakat tidak secara langsung terlibat dalam perubahan tersebut, tetapi bisa membawa dampak, baik positif maupun negatif, dalam pelaksanaan pembaharuan pendidikan. Secara langsung atau tidak, masyarakat terlibat dalam pendidikan. Sebab, apa yang ingin dilakukan dalam pendidikan sebenarnya mengubah masyarakat menjadi lebih baik, terutama masyarakat tempat peserta didik itu berasal. Keterlibatan masyarakat dalam inovasi pendidikan akan membantu inovator dan pelaksana inovasi dalam melaksanakan inovasi pendidikan.

### C. BENTUK-BENTUK INOVASI PENDIDIKAN

Inovasi pendidikan menjadi topik yang selalu hangat dibicarakan dari masa ke masa. Isu ini selalu muncul tatkala orang membicarakan tentang hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan. Dalam inovasi pendidikan, secara umum dapat diberikan dua buah model inovasi yang baru, yaitu sebagai berikut.

#### 1. Top-down Model

*Top-down model*, yaitu inovasi pendidikan yang diciptakan oleh pihak tertentu sebagai pimpinan/atasan yang diterapkan kepada bawahan, seperti halnya inovasi pendidikan yang dilakukan oleh Kemendiknas dan Kemenag selama ini.

Inovasi pendidikan seperti yang dilakukan di Depdiknas yang disponsori oleh lembaga-lembaga asing cenderung merupakan "*top-down innovation*". Inovasi ini sengaja diciptakan oleh atasan sebagai usaha untuk meningkatkan mutu pendidikan atau pemerataan kesempatan untuk memperoleh pendidikan, ataupun sebagai usaha untuk meningkatkan efisiensi dan sebagainya.

Inovasi seperti ini dilakukan dan diterapkan kepada bawahan dengan cara mengajak, menganjurkan, bahkan memaksakan suatu perubahan untuk kepentingan bawahannya. Bawahan tidak punya otoritas untuk menolak pelaksanaannya. Contoh inovasi yang dilakukan oleh Depdiknas adalah Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA), Guru Pamong, Sekolah Persiapan Pembangunan, Guru Pamong, Sekolah kecil, Sistem Pengajaran Modul, Sistem Belajar Jarak Jauh, dan lain-lain.

Inovasi pendidikan yang berupa *top-down* model tidak selamanya berhasil dengan baik. Hal ini disebabkan oleh banyak hal antara lain penolakan para pelaksana seperti guru yang tidak dilibatkan secara penuh, baik dalam perencanaan maupun pelaksanaannya.

#### 2. Bottom-up Model

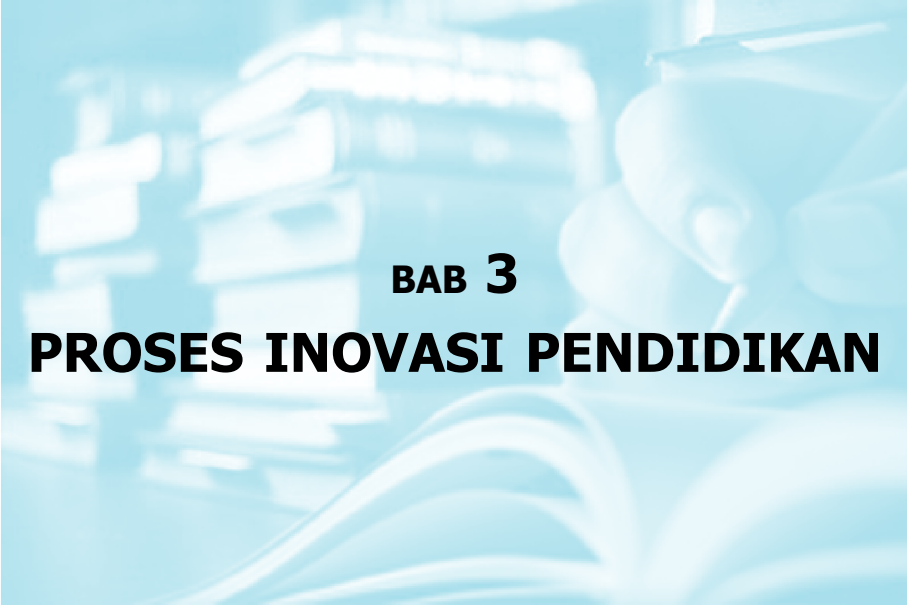
Inovasi yang lebih berupa *bottom-up model* dianggap sebagai suatu inovasi yang langgeng dan tidak mudah berhenti karena para pelaksana dan pencipta sama-sama terlibat, mulai dari perencanaan sampai pada pelaksanaan. Oleh karena itu, masing-masing bertanggung jawab terhadap keberhasilan suatu inovasi yang mereka ciptakan.

*Bottom-up model* adalah model inovasi dan hasil ciptaan dari bawah serta dilaksanakan sebagai upaya meningkatkan penyelenggaraan dan mutu pendidikan. Model inovasi yang diciptakan berdasarkan ide, pikiran, kreasi, dan inisiatif dari sekolah, guru atau masyarakat yang umumnya disebut model *Bottom-Up Innovation*. Ada inovasi yang juga dilakukan oleh guru-guru, yang disebut dengan *Bottom-Up Innovation*. Model ini jarang dilakukan di Indonesia karena bersifat sentralistis.

Pembahasan tentang model inovasi seperti model *Top-Down* dan *Bottom-Up* telah banyak dilakukan oleh para peneliti dan para ahli pendidikan. Sudah banyak pembahasan tentang inovasi pendidikan

yang dilakukan, misalnya perubahan kurikulum dan proses belajar mengajar. White (1988: 136-156) menguraikan beberapa aspek yang berkaitan dengan inovasi, seperti tahapan-tahapan dalam inovasi, karakteristik inovasi, manajemen inovasi, dan sistem pendekatannya.

Di samping kedua model yang umum tersebut, ada hal lain yang muncul tatkala membicarakan inovasi pendidikan, yaitu: (1) kendala-kendala, termasuk resistensi dari pihak pelaksana inovasi, seperti guru, siswa, masyarakat dan sebagainya; (2) faktor-faktor seperti guru, siswa, kurikulum, fasilitas, dan dana; (3) lingkup sosial masyarakat.



## BAB 3

# PROSES INOVASI PENDIDIKAN

Niccolo Machiavelli menyatakan, “Tiada pekerjaan yang lebih susah merencanakannya, lebih meragukan keberhasilannya dan lebih berbahaya dalam mengelolanya, daripada menciptakan suatu pembaharuan .... Apabila lawan telah merencanakan untuk menyerang inovator dengan mengerahkan kemarahan pasukannya, sedangkan yang lain hanya bertahan dengan kemalasan, inovator beserta kelompoknya seperti dalam keadaan terancam” (The Prince, 1513, dikutip Rogers, 1983).

Pernyataan tersebut menunjukkan betapa beratnya tugas inovator dan betapa sukarnya menyebarkan inovasi. Banyak orang mengetahui dan memahami sesuatu yang baru, tetapi belum mau menerima apalagi melaksanakannya. Bahkan, banyak pula yang menyadari bahwa sesuatu yang baru itu bermanfaat baginya, tetapi belum juga mau menerima dan menggunakannya atau menerapkannya.

Contohnya untuk mengefektifkan proses belajar mengajar, para guru diminta membuat persiapan mengajar dengan menggunakan model desain instruksional, yaitu Prosedur Pengembangan Sistem Instruksional (PPSI). Para guru ditatar dan dilatih membuat persiapan mengajar dengan model PPSI, tetapi belum semua guru yang telah tahu dan dapat membuat persiapan mengajar dengan cara baru itu mau menggunakannya dalam kegiatan mengajar sehari-hari.

Ternyata ada jarak antara mengetahui dan mau menerapkannya serta menggunakan atau menerapkan ide yang baru tersebut. Oleh karena itu, dalam proses penyebaran inovasi timbul masalah, yaitu cara untuk mempercepat diterimanya suatu inovasi oleh masyarakat (sasaran penyebaran inovasi). Untuk memecahkan masalah tersebut, difusi inovasi menarik perhatian para ahli pengembangan masyarakat dan dipelajari secara mendalam.

### A. HAKIKAT DIFUSI DAN DISEMINASI INOVASI PENDIDIKAN

#### 1. Memaknai Difusi

Difusi ialah proses komunikasi inovasi antara warga masyarakat (anggota sistem sosial) dengan menggunakan saluran tertentu dan dalam waktu tertentu. Komunikasi dalam definisi ini ditekankan dalam arti terjadinya saling tukar informasi (hubungan timbal balik), antar beberapa individu, baik secara memusat (konvergen) maupun memencar (divergen) yang berlangsung secara spontan. Dengan adanya komunikasi ini terjadi kesamaan pendapat antarwarga masyarakat tentang inovasi. Jadi, difusi merupakan salah satu tipe komunikasi, yaitu komunikasi yang mempunyai ciri pokok, pesan yang dikomunikasikan adalah hal yang baru (inovasi).

Rogers (1983) membedakan antara sistem difusi sentralisasi dengan sistem difusi desentralisasi. Dalam sistem difusi sentralisasi, penentuan berbagai hal seperti waktu dimulainya difusi inovasi, dengan saluran apa, siapa yang akan menilai hasilnya, dan sebagainya, dilakukan oleh sekelompok orang tertentu atau pimpinan agen pembaharu. Adapun dalam sistem difusi desentralisasi, penentuan itu dilakukan oleh klien (warga masyarakat) bekerja sama



dengan beberapa orang yang telah menerima inovasi. Dalam pelaksanaan sistem difusi desentralisasi yang secara ekstrem tidak diperlukan agen pembaharu. Warga masyarakat yang bertanggung jawab terjadinya difusi inovasi.

Pada prinsipnya, difusi adalah jenis komunikasi khusus yang berkaitan dengan penyebaran pesan-pesan sebagai ide baru. Lebih jauh dijelaskan bahwa difusi adalah bentuk komunikasi yang bersifat khusus berkaitan dengan penyebaran pesan-pesan yang berupa gagasan baru, atau dalam istilah Rogers (1961), difusi menyangkut "*which is the spread of a new idea from its source of invention or creation to its ultimate users or adopters.*"

Dalam kasus difusi, karena pesan-pesan yang disampaikan itu "baru", ada risiko bagi penerima. Hal ini berarti ada perbedaan tingkah laku dalam kasus penerimaan inovasi jika dibandingkan dengan penerimaan pesan biasa. Sering dibedakan antara sifat riset difusi dengan riset-riset komunikasi lainnya. Dalam riset komunikasi, kita sering mengarahkan perhatian pada usaha-usaha untuk mengubah pengetahuan atau sikap dengan mengubah bentuk sumber, pesan, saluran atau penerima dalam proses komunikasi.

Misalnya, kita bisa menuntut agar sumber komunikasi lebih dapat dipercaya oleh penerima karena studi komunikasi menunjukkan bahwa jika hal ini dilakukan akan dihasilkan persuasi atau perubahan sikap yang lebih besar pada sebagian besar penerimanya.

Akan tetapi, dalam riset difusi lebih memusatkan perhatian pada terjadinya perubahan tingkah laku yang tampak (*overt behavior*), yaitu menerima atau menolak ide-ide baru daripada hanya perubahan dalam pengetahuan dan sikap. Pengetahuan dan sikap sebagai hasil kampanye difusi hanya dianggap sebagai langkah perantara dalam proses pengambilan keputusan oleh seseorang yang akhirnya membawa pada perubahan tingkah laku.

Pemutusan perhatian pada ide-ide baru telah membawa kita pada pengertian yang lebih menyeluruh tentang proses komunikasi. Konsep arus komunikasi seperti "multi-step", secara konseptual belum jelas bentuknya sebelum diselidiki oleh para peneliti yang menelaah penyebaran inovasi. Mereka menemukan ide-ide baru itu biasanya tersebar dari sumber kepada audiens penerima melalui serangkaian transmisi berurutan, tidak hanya melalui dua tahap seperti yang telah didalilkan semula.

## 2. Elemen Difusi Inovasi

Rogers mengemukakan empat elemen pokok difusi inovasi, yaitu: (1) inovasi, (2) komunikasi dengan saluran tertentu, (3) waktu, dan (4) warga masyarakat (anggota sistem sosial). Untuk lebih jelasnya, setiap elemen diuraikan sebagai berikut.

### a. Inovasi

Inovasi adalah ide, barang, kejadian, metode yang diamati sebagai sesuatu yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang, baik berupa hasil invensi maupun *discovery* yang diadakan untuk mencapai tujuan tertentu. Baru di sini diartikan mengandung ketidaktentuan, artinya sesuatu yang mengandung berbagai alternatif. Sesuatu yang tidak tentu masih memiliki kemungkinan bagi orang yang mengamati, baik mengenai arti, bentuk, maupun manfaat. Dengan adanya informasi berarti mengurangi ketidaktentuan tersebut karena dengan informasi itu berarti memperjelas arah pada satu alternatif tertentu.

Rogers (1983) membedakan dua macam informasi. *Pertama*, informasi yang berkaitan dengan pertanyaan, "Apa inovasi (hal yang baru) itu?", "Bagaimana menggunakannya?" "Mengapa diperlukan?" *Kedua*, berkaitan dengan penilaian inovasi atau berkaitan dengan pertanyaan, "Apa manfaat menerapkan inovasi?" "Apa konsekuensinya menggunakan inovasi?"

Jika anggota sistem sosial (warga masyarakat) yang menjadi sasaran inovasi dapat memperoleh informasi yang dapat menjawab berbagai pertanyaan tersebut dengan jelas, hilanglah ketidaktentuan terhadap inovasi. Mereka telah memperoleh pengertian yang mantap tentang inovasi dan akan menerima serta menerapkan inovasi. Cepat lambatnya proses penerimaan inovasi dipengaruhi juga oleh atribut dan karakteristik inovasi.

### b. Komunikasi dengan saluran tertentu

Komunikasi dalam difusi inovasi diartikan sebagai proses pertukaran informasi antara anggota sistem sosial, sehingga terjadi saling pengertian antara satu dengan yang lain. Kegiatan komunikasi dalam proses difusi mencakup hal-hal: (1) inovasi, (2) individu atau

kelompok yang telah mengetahui dan berpengalaman dengan inovasi, (3) individu atau kelompok lain yang belum mengenal inovasi, (4) saluran komunikasi yang menggabungkan kedua pihak tersebut.

Saluran komunikasi merupakan alat untuk menyampaikan informasi dari seseorang ke orang lain. Kondisi kedua pihak yang berkomunikasi akan memengaruhi pemilihan atau penggunaan saluran yang tepat untuk mengefektifkan proses komunikasi. Misalnya, saluran media massa seperti radio, televisi, surat kabar, dan sebagainya telah digunakan untuk menyampaikan informasi dari seseorang atau sekelompok orang kepada orang banyak (massa). Biasanya media massa digunakan untuk menyampaikan informasi kepada audiensi dengan maksud agar audiensi (penerima informasi) mengetahui dan menyadari adanya inovasi.

Saluran interpersonal (hubungan secara langsung antar individu) lebih efektif untuk memengaruhi atau membujuk seseorang agar menerima inovasi, terutama antara orang yang bersahabat atau mempunyai hubungan yang erat. Dalam penggunaan saluran interpersonal dapat juga terjadi hubungan untuk beberapa orang. Dengan kata lain, saluran interpersonal dapat dilakukan dalam suatu kelompok.

Proses komunikasi interpersonal akan efektif jika sesuai dengan prinsip *homophily* (kesamaan), yaitu komunikasi akan lebih efektif jika dua orang yang berkomunikasi memiliki kesamaan, seperti asal daerah, bahasa, kepercayaan, tingkat pendidikan, dan sebagainya. Seandainya seseorang diberi kebebasan untuk berinteraksi dengan sejumlah orang, ada kecenderungan jika orang itu akan memilih orang yang memiliki kesamaan dengan dirinya. Proses komunikasi antarorang yang *homophily* akan lebih terasa akrab dan lancar sehingga kemungkinan terjadinya pengaruh individu satu terhadap yang lain lebih besar.

Akan tetapi, dalam kenyataannya apa yang banyak dijumpai dalam proses difusi justru berlawanan dengan *homophily*, yaitu *heterophily*. Misalnya, seorang agen pembaharu yang bertugas di luar daerahnya harus berkomunikasi dengan orang yang mempunyai banyak perbedaan dengan dirinya (*heterophily*), berbeda tingkat kemampuannya, mungkin juga berbeda tingkat pendidikan, bahasa, dan sebagainya, akibatnya komunikasi kurang efektif.

Kesulitan akibat adanya perbedaan antara individu yang berkomunikasi itu dapat diatasi jika ada empati, yaitu kemampuan seseorang untuk memproyeksikan dirinya (mengandaikan dirinya) sama dengan orang lain. Dengan kata lain, empati adalah kemampuan untuk menyamakan dirinya dengan orang lain. *Heterophily* yang memiliki kemampuan empati yang tinggi, jika ditinjau dari psikologi sosial sudah merupakan *homophily*.

### c. Waktu

Waktu adalah elemen yang penting dalam proses difusi karena waktu merupakan aspek utama dalam proses komunikasi. Akan tetapi, banyak peneliti komunikasi yang kurang memerhatikan aspek waktu, dengan bukti tidak menunjukkannya secara eksplisit variabel waktu. Mungkin hal ini karena waktu tidak secara nyata berdiri sendiri terlepas dari suatu kejadian, tetapi waktu merupakan aspek dari setiap kegiatan.

Peranan dimensi waktu dalam proses difusi terdapat pada tiga hal, yaitu sebagai berikut.

1. Proses keputusan inovasi, yaitu proses sejak seseorang mengetahui inovasi pertama kali sampai memutuskan untuk menerima atau menolak inovasi. Ada lima langkah (tahap) dalam proses keputusan inovasi, yaitu (a) pengetahuan tentang inovasi; (b) bujukan atau imbauan; (c) penetapan atau keputusan; (d) penerapan (implementasi); (e) konfirmasi (*confirmation*).
2. Kepekaan seseorang terhadap inovasi. Tidak semua orang dalam suatu sistem sosial menerima inovasi dalam waktu yang sama. Mereka menerima inovasi dari urutan waktu, artinya ada yang dahulu, ada yang kemudian. Orang yang menerima inovasi lebih dahulu secara relatif lebih peka terhadap inovasi daripada yang menerima inovasi lebih akhir. Jadi, kepekaan inovasi ditandai dengan lebih dahulunya seseorang menerima inovasi daripada yang lain dalam suatu sistem sosial (masyarakat). Kepekaan terhadap inovasi dapat dikategorikan menjadi lima kategori penerima inovasi, yaitu: (a) inovator, (b) pemula, (c) mayoritas awal, (d) mayoritas, (e) terlambat (tertinggal).
3. Kecepatan penerimaan inovasi, yaitu kecepatan relatif diterimanya inovasi oleh warga masyarakat. Kecepatan inovasi

diukur berdasarkan lamanya waktu yang diperlukan untuk mencapai persentase tertentu dari jumlah waktu masyarakat yang telah menerima inovasi. Oleh karena itu, kecepatan inovasi cenderung diukur berdasarkan tinjauan penerimaan inovasi oleh keseluruhan warga masyarakat, bukan penerimaan inovasi secara individual.

Warga masyarakat (anggota sistem sosial) ialah individu atau kelompok yang bekerja sama untuk memecahkan masalah guna mencapai tujuan tertentu. Anggota sistem sosial dapat berupa individu, kelompok informal, organisasi, dan subsistem yang lain. Contohnya, petani di pedesaan, dosen, dan pegawai di perguruan tinggi, kelompok dokter di rumah sakit, dan sebagainya. Semua anggota sistem sosial bekerja sama untuk memecahkan masalah guna mencapai tujuan bersama.

Jadi, sistem sosial akan memengaruhi proses difusi inovasi karena proses difusi inovasi terjadi dalam sistem sosial. Proses difusi melibatkan hubungan antarindividu dalam sistem sosial sehingga individu akan terpengaruh oleh sistem sosial dalam menghadapi inovasi. Berbeda sistem sosial akan berbeda pula proses difusi inovasi, walaupun mungkin dikenalkan dan diberi fasilitas dengan cara dan perlengkapan yang sama.

### 3. Diseminasi Inovasi

Diseminasi adalah proses penyebaran inovasi yang direncanakan, diarahkan, dan dikelola. Apabila difusi terjadi secara spontan, diseminasi terjadi setelah ada perencanaan. Dalam pengertian ini, dapat juga direncanakan terjadinya difusi. Misalnya, dalam penyebaran inovasi penggunaan pendekatan keterampilan proses dalam proses belajar mengajar. Setelah diadakan percobaan, ternyata dengan pendekatan keterampilan proses belajar mengajar dapat berlangsung secara efektif dan siswa aktif belajar. Selanjutnya, hasil percobaan itu perlu didesiminasikan. Untuk menyebarluaskan cara baru tersebut, dengan cara menatar beberapa guru dengan harapan terjadi juga difusi inovasi antarguru di sekolah masing-masing. Terjadi saling tukar informasi dan akhirnya terjadi kesamaan pendapat antarguru tentang inovasi tersebut.

## B. PROSES KEPUTUSAN INOVASI

### 1. Apa itu Keputusan Inovasi?

Proses keputusan inovasi ialah proses yang dilalui (dialami) individu (unit pengambil keputusan yang lain), mulai dari pertama tahu adanya inovasi, dilanjutkan dengan keputusan menerima atau menolak inovasi, implementasi inovasi, dan konfirmasi terhadap keputusan inovasi yang telah diambilnya. Proses keputusan inovasi tidak berlangsung seketika, tetapi merupakan serangkaian kegiatan yang berlangsung dalam jangka waktu tertentu, sehingga individu atau organisasi dapat menilai gagasan yang baru itu sebagai bahan pertimbangan untuk selanjutnya menolak atau menerima inovasi dan menerapkannya. Ciri pokok keputusan inovasi yang sekaligus merupakan perbedaannya dengan tipe keputusan yang lain adalah dengan adanya ketidaktentuan (*uncertainty*) tentang sesuatu (inovasi). Misalnya, kita harus mengambil keputusan antara menghadiri rapat atau bermain olahraga maka kita sudah tahu apa yang akan dilakukan jika berolah raga dan apa yang akan dilakukan jika menghadiri rapat. Rapat dan olahraga bukan hal baru. Pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk memilih yang paling menguntungkan sesuai dengan kondisi saat itu. Keputusan ini bukan keputusan inovasi.

Akan tetapi, jika kita harus mengambil keputusan untuk mengganti penggunaan kompor minyak dengan kompor gas, yang sebelumnya tidak tahu tentang kompor gas, keputusan ini adalah keputusan inovasi. Proses pengambilan keputusan untuk mau atau tidak menggunakan kompor gas, dimulai dengan adanya ketidaktentuan tentang kompor gas. Masih terbuka berbagai alternatif, mungkin lebih bersih, lebih hemat, lebih tahan lama, tetapi juga mungkin berbahaya, dan sebagainya. Untuk sampai pada keputusan yang mantap menerima atau menolak kompor gas diperlukan informasi. Kejelasan informasi akan mengurangi ketidaktentuan dan berani mengambil keputusan.

### 2. Proses Keputusan Inovasi

Proses keputusan inovasi pendidikan adalah proses yang dilalui atau dialami oleh individu atau unit pengambilan keputusan lain,

sejak pertama mengetahui adanya inovasi pendidikan hingga mengimplementasikan dan mengonfirmasikan terhadap keputusan inovasi dalam bidang pendidikan yang telah diambil (Ibrahim, 1988: 87-88).

Proses keputusan inovasi pendidikan merupakan serangkaian kegiatan yang berlangsung dalam jangka waktu tertentu dan tidak berlangsung seketika sehingga seseorang atau sekelompok orang (organisasi) dapat menilai dan mempertimbangkan inovasi pendidikan yang ditawarkan, kemudian mengambil keputusan untuk menerima dan menerapkan atau menolaknya (Ibrahim, 1988: 88).

Kata proses mengandung arti bahwa aktivitas itu membutuhkan waktu dan setiap saat tentu terjadi perubahan.

Lamanya waktu yang dipergunakan selama proses itu berbeda antara orang atau organisasi satu dengan yang lain bergantung pada kepekaan orang atau organisasi terhadap inovasi. Demikian pula, selama proses inovasi itu berlangsung akan selalu terjadi perubahan yang berkesinambungan sampai proses itu dinyatakan berakhir.

Menurut Roger (1983), proses keputusan inovasi terdiri atas lima tahap berikut.

#### **a. Tahap pengetahuan (*knowledge*)**

Proses keputusan inovasi dimulai dengan tahap pengetahuan, yaitu tahap saat seseorang menyadari adanya inovasi dan ingin tahu fungsi inovasi tersebut. Menyadari dalam hal ini bukan memahami, melainkan membuka diri untuk mengetahui inovasi.

Menyadari atau membuka diri terhadap inovasi tentu dilakukan secara aktif, bukan secara pasif. Misalnya, pada acara siaran televisi disebutkan bahwa pada jam 19.30 akan disiarkan tentang metode baru cara mengajar berhitung di Sekolah Dasar. Guru A yang mendengar dan melihat acara tersebut menyadari bahwa ada metode baru tersebut, ia pun mulai proses keputusan inovasi pada tahap pengetahuan. Adapun Guru B walaupun mendengar dan melihat acara TV, tidak ingin tahu maka belum terjadi proses keputusan inovasi.

Seseorang yang menyadari perlunya mengetahui inovasi tentu berdasarkan pengamatannya tentang inovasi itu sesuai dengan kebutuhan, minat, atau kepercayaannya. Pada contoh Guru A

tersebut, berarti ia ingin tahu metode baru berhitung karena ia memerlukannya. Adanya inovasi menumbuhkan kebutuhan karena kebetulan ia merasa membutuhkannya. Sekalipun demikian, mungkin juga terjadi karena seseorang membutuhkan sesuatu, untuk memenuhinya, ia mengadakan inovasi. Dalam kenyataan di masyarakat, hal ini jarang terjadi, karena banyak orang tidak tahu apa yang diperlukan. Dalam bidang pendidikan, misalnya yang dapat merasakan perlunya perubahan adalah para pakar pendidikan, sedangkan guru belum tentu menerima perubahan atau inovasi yang sebenarnya diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan tugasnya.

Setelah menyadari adanya inovasi dan membuka dirinya untuk mengetahui inovasi, keaktifan untuk memenuhi kebutuhan ingin tahu tentang inovasi itu bukan hanya berlangsung pada tahap pengetahuan, tetapi juga pada tahap lain, bahkan sampai tahap konfirmasi masih ada keinginan untuk mengetahui aspek-aspek tertentu dari inovasi.

#### **b. Tahap bujukan (*persuasion*)**

Pada tahap persuasi dari proses keputusan inovasi, seseorang membentuk sikap menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap inovasi. Jika pada tahap pengetahuan, proses kegiatan mental yang utama bidang kognitif. Pada tahap persuasi, proses kegiatan mental yang berperan utama adalah bidang afektif atau perasaan. Seseorang tidak dapat menyenangkan inovasi sebelum tahu lebih dulu tentang inovasi.

Dalam tahap persuasi lebih banyak keaktifan mental yang memegang peran. Seseorang akan berusaha mengetahui lebih banyak tentang inovasi dan menafsirkan informasi yang diterimanya. Pada tahap ini, berlangsung seleksi informasi disesuaikan dengan kondisi dan sifat pribadinya. Di sinilah, peranan karakteristik inovasi dalam memengaruhi proses keputusan inovasi.

Dalam tahap persuasi juga sangat penting peran kemampuan untuk mengantisipasi kemungkinan penerapan inovasi masa datang. Diperlukan kemampuan untuk memproyeksikan penerapan inovasi dalam pemikiran berdasarkan kondisi dan situasi yang ada. Untuk mempermudah proses mental itu, diperlukan gambaran yang jelas

tentang cara pelaksanaan inovasi, jika mungkin sampai pada konsekuensi inovasi.

Hasil tahap persuasi yang utama adalah adanya penentuan menyenangkan atau tidak menyenangkan inovasi. Diharapkan hasil tahap persuasi akan mengarahkan proses keputusan inovasi. Dengan dengan kata lain, ada kecenderungan kesesuaian antara menyenangkan inovasi dengan menerapkan inovasi. Perlu diketahui bahwa sebenarnya antara sikap dengan aktivitas masih ada jarak. Orang yang menyenangkan inovasi belum tentu menerapkan inovasi. Ada jarak atau kesenjangan antara pengetahuan-sikap dengan penerapan (praktik). Misalnya, seorang guru mengetahui metode diskusi, mengetahui cara menggunakannya, dan senang menggunakan, tetapi ia tidak pernah menggunakan karena faktor tempat duduknya tidak memungkinkan, jumlah siswanya terlalu besar, dan merasa khawatir bahan pelajarannya tidak akan dapat disajikan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan. Perlu ada bantuan pemecahan masalah.

### **c. Tahap keputusan (decision)**

Tahap keputusan dari proses inovasi berlangsung jika seseorang melakukan kegiatan yang mengarah untuk menetapkan menerima atau menolak inovasi. Menerima inovasi berarti sepenuhnya akan menerapkan inovasi. Menolak inovasi berarti tidak akan menerapkan inovasi.

Sering terjadi seseorang menerima inovasi setelah ia mencoba lebih dahulu atau mencoba sebagian kecil lebih dahulu, kemudian dilanjutkan secara keseluruhan jika sudah terbukti berhasil sesuai dengan yang diharapkan. Inovasi yang dapat dicoba bagian demi bagian akan lebih cepat diterima. Akan tetapi, tidak semua inovasi dapat dicoba dengan dipecah menjadi beberapa bagian.

Dalam kenyataannya, pada setiap tahap dalam proses keputusan inovasi dapat terjadi penolakan inovasi. Misalnya, penolakan dapat terjadi pada awal tahap pengetahuan, tahap persuasi, atau setelah konfirmasi, dan sebagainya.

Ada dua macam penolakan inovasi, yaitu: (1) penolakan aktif, artinya penolakan inovasi setelah mempertimbangkan untuk

menerima inovasi atau mencoba lebih dahulu, tetapi keputusan akhir menolak inovasi, dan (2) penolakan pasif, artinya penolakan inovasi tanpa pertimbangan.

Dalam pelaksanaan difusi inovasi antara pengetahuan, persuasi, dengan keputusan inovasi sering berjalan bersamaan. Satu dengan yang lain saling berkaitan. Bahkan untuk jenis inovasi tertentu dan dalam kondisi tertentu dapat terjadi urutan: pengetahuan keputusan inovasi kemudian persuasi.

### **d. Tahap implementasi (implementation)**

Tahap implementasi dari proses keputusan inovasi terjadi apabila seseorang menerapkan inovasi. Dalam tahap implementasi berlangsung keaktifan, baik mental maupun perbuatan. Keputusan penerima gagasan atau ide dibuktikan dalam praktik. Pada umumnya, implementasi mengikuti hasil keputusan inovasi. Akan tetapi, dapat juga terjadi karena sesuatu hal, seseorang sudah memutuskan menerima inovasi, tetapi tidak diikuti implementasi. Biasanya hal ini terjadi karena fasilitas penerapan yang tidak tersedia.

Tahap implementasi berlangsung dalam waktu yang sangat lama, bergantung pada keadaan inovasi. Suatu tanda bahwa tahap implementasi inovasi berakhir jika penerapan inovasi sudah melembaga dan menjadi hal-hal yang bersifat rutin atau merupakan hal yang baru lagi.

Hal-hal yang memungkinkan terjadinya re-invensi antara inovasi yang sangat kompleks dan sukar dimengerti, penerima inovasi kurang dapat memahami inovasi karena sukar untuk menemui agen pembaharu, inovasi yang memungkinkan berbagai kemungkinan komunikasi, apabila inovasi diterapkan untuk memecahkan masalah yang sangat luas, kebanggaan akan inovasi yang dimiliki oleh suatu daerah tertentu juga dapat menimbulkan re-invensi.

### **e. Tahap konfirmasi (confirmation)**

Dalam tahap konfirmasi, seseorang mencari penguatan terhadap keputusan yang telah diambilnya dan dapat menarik kembali keputusannya jika diperoleh informasi yang bertentangan dengan informasi semula. Tahap konfirmasi sebenarnya berlangsung secara



berkelanjutan sejak terjadi keputusan menerima atau menolak inovasi yang berlangsung dalam waktu yang tidak terbatas. Selama dalam konfirmasi, seseorang berusaha menghindari terjadinya disonansi, paling tidak berusaha menguranginya.

Terjadinya perubahan tingkah laku seseorang antara lain disebabkan terjadinya ketidakseimbangan internal. Orang itu merasa dalam dirinya ada sesuatu yang tidak sesuai atau tidak selaras yang disebut disonansi, sehingga orang itu merasa tidak enak. Jika merasa dalam dirinya terjadi disonansi, ia akan berusaha menghilangkannya atau menguranginya dengan cara mengubah pengetahuan, sikap, atau perbuatannya. Dalam hubungannya dengan difusi inovasi, usaha mengurangi disonansi dapat dilakukan dengan cara berikut.

1. Apabila seseorang menyadari suatu kebutuhan dan berusaha mencari sesuatu untuk memenuhi kebutuhan, misalnya dengan mencari informasi tentang inovasi. Hal ini terjadi pada tahap pengetahuan dalam proses keputusan inovasi.
2. Apabila seseorang tahu tentang inovasi dan telah bersikap menyenangi inovasi tersebut, tetapi belum menetapkan keputusan untuk menerima inovasi maka ia berusaha untuk menerimanya, untuk mengurangi adanya disonansi antara yang disenangi dan diyakini dengan yang dilakukan. Hal ini terjadi pada tahap keputusan inovasi, dan tahap implementasi dalam proses keputusan inovasi.
3. Setelah seseorang menetapkan menerima dan menerapkan inovasi, kemudian diajak untuk menolaknya, disonansi ini dapat dikurangi dengan cara tidak melanjutkan penerimaan dan penerapan inovasi (*discontinuing*). Ada kemungkinan juga seseorang yang telah menetapkan untuk menolak inovasi, kemudian diajak untuk menerimanya maka usaha mengurangi disonansi dengan cara menerima inovasi (mengubah keputusan semula). Perubahan ini terjadi (tidak meneruskan inovasi atau mengikuti inovasi terlambat) pada tahap konfirmasi dari proses keputusan inovasi.

Ketiga cara mengurangi disonansi tersebut, berkaitan dengan perubahan tingkah laku seseorang sehingga antara sikap, perasaan, pikiran, perbuatan sangat erat hubungannya, bahkan sukar

dipisahkan karena yang satu memengaruhi yang lain. Itulah sebabnya, dalam kenyataan kadang-kadang sukar untuk mengubah keputusan yang sudah terlanjur mapan dan disenangi, walaupun secara rasional diketahui ada kelemahannya. Karena sering terjadi untuk menghindari timbulnya disonansi, itu hanya berubah mencari informasi yang dapat memperkuat keputusannya. Dengan kata lain, orang itu melakukan seleksi informasi dalam tahap konfirmasi (*selective exposure*).

Untuk menghindari terjadinya *drop out* dalam penerimaan dan implementasi inovasi (*discontinue*) peranan agen pembaharu sangat dominan. Tanpa monitoring dan penguatan, seseorang akan mudah terpengaruh pada informasi negatif tentang inovasi.

### 3. Tipe Keputusan Inovasi

Inovasi dapat diterima atau ditolak oleh seseorang (individu) sebagai anggota sistem sosial, atau oleh keseluruhan anggota sistem sosial, yang menentukan untuk menerima inovasi berdasarkan keputusan bersama atau berdasarkan paksaan (kekuasaan). Dengan dasar kenyataan tersebut, dapat dibedakan adanya beberapa tipe keputusan inovasi.

#### a. Keputusan Inovasi Opsional

Keputusan inovasi opsional adalah pemilihan menerima atau menolak inovasi berdasarkan keputusan yang ditentukan oleh individu (seseorang) secara mandiri tanpa bergantung atau terpengaruh dorongan anggota sistem sosial yang lain, meskipun orang yang mengambil keputusan itu berdasarkan norma sistem sosial atau hasil komunikasi interpersonal dengan anggota sistem sosial yang lain. Jadi, hakikat pengertian keputusan inovasi opsional adalah individu yang berperan sebagai pengambil keputusan untuk menerima atau menolak inovasi.

#### b. Keputusan Inovasi Kolektif

Keputusan inovasi kolektif adalah pemilihan untuk menerima atau menolak inovasi berdasarkan keputusan yang dibuat secara bersama-sama dengan kesepakatan antaranggota sistem sosial. Semua anggota sistem sosial harus menaati keputusan bersama yang telah dibuat. Misalnya, atas

kesepakatan semua warga sekolah untuk tidak membeli ATK di sekitar sekolah yang kemudian disahkan pada rapat semua warga sekolah. Konsekuensinya semua warga sekolah tersebut harus menaati keputusan yang telah dibuat, walaupun mungkin secara pribadi masih ada beberapa individu yang masih berkeberatan.

c. **Keputusan Inovasi Otoritas**

Keputusan inovasi otoritas adalah pemilihan untuk menerima atau menolak inovasi berdasarkan keputusan yang dibuat oleh seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai kedudukan, status, wewenang, atau kemampuan yang lebih tinggi daripada anggota lain dalam suatu sistem sosial. Para anggota tidak mempunyai pengaruh atau peranan dalam membuat keputusan inovasi. Mereka hanya melaksanakan hasil yang telah diputuskan oleh unit pengambil keputusan. Misalnya, seorang pimpinan perusahaan memutuskan agar sejak tanggal 1 Januari semua siswa harus memakai seragam batik. Dengan demikian, semua siswa sebagai anggota sistem sosial di sekolah itu harus melaksanakan hal-hal yang telah diputuskan oleh sekolah.

Ketiga tipe keputusan inovasi tersebut merupakan rentangan (*continuum*) dari keputusan opsional (individu dengan penuh tanggung jawab secara mandiri mengambil keputusan), dilanjutkan dengan keputusan kolektif (individu memperoleh sebagian wewenang untuk mengambil keputusan), dan keputusan otoritas (individu tidak mempunyai hak untuk ikut mengambil keputusan). Keputusan kolektif dan otoritas banyak digunakan dalam organisasi formal, seperti perusahaan, sekolah, perguruan tinggi, organisasi pemerintahan, dan sebagainya. Keputusan opsional sering digunakan dalam penyebaran inovasi kepada petani, konsumen, atau inovasi yang sasarannya anggota masyarakat sebagai individu, bukan sebagai anggota organisasi tertentu.

Biasanya yang paling cepat diterimanya inovasi dengan menggunakan tipe keputusan otoritas, tetapi masih juga bergantung pada pelaksanaannya. Sering terjadi juga kebohongan dalam pelaksanaan keputusan otoritas. Dapat juga

terjadi bahwa keputusan opsional lebih cepat dari keputusan kolektif, jika ternyata untuk membuat kesepakatan dalam musyawarah antara anggota sistem sosial mengalami kesukaran. Cepat lambatnya difusi inovasi bergantung pada berbagai faktor.

Tipe keputusan yang digunakan untuk menyebarluaskan inovasi dapat berubah dalam waktu tertentu. Rogers memberi contoh inovasi penggunaan tali pengaman bagi pengendara mobil (*automobil seat belts*). Pada mulanya pemasangan *seatbelt* di mobil diserahkan kepada pemilik kendaraan yang mampu membiayai pemasangannya. Jadi, menggunakan keputusan opsional. Kemudian, pada tahun berikutnya peraturan pemerintah mempersyaratkan semua mobil baru harus dilengkapi dengan tali pengaman. Jadi, keputusan inovasi pemasangan tali pengaman dibuat secara kolektif. Kemudian, banyak reaksi terhadap peraturan ini, sehingga pemerintah kembali pada peraturan lama keputusan menggunakan tali pengaman diserahkan kepada tiap individu (tipe keputusan opsional).

d. **Keputusan Inovasi Kontingensi (*Contingent*)**

Keputusan inovasi kontingensi (*contingent*), yaitu pemilihan menerima atau menolak suatu inovasi dapat dilakukan setelah ada keputusan inovasi yang mendahuluinya. Misalnya, di sebuah perguruan tinggi, seorang dosen tidak mungkin untuk memutuskan secara opsional untuk memakai komputer sebelum didahului keputusan oleh pimpinan fakultasnya untuk melengkapi peralatan fakultas dengan komputer. Jadi, ciri pokok dari keputusan inovasi kontingen adalah digunakannya dua atau lebih keputusan inovasi secara bergantian untuk menangani suatu difusi inovasi, baik keputusan opsional, kolektif, maupun otoritas.

Sistem sosial terlibat secara langsung dalam proses keputusan inovasi kolektif, otoritas, dan kontingen, serta mungkin tidak secara langsung terlibat dalam keputusan inovasi opsional.

#### 4. Model Proses Inovasi Pendidikan

Dalam mempelajari proses inovasi, para ahli mencoba mengidentifikasi kegiatan yang dilakukan individu selama proses itu

berlangsung serta perubahan yang terjadi dalam proses inovasi, kemudian hasilnya ditemukan penahapan proses inovasi seperti berikut.

**Tabel 4.1**  
**Model Proses Inovasi yang Berorientasi pada Individual**

Tokoh/Model	Orientasi
1	2
1. Lavidge & Steiner (1961):	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyadari</li> <li>- Mengetahui,</li> <li>- Menyukai,</li> <li>- Memilih,</li> <li>- Memercayai, dan membeli</li> </ul>
2. Colley (1961):	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Belum menyadari</li> <li>- Menyadari</li> <li>- Memahami</li> <li>- Memercayai</li> <li>- Mengambil tindakan</li> </ul>
3. Rogers (1962):	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyadari</li> <li>- Menaruh perhatian</li> <li>- Menilai</li> <li>- Mencoba</li> <li>- Menerima (Adoption)</li> </ul>
4. Robertson (1971):	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persepsi tentang masalah</li> <li>- Menyadari</li> <li>- Memahami</li> <li>- Menyikapi</li> <li>- Mengesahkan</li> <li>- Mencoba</li> <li>- Menerima</li> <li>- Disonansi</li> </ul>

**Tabel 4.2**  
**Model Proses Inovasi yang Berorientasi pada Organisasi**

Tokoh/Model	Orientasi
1	2
1. Milo (1971):	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konseptualisasi</li> <li>- Tentatif adopsi</li> <li>- Penerimaan Sumber</li> <li>- Implementasi</li> <li>- Institusionalisasi</li> </ul>
2. Shepard (1967):	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penemuan ide</li> <li>- Adopsi</li> <li>- Implementasi</li> </ul>
3. Hage & Aiken (1970):	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluasi</li> <li>- Inisiasi</li> <li>- Implementasi</li> <li>- Rutinisasi</li> </ul>
4. Wilson (1966):	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsepsi perubahan</li> <li>- Pengusulan perubahan</li> <li>- Adopsi dan Implementasi</li> </ul>

**C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI DAN MENGHAMBAT PROSES INOVASI PENDIDIKAN**

Lembaga pendidikan formal seperti sekolah adalah subsistem dari sistem sosial. Jika terjadi perubahan dalam sistem sosial, lembaga pendidikan formal tersebut juga akan mengalami perubahan dan hasilnya akan berpengaruh terhadap sistem sosial. Oleh karena itu, lembaga pendidikan mempunyai beban ganda, yaitu melestarikan nilai-nilai budaya tradisional dan mempersiapkan generasi muda untuk menyiapkan diri menghadapi tantangan kemajuan zaman.

Motivasi yang mendorong perlunya diadakan inovasi pendidikan jika dilacak biasanya bersumber pada dua hal, yaitu: (1) kemauan

sekolah (lembaga pendidikan) untuk mengadakan respons terhadap tantangan kebutuhan masyarakat, dan (2) adanya usaha untuk menggunakan sekolah (lembaga pendidikan) untuk memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat. Antara lembaga pendidikan dengan sistem sosial terjadi hubungan yang erat dan saling memengaruhi. Misalnya, sekolah telah sukses menyiapkan tenaga yang terdidik sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dengan adanya tenaga terdidik, tingkat kehidupannya meningkat dan cara bekerjanya juga lebih baik. Tenaga terdidik akan merasa tidak puas jika bekerja tidak menggunakan kemampuan inteleginya sehingga perlu adanya penyesuaian dengan lapangan pekerjaan. Dengan demikian, selalu terjadi perubahan yang bersifat dinamis, yang disebabkan hubungan interaktif antara lembaga pendidikan dengan masyarakat.

### 1. Faktor yang Memengaruhi Inovasi Pendidikan

Berikut ini akan dikemukakan beberapa faktor yang cukup berperan memengaruhi inovasi pendidikan (Hasbullah, 2001: 1-4), yaitu sebagai berikut.

#### a. Visi terhadap Pendidikan

Pendidikan merupakan persoalan asasi bagi manusia sebagai makhluk yang dapat dididik dan harus dididik yang akan tumbuh menjadi manusia dewasa dengan proses pendidikan yang dialaminya. Sejak kelahirannya, manusia telah memiliki potensi dasar yang universal, berupa: (1) kemampuan untuk membedakan antara yang baik dan yang buruk (*moral identity*); (2) kemampuan dan kebebasan untuk memperkembangkan diri sendiri sesuai dengan pembawaan dan cita-citanya (*individual identity*); (3) kemampuan untuk berhubungan dan kerja sama dengan orang lain (*sosial identity*); (4) adanya ciri-ciri khas yang mampu membedakan dirinya dengan orang lain (*individual differences*).

Setiap anak akan mengalami proses pendidikan secara alamiah, yang didapatkan dalam situasi pergaulan dengan kedua orangtuanya serta di lingkungan budaya yang mengelilinginya. Pendidikan seperti inilah yang akan menjadikan anak sebagai manusia dalam arti yang sesungguhnya. Cinta kasih orangtua dan ketergantungan serta

kepercayaan anak kepada mereka pada usia-usia dini merupakan dasar kukuh yang memungkinkan timbulnya pergaulan mendidik. Dengan upaya pendidikan, potensi dasar universal anak akan tumbuh dan membentuk diri anak yang unik, sesuai dengan pembawaan, lingkungan budaya, dan zamannya.

#### b. Faktor Pertambahan Penduduk

Adanya pertambahan penduduk yang tinggi menimbulkan akibat yang luas terhadap berbagai segi kehidupan, terutama pendidikan. Banyak masalah pendidikan yang berkaitan erat dengan meledaknya jumlah anak usia sekolah. Masalah-masalah yang berkaitan langsung dengan pendidikan tersebut adalah:

1. Kekurangan kesempatan belajar. Masalah ini merupakan masalah yang mendapat prioritas pertama dan utama yang perlu segera digarap.
2. Masalah kualitas pendidikan. Kurangnya dana, jumlah guru, fasilitas pendidikan, sudah tentu akan memengaruhi merosotnya mutu pendidikan.
3. Masalah relevansi. Masalah relevansi pada prinsipnya cukup mendasar, sebab dalam kondisi seperti sekarang ini sangat dibutuhkan *output* pendidikan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat, terutama dalam hubungannya dengan kesiapan kerja. Hal tersebut lebih-lebih dengan digulirkannya konsep “link and match”, yang salah satu tujuannya adalah mengatasi persoalan relevansi tersebut.
4. Masalah efisiensi efektivitas pendidikan diusahakan agar memperoleh hasil yang baik dengan biaya dan waktu yang sedikit. Ini berarti harus dicari sistem mendidik dan mengajar yang efisien dan efektif, sesuai dengan prinsip-prinsip dasar pendidikan.

#### c. Faktor Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Kemajuan zaman ditandai dengan kemajuan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Perkembangan ilmu pengetahuan secara akumulatif bertambah pesat. Perkembangan tersebut sudah tentu harus dimasukkan dalam kurikulum sekolah, meskipun hal ini

menyebabkan adanya kurikulum yang sangat sarat dengan masalah-masalah baru.

#### **d. Tuntutan Adanya Proses Pendidikan yang Relevan**

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa salah satu tuntutan diadakannya inovasi di dalam pendidikan adalah adanya relevansi antara dunia pendidikan dengan kebutuhan masyarakat atau dunia kerja.

Berkenaan dengan hal tersebut, pendidikan dapat diperoleh baik di sekolah maupun di luar sekolah. Cukup banyak pendidikan yang berhasil justru tidak dapat diperoleh di sekolah, terutama yang bersifat pengembangan profesi dan keterampilan, seperti pengembangan karier, profesi tertentu, dan sebagainya.

Dalam mempersiapkan proses pendidikan yang relevan sesuai dengan perkembangan zaman, sistem pembelajaran harus disesuaikan agar tidak ketinggalan dan mampu mencetak output yang mempunyai kualitas tinggi serta mampu bersaing dengan dunia internasional. Salah satu contoh inovasi dalam pendidikan, yaitu dalam hal kurikulum. Kurikulum di Indonesia yang sering berganti-ganti karena menyesuaikan dengan kondisi dan tuntutan zaman, serta anak didik mampu menerapkan ilmu yang diberikan oleh pendidik untuk menghadapi kemajuan zaman.

Untuk memahami perlunya perubahan pendidikan atau kebutuhan adanya inovasi pendidikan, ada tiga hal yang sangat besar pengaruhnya terhadap kegiatan di sekolah, yaitu: (a) kegiatan belajar mengajar, (b) faktor internal dan eksternal, dan (c) sistem pendidikan (pengelolaan dan pengawasan).

#### **1. Faktor kegiatan belajar mengajar**

Kunci keberhasilan dalam pengelolaan kegiatan belajar mengajar adalah kemampuan guru sebagai tenaga profesional. Guru sebagai tenaga yang telah dipandang memiliki keahlian tertentu dalam bidang pendidikan, disertai tugas dan wewenang untuk mengelola kegiatan belajar mengajar untuk mencapai tujuan tertentu, yaitu terjadinya perubahan tingkah laku siswa sesuai dengan tujuan pendidikan nasional dan tujuan institusional yang telah dirumuskan. Akan tetapi, dalam pelaksanaan tugas pengelolaan kegiatan belajar

mengajar terdapat berbagai faktor yang menyebabkan orang memandang bahwa pengelolaan kegiatan belajar mengajar adalah kegiatan yang kurang profesional, kurang efektif, dan kurang perhatian.

Alasan orang memandang tugas guru dalam mengajar mengandung banyak kelemahan, antara lain sebagai berikut.

- a. Keberhasilan tugas guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar sangat ditentukan oleh hubungan interpersonal antara guru dengan siswa. Dengan demikian, keberhasilan pelaksanaan tugas tersebut sangat ditentukan oleh pribadi guru dan siswa. Dengan kemampuan yang sama, guru belum tentu menghasilkan prestasi belajar yang sama jika menghadapi kelas yang berbeda. Demikian pula sebaliknya, dengan kondisi kelas yang sama diajar oleh guru yang berbeda belum tentu dapat menghasilkan prestasi belajar yang sama, meskipun para guru tersebut semuanya telah memenuhi persyaratan sebagai guru yang profesional.
- b. Kegiatan belajar mengajar di kelas merupakan kegiatan yang terisolasi. Ketika mengajar, guru tidak mendapatkan balikan dari teman sejawatnya. Kegiatan guru di kelas merupakan kegiatan yang terisolasi dari kegiatan kelompok. Tindakan yang dilakukan guru di kelas tanpa diketahui oleh guru yang lain. Dengan demikian, sukar mendapatkan kritik untuk pengembangan profesinya. Guru menganggap bahwa yang dilakukan merupakan cara yang terbaik.
- c. Berkaitan dengan kenyataan tersebut, bantuan teman sejawat untuk memberikan saran atau kritik guna peningkatan kemampuan profesionalnya sangat minimal. Tindakan yang dilakukan guru di kelas seolah-olah merupakan hak mutlak tanggung jawabnya, orang lain tidak boleh ikut campur tangan. Padahal, yang dilakukan mungkin masih banyak kekurangannya.
- d. Belum ada kriteria baku tentang cara pengelolaan kegiatan belajar mengajar yang efektif. Kriteria keefektifan proses belajar mengajar sukar ditentukan karena sangat banyak variabel yang ikut menentukan keberhasilan kegiatan belajar siswa. Usaha untuk membuat kriteria tersebut sudah dilakukan, misalnya dengan digunakannya Alat Penilai Kompetensi Guru (APKG).



- e. Dalam melaksanakan tugas mengelola kegiatan belajar mengajar, guru menghadapi sejumlah siswa yang berbeda satu dengan yang lain baik mengenai kondisi fisik, mental intelektual, sifat, minat, dan latar belakang sosial ekonominya. Guru tidak mungkin dapat melayani siswa dengan memerhatikan perbedaan individual satu dengan yang lain, dalam jam-jam pelajaran yang sudah diatur dengan jadwal dan dalam waktu yang sangat terbatas.
- f. Berdasarkan data adanya perbedaan individual siswa, lebih tepat jika pengelolaan kegiatan belajar mengajar dilakukan dengan cara yang sangat fleksibel, tetapi kenyataannya justru guru dituntut untuk mencapai perubahan tingkah laku yang sama sesuai dengan ketentuan yang telah dirumuskan. Jadi, anak yang berbeda harus diarahkan menjadi sama. Jika tidak dapat mengatasi masalah ini, kualitas profesionalnya masih diragukan.
- g. Guru juga menghadapi tantangan dalam usaha meningkatkan kemampuan profesionalnya, yaitu tanpa adanya keseimbangan antara kemampuan dengan wewenangnya mengatur beban tugas yang harus dilakukan, serta tanpa bantuan dari lembaga dan tanpa adanya insentif yang menunjang kegiatannya. Ada kemauan guru untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya, dengan cara belajar sendiri atau kuliah di perguruan tinggi, tetapi tugas yang harus dilakukan masih terasa berat, banyaknya jumlah siswa dalam satu kelas, ditambah tugas administratif, dan kegiatan tambah penghasilan karena gaji pas-pasan, dan masih banyak lagi faktor yang lain. Jadi, program pertumbuhan jabatan atau peningkatan profesi guru mengalami hambatan.
- h. Guru dalam melaksanakan tugas mengelola kegiatan belajar mengajar mengalami kesulitan untuk menentukan pilihan yang diutamakan karena adanya berbagai macam tuntutan.

Dari satu segi meminta agar guru mengutamakan keterampilan proses belajar, tetapi dari sudut lain dituntut harus menyelesaikan sajian materi kurikulum yang sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan karena menjadi bahan ujian negara/nasional. Demikian pula, dari satu segi, guru dituntut menekankan perubahan tingkat laku afektif, tetapi dalam evaluasi hasil belajar yang dipakai untuk menentukan kelulusan siswa hanya mengutamakan aspek kognitif. Apa yang harus dipilih guru? Melayani semua tuntutan?

Data tersebut menunjukkan uniknya kegiatan belajar mengajar, yang memungkinkan timbulnya peluang untuk memunculkan pendapat bahwa profesional guru diragukan, bahkan ada yang mengatakan bahwa jabatan guru itu "semiprofesional", karena jika profesional yang penuh tentu akan memberi peluang pada anggotanya untuk: (a) menguasai kemampuan profesional yang ditunjukkan dalam penampilan, (b) memasuki anggota profesi dan penilaian terhadap penampilan profesinya, diawasi oleh kelompok profesi, (c) ketentuan untuk berbuat profesional ditentukan bersama antar-sesama anggota profesi (Zaltman, Florio, Sikoski, 1977).

Kelemahan dalam pelaksanaan pengelolaan kegiatan belajar mengajar dapat menjadi sumber motivasi perlunya ada inovasi pendidikan untuk mengatasi kelemahan tersebut. Berdasarkan sudut pandang yang lain dapat juga dikatakan bahwa dengan adanya kelemahan itu, penerapan inovasi pendidikan secara efektif menjadi sukar dilakukan.

## 2. Faktor internal dan eksternal

Perencana inovasi pendidikan harus memerhatikan kelompok yang memengaruhi dan kelompok yang dipengaruhi oleh sekolah (sistem pendidikan).

Faktor internal yang memengaruhi pelaksanaan sistem pendidikan dan inovasi pendidikan adalah siswa. Siswa sangat besar pengaruhnya terhadap proses inovasi karena tujuan pendidikan untuk mencapai perubahan tingkah laku siswa. Jadi, siswa sebagai pusat perhatian dan bahan pertimbangan dalam melaksanakan berbagai macam kebijakan pendidikan.

Faktor eksternal yang mempunyai pengaruh dalam proses inovasi pendidikan adalah orangtua. Orangtua murid ikut mempunyai peranan dalam menunjang kelancaran proses inovasi pendidikan, baik sebagai penunjang yang secara moral membantu dan mendorong kegiatan siswa untuk melakukan kegiatan belajar sesuai dengan yang diharapkan sekolah, maupun sebagai penunjang pengadaan dana.

Para ahli pendidik (profesi pendidikan) merupakan faktor internal dan faktor eksternal, seperti guru, administrator pendidikan, konselor, terlibat secara langsung dalam proses pendidikan di sekolah.

Ada juga para ahli yang di luar organisasi sekolah yang ikut terlibat dalam kegiatan sekolah, seperti para pengawas, inspektur, penilik sekolah, konsultan, dan mungkin juga pengusaha yang membantu pengadaan fasilitas sekolah. Demikian pula, para panatar guru, staf pengembangan dan penelitian pendidikan, dan organisasi persatuan guru, juga merupakan faktor yang sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan sistem pendidikan atau inovasi pendidikan. Mereka termasuk faktor internal atau eksternal mungkin sukar dibedakan karena guru sebagai faktor internal, tetapi juga menjadi anggota organisasi persatuan guru yang dapat dipandang sebagai faktor eksternal.

### 3. Sistem pendidikan (pengelolaan dan pengawasan)

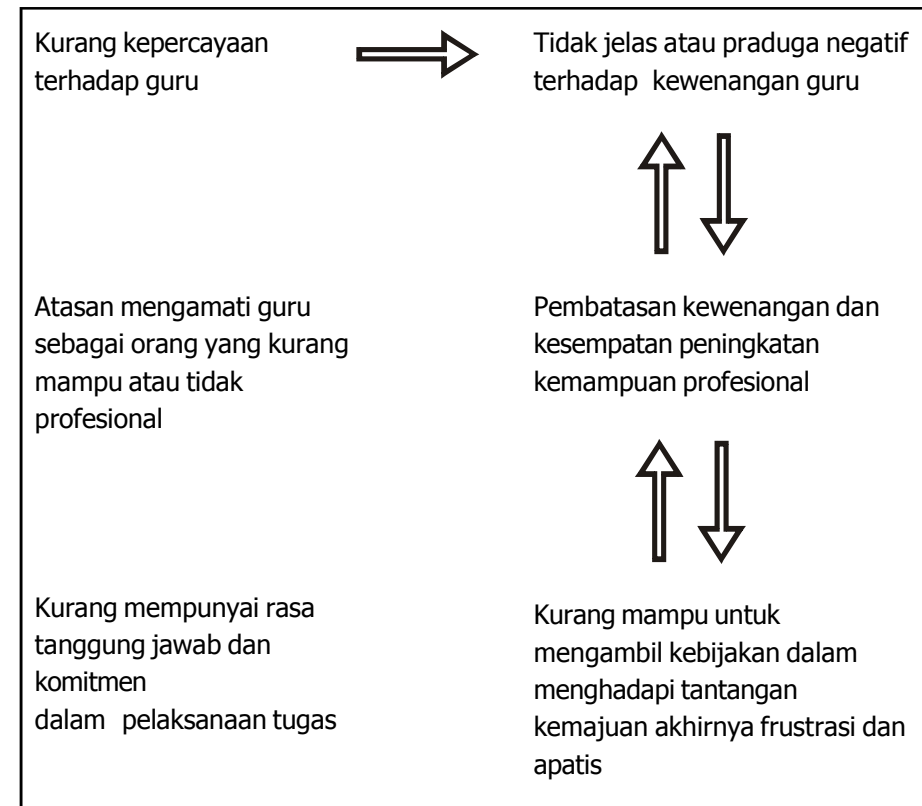
Penyelenggaraan pendidikan di sekolah diatur dengan aturan yang dibuat oleh pemerintah. Penanggung jawab sistem pendidikan di Indonesia adalah Departemen Pendidikan Nasional yang mengatur seluruh sistem berdasarkan ketentuan-ketentuan yang diberlakukan.

Dalam kaitan dengan berbagai macam aturan dari pemerintah tersebut, timbul permasalahan sejauh mana batas kewenangan guru untuk mengambil kebijakan dalam melakukan tugasnya dalam rangka menyesuaikan dengan kondisi dan situasi setempat. Demikian pula, sejauh mana kesempatan yang diberikan kepada guru untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya guna menghadapi tantangan kemajuan zaman. Dampak dari keterbatasan kesempatan meningkatkan kemampuan profesional serta keterbatasan kewenangan mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugas bagi guru, dapat menyebabkan timbulnya siklus otoritas yang negatif.

Siklus otoritas yang negatif bagi guru yang dikemukakan oleh Florio (1973) yang dikutip oleh Zaltman (1977) adalah dengan keterbatasan kewenangan dan kemampuan profesional. Guru tidak mampu untuk mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya untuk menghadapi tantangan kemajuan jaman. Ketidakmampuan ini menimbulkan frustrasi dan menjadikannya bersikap apatis terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Akibatnya, ia kurang merasa bertanggung jawab dan rasa ikut terlibat (komitmen) dalam pelaksanaan tugas. Dampak dari sikap apatis, yaitu kurang bersemangat dalam berpartisipasi dan kurang rasa tanggung jawab

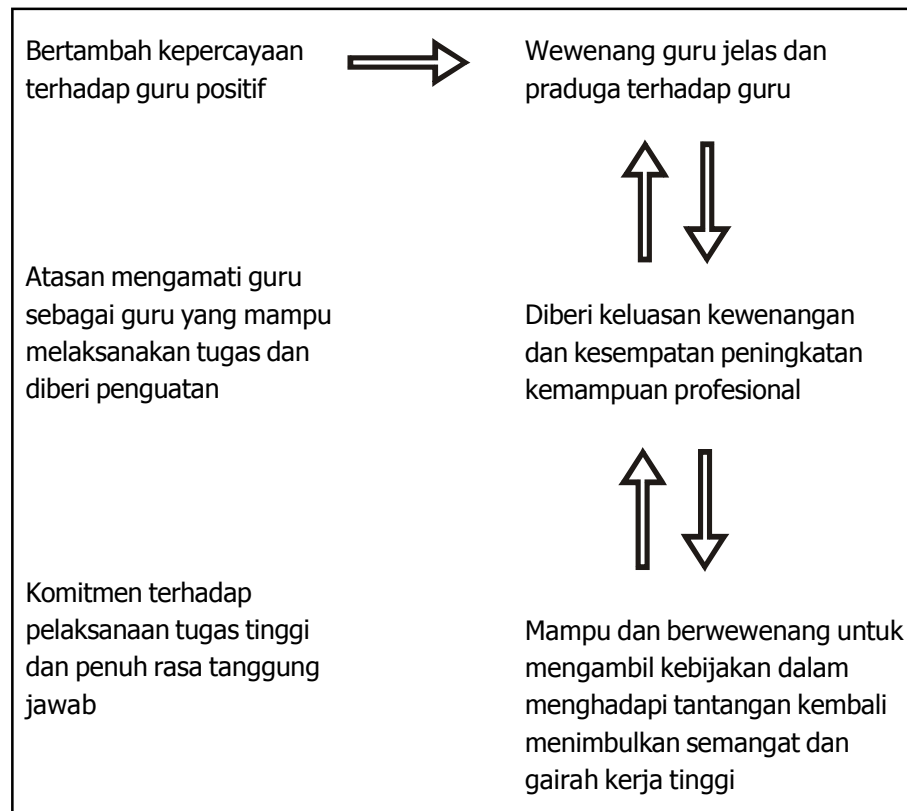
dalam pelaksanaan tugas, menjadikan guru kurang mampu atau tidak profesional. Hal tersebut mengurangi kepercayaan atasan terhadap guru. Dengan adanya rasa kurang percaya timbul kecurigaan atau ketidakjelasan kewenangan dan kemampuan yang dimiliki oleh guru. Hal tersebut menyebabkan guru dibatasi pemberian wewenang dan kesempatan mengembangkan kemampuannya.

#### Siklus Negatif Otoritas Guru



Berdasarkan gambaran tersebut dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan inovasi pendidikan akan lancar jika perhatian tertuju pada peningkatan kemampuan profesional guru, serta pemberian otoritas atau kewenangan untuk mengambil kebijakan dalam melaksanakan tugasnya untuk menyesuaikan dengan kondisi dan situasi setempat. Jika hal ini diutamakan mungkin akan timbul siklus otoritas yang positif bagi guru.

### Siklus Positif Otoritas Guru



## 2. Hambatan-hambatan dalam Difusi Inovasi

Dalam implementasinya, kita sering mendapati beberapa hambatan yang berkaitan dengan inovasi. Pengalaman menunjukkan bahwa hampir setiap individu atau organisasi memiliki semacam mekanisme penerimaan dan penolakan terhadap perubahan. Segera setelah ada pihak yang berupaya mengadakan perubahan, penolakan atau hambatan mulai bermunculan. Orang-orang tertentu, dari dalam ataupun dari luar sistem yang tidak menyukai sesuatu yang berlawanan, melakukan sabotase atau mencoba mencegah upaya untuk menjalani perubahan tersebut. Penolakan ini bisa ditunjukkan secara terbuka dan aktif atau secara tersembunyi dan pasif.

Ada empat macam kategori hambatan dalam konteks inovasi, yaitu sebagai berikut.

### a. Hambatan psikologis

Hambatan ini ditemukan apabila kondisi psikologis individu menjadi faktor penolakan. Hambatan psikologis telah dan masih merupakan kerangka kunci untuk memahami peristiwa yang terjadi apabila orang dan sistem melakukan penolakan terhadap upaya perubahan. Kita akan menggambarkan jenis hambatan ini dengan memilih sebagai contoh, yaitu dimensi kepercayaan/keamanan versus ketidakpercayaan/ketidakamanan karena faktor ini sebagai unsur inovasi yang sangat penting. Faktor-faktor psikologis lainnya yang dapat mengakibatkan penolakan terhadap inovasi adalah rasa enggan karena merasa sudah cukup dengan keadaan yang ada, tidak mau repot, atau ketidaktahuan tentang masalah.

Kita dapat berasumsi bahwa di dalam suatu sistem sosial, organisasi atau kelompok akan ada orang yang pengalaman masa lalunya tidak positif. Menurut para ahli psikologi, perkembangan ini akan memengaruhi kemampuan dan keberaniannya untuk menghadapi perubahan dalam pekerjaannya. Jika sebuah inovasi berimplikasi kurangnya kontrol (misalnya diperkenalkannya model pimpinan tim atau kemandirian masing-masing bagian), pemimpin itu akan memandang perubahan sebagai hal yang negatif dan mengancam. Perubahan itu dirasakannya sebagai kemerosotan, bukan perbaikan.

### b. Hambatan praktis

Hambatan praktis adalah faktor-faktor penolakan yang lebih bersifat fisik.

Faktor-faktor yang sering ditunjukkan untuk mencegah atau memperlambat perubahan dalam organisasi dan sistem sosial, yaitu (1) waktu; (2) sumber daya; (3) sistem. Program pusat-pusat pelatihan guru sangat menekankan aspek-aspek bidang ini. Hal ini mengindikasikan adanya perhatian khusus pada keahlian praktis dan metode-metode yang mempunyai kegunaan praktis yang langsung. Oleh karena itu, inovasi dalam bidang ini dapat menimbulkan penolakan yang berkaitan dengan praktis. Artinya, semakin praktis sifat suatu bidang, semakin mudah orang meminta penjelasan tentang penolakan praktis. Pada pihak lain, dapat diasumsikan bahwa hambatan praktis yang sesungguhnya telah dialami oleh banyak orang

dalam kegiatan mengajar sehari-hari, yang menghambat perkembangan dan pembaruan praktik. Tidak cukupnya sumber daya ekonomi, teknis, dan materiel sering disebutkan.

Dalam hal mengimplementasikan perubahan, faktor waktu sering kurang diperhitungkan. Segala sesuatu memerlukan waktu. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengalokasikan banyak waktu apabila membuat perencanaan inovasi. Pengalaman menunjukkan bahwa masalah yang tidak diharapkan, yang mungkin tidak dapat diperkirakan pada tahap perencanaan, kemungkinan akan terjadi.

*Kedua*, masalah pada bidang keahlian dan sumber daya ekonomi sebagai contoh tentang hambatan praktis. Dalam perencanaan dan implementasi inovasi, tingkat pengetahuan dan jumlah dana yang tersedia harus dipertimbangkan. Hal ini berlaku jika sesuatu yang sangat berbeda dari praktik pada masa lalu akan dilaksanakan. Dengan kata lain, jika ada perbedaan yang besar antara yang lama dengan yang baru. Dalam kasus seperti ini, tambahan sumber daya dalam bentuk keahlian dan keuangan dibutuhkan. Pengalaman menunjukkan bahwa dana sangat dibutuhkan, khususnya pada awal dan selama masa penyebarluasan gagasan inovasi. Hal ini mungkin terkait dengan kenyataan bahwa bantuan dari luar, peralatan baru, realokasi, buku teks, dan lain-lain. Diperlukan selama fase awal. Sumber dana yang dialokasikan untuk perubahan sering tidak disediakan dari anggaran tahunan. Media informasi dan tindak lanjutnya sering dibutuhkan selama fase penyebarluasan gagasan inovasi.

Selain dana, faktor lain yang dibutuhkan untuk melakukan perbaikan dalam praktik adalah sumber daya keahlian, seperti pengetahuan dan keterampilan orang-orang yang dilibatkan. Dengan kata lain, jarang sekali dapat memilih antara satu jenis sumber atau jenis sumber lainnya, padahal kita memerlukan semua jenis sumber itu.

### **c. Hambatan kekuasaan dan nilai**

Apabila dijelaskan secara singkat, hambatan nilai melibatkan kenyataan bahwa suatu inovasi mungkin selaras dengan nilai-nilai, norma dan tradisi yang dianut orang-orang tertentu, tetapi mungkin bertentangan dengan nilai-nilai yang dianut orang lain. Jika inovasi

berlawanan dengan nilai-nilai sebagian peserta, bentrokan nilai akan terjadi dan penolakan terhadap inovasi pun muncul. Apakah kita berbicara tentang penolakan terhadap perubahan atau terhadap nilai-nilai dan pendapat yang berbeda, dalam banyak kasus, itu bergantung pada definisi yang digunakan. Banyak inovator mengalami konflik yang jelas dengan orang lain, tetapi setelah dieksplorasi lebih jauh, ternyata mereka mendapati kesepakatan dan aliansi dapat dibentuk.

### **3. Dampak Inovasi dan Upaya Penanganannya**

Konsekuensi inovasi sebagai perubahan yang terjadi pada individu atau sistem sosial sebagai akibat dari adopsi inovasi pasti akan memberikan dampak. Konsekuensi inovasi jarang diteliti karena; (a) agensi perubahan memberi perhatian terlalu banyak pada adopsi dan mengasumsikan konsekuensi adopsi pasti positif, (b) metode riset survei mungkin tidak cocok untuk meneliti konsekuensi inovasi, (c) sulitnya mengukur konsekuensi inovasi.

Konsekuensi inovasi dapat dibagi menjadi; (a) diinginkan vs tidak diinginkan, (b) langsung vs. tidak langsung (c) diantisipasi vs tidak diantisipasi.

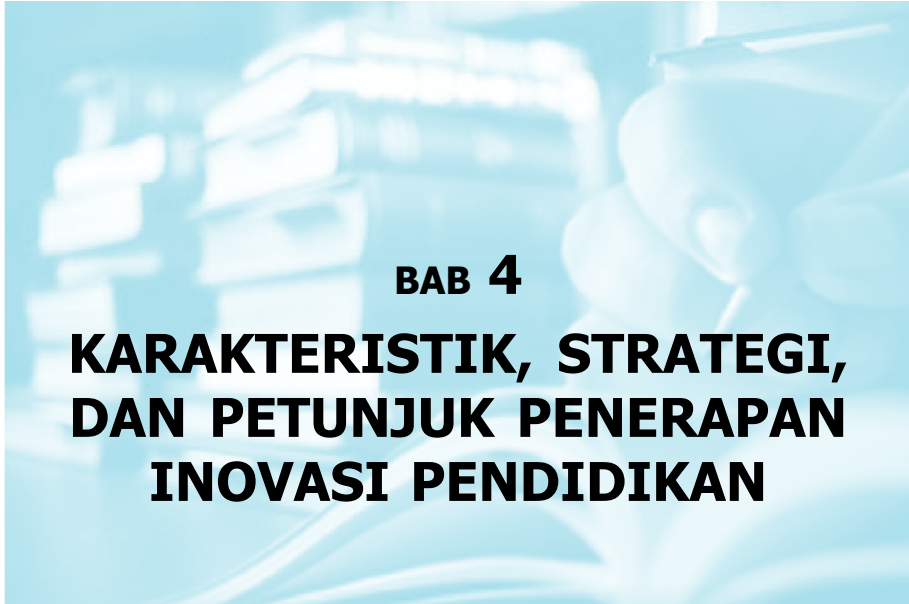
Hal lain yang berkaitan dengan konsekuensi inovasi adalah tingkat perubahan dalam sistem yang mungkin mengalami; (a) kesetimbangan stabil (inovasi tidak menyebabkan perubahan dalam struktur dan/atau fungsi sistem sosial), (b) kesetimbangan dinamis (perubahan yang disebabkan inovasi setara dengan kemampuan sistem sosial untuk menanganinya), (c) disequilibrium (perubahan yang disebabkan inovasi terlalu cepat untuk ditangani sistem sosial). Dengan demikian, tujuan inovasi adalah mencapai kesetimbangan dinamis.

Salah satu faktor penghambat inovasi pendidikan adalah munculnya penolakan pelaksanaan inovasi tersebut. Beberapa hal yang menyebabkan inovasi ditolak oleh para pelaksana inovasi di lapangan atau di sekolah, yaitu sebagai berikut.

- a. Sekolah atau guru tidak dilibatkan dalam proses perencanaan, penciptaan dan pelaksanaan inovasi tersebut, sehingga ide baru atau inovasi tersebut dianggap oleh guru atau sekolah bukan sebagai miliknya yang tidak perlu dilaksanakan karena tidak sesuai dengan keinginan atau kondisi sekolahnya.

- b. Guru ingin mempertahankan sistem atau metode yang mereka lakukan saat sekarang karena sistem atau metode tersebut sudah mereka laksanakan bertahun-tahun dan tidak ingin diubah. Di samping itu, sistem yang mereka miliki dianggap telah memberikan rasa aman atau kepuasan serta sesuai dengan pikiran mereka.
- c. Inovasi baru yang dibuat oleh pusat (khususnya Depdiknas) belum sepenuhnya melihat kebutuhan dan kondisi yang dialami oleh guru dan siswa. Hal ini juga diungkapkan oleh Munro (1987: 36) yang mengatakan "*Mismatch between teacher's intention and practice is important barrier to the success of the innovatory program.*"
- d. Inovasi yang diperkenalkan dan dilaksanakan, yang berasal dari pusat, merupakan kecenderungan sebuah proyek yang segala sesuatunya ditentukan oleh pencipta inovasi dari pusat. Inovasi ini bisa terhenti jika proyek itu selesai atau jika finansial dan keuangannya tidak ada lagi. Dengan demikian, pihak sekolah atau guru terpaksa melakukan perubahan sesuai dengan kehendak para inovator di pusat dan tidak mempunyai wewenang untuk mengubahnya.
- e. Kekuatan dan kekuasaan pusat yang sangat besar sehingga dapat menekan sekolah atau guru melaksanakan keinginan pusat, yang belum tentu sesuai dengan kemauan dan situasi sekolahnya.





## BAB 4

# KARAKTERISTIK, STRATEGI, DAN PETUNJUK PENERAPAN INOVASI PENDIDIKAN

### A. KARAKTERISTIK INOVASI PENDIDIKAN

Cepat lambatnya penerimaan inovasi, termasuk inovasi pendidikan oleh masyarakat luas dipengaruhi oleh karakteristik inovasi.

Menurut Rogers (1983: 14-15), karakteristik inovasi pendidikan adalah sebagai berikut.

#### 1. Keunggulan relatif

Keunggulan relatif, yaitu sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau kemanfaatan suatu inovasi dapat diukur berdasarkan nilai ekonominya, atau dari faktor status sosial (gengsi), kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen yang sangat

penting. Semakin besar keunggulan relatif dirasakan oleh pengadopsi, semakin cepat inovasi dapat diadopsi.

2. Kompatibel (*compatibility*), yaitu tingkat kesesuaian dengan nilai (*values*), pengalaman lalu, dan kebutuhan dari penerima. Sebagai contoh, jika inovasi teknologi pendidikan, yaitu suatu konsep pendidikan yang mempunyai persamaan dengan pendidikan klasik tentang peranan pendidikan dalam menyampaikan informasi. Di antara keduanya ada yang berbeda. Dalam teknologi pendidikan yang lebih diutamakan adalah pembentukan dan penguasaan kompetensi atau kemampuan-kemampuan praktis, bukan pengawetan dan pemeliharaan budaya lama.
3. Kompleksitas (*complexity*), yaitu tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima.
4. Trialabilitas (*trialability*), yaitu dapat dicoba atau tidaknya suatu inovasi oleh penerima.
5. Dapat diamati (*obsevability*), yaitu mudah diamati atau tidaknya suatu hasil inovasi oleh penerima.

### B. STRATEGI INOVASI PENDIDIKAN

Salah satu faktor yang ikut menentukan efektivitas pelaksanaan program perubahan sosial adalah ketepatan penggunaan strategi. Akan tetapi, memilih strategi yang tepat bukan pekerjaan yang mudah. Sukar untuk memilih satu strategi tertentu guna mencapai tujuan atau target perubahan sosial tertentu.

#### 1. Strategi Fasilitatif

Strategi fasilitatif digunakan untuk memperbaharui bidang pendidikan. Adanya kurikulum baru dengan pendekatan keterampilan proses misalnya, memerlukan perubahan atau pembaharuan kegiatan belajar mengajar. Jika untuk keperluan tersebut digunakan pendekatan fasilitatif, program pembaharuan yang dilaksanakan menyediakan berbagai macam fasilitas dan sarana yang diperlukan. Sekalipun demikian, fasilitas dan sarana itu tidak akan banyak bermanfaat dan menunjang perubahan jika guru atau pelaksana pendidikan sebagai sasaran perubahan tidak memahami

masalah pendidikan yang dihadapi, tidak merasakan perlu adanya perubahan pada dirinya, tidak perlu atau tidak bersedia menerima bantuan dari luar atau dari yang lain, tidak memiliki kemauan untuk berpartisipasi dalam usaha pembaharuan.

Demikian pula, seandainya dalam pembaharuan kurikulum disediakan berbagai macam fasilitas media instruksional dengan maksud agar pelaksanaan kurikulum baru dengan pendekatan keterampilan proses dapat lancar, ternyata para guru –sebagai sasaran perubahan– tidak memiliki kemampuan untuk menggunakan media, perlu diusahakan adanya kemampuan atau peranan yang baru, yaitu pengelola atau sebagai pemakai media institusional.

## 2. Strategi Pendidikan

Perubahan sosial didefinisikan sebagai pendidikan atau pengajaran kembali (*re-education*) (Zaltman, Duncan, 1977: 111). Pendidikan juga dipakai sebagai strategi untuk mencapai tujuan perubahan sosial. Dengan menggunakan strategi pendidikan, perubahan sosial dilakukan dengan cara menyampaikan fakta dengan maksud penggunaan fakta atau informasi untuk menentukan tindakan yang akan dilakukan. Dasar pemikirannya adalah manusia akan mampu untuk membedakan fakta serta memilihnya guna mengatur tingkah lakunya apabila fakta ditunjukkan kepadanya. Zaltman menggunakan istilah *re-education* dengan alasan bahwa dengan strategi ini memungkinkan seseorang untuk belajar lagi tentang sesuatu yang dilupakan yang sebenarnya telah dipelajarinya sebelum mempelajari tingkah laku atau sikap yang baru.

Agar penggunaan strategi pendidikan dapat berlangsung secara efektif, ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan, yaitu sebagai berikut.

- a. Strategi pendidikan dapat digunakan secara tepat dalam kondisi dan situasi:
  1. apabila perubahan sosial yang diinginkan, tidak harus terjadi dalam waktu yang singkat (tidak ingin segera cepat berubah);
  2. apabila sasaran perubahan (guru) belum memiliki keterampilan atau pengetahuan tertentu yang diperlukan untuk melaksanakan program perubahan sosial;

3. apabila menurut perkiraan akan terjadi penolakan yang kuat oleh guru terhadap perubahan yang diharapkan;
  4. apabila dikehendaki perubahan yang sifatnya mendasar dari pola tingkah laku yang sudah ada ke tingkah laku yang baru;
  5. apabila alasan atau latar belakang perlunya perubahan telah diketahui dan dimengerti atas dasar sudut pandang guru sendiri, serta diperlukan adanya kontrol dari guru.
- b. Strategi pendidikan untuk melaksanakan program perubahan akan efektif jika:
    1. digunakan untuk menanamkan prinsip-prinsip yang perlu dikuasai untuk digunakan sebagai dasar tindakan selanjutnya, sesuai dengan tujuan perubahan sosial yang akan dicapai;
    2. disertai dengan keterlibatan berbagai pihak, misalnya dengan donatur dan berbagai penunjang yang lain;
    3. digunakan untuk menjaga agar guru tidak menolak perubahan atau kembali ke keadaan sebelumnya;
    4. digunakan untuk menanamkan pengertian tentang hubungan antara gejala dengan masalah, menyadarkan adanya masalah dan memantapkan bahwa masalah yang dihadapi dapat dipecahkan dengan adanya perubahan.
  - c. Strategi pendidikan akan kurang efektif jika:
    1. tidak tersedia sumber yang cukup untuk menunjang kegiatan pendidikan;
    2. digunakan tanpa dilengkapi dengan strategi lain.

## 3. Strategi Bujukan

Program perubahan sosial dengan menggunakan strategi bujukan, artinya tujuan perubahan sosial dicapai dengan cara membujuk (merayu) agar sasaran perubahan (guru) mau mengikuti perubahan sosial yang direncanakan. Sasaran perubahan diajak untuk mengikuti perubahan dengan cara memberikan alasan, mendorong, atau mengajak untuk mengikuti contoh yang diberikan. Strategi bujukan dapat berhasil apabila berdasarkan alasan yang rasional, pemberian fakta yang akurat.

Strategi bujukan tepat digunakan apabila:

- a. guru (sasaran perubahan) tidak berpartisipasi dalam proses perubahan sosial;
- b. guru berada pada tahap evaluasi atau legitimasi dalam proses pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak perubahan sosial;
- c. guru diajak untuk mengalokasikan sumber penunjang perubahan dari kegiatan atau program ke kegiatan atau program yang lain;
- d. masalah dianggap kurang penting atau jika cara pemecahan masalah kurang efektif;
- e. pelaksana program perubahan tidak memiliki alat kontrol secara langsung terhadap sasaran perubahan;
- f. perubahan sosial sangat bermanfaat, tetapi mengandung risiko yang dapat menimbulkan perpecahan;
- g. perubahan tidak dapat dicobakan, sukar dimengerti, dan tidak dapat diamati manfaatnya secara langsung;
- h. dimanfaatkan untuk melawan penolakan terhadap perubahan pada saat awal diperkenalkannya perubahan sosial yang diharapkan.

#### 4. Strategi Paksaan

Pelaksanaan program perubahan sosial dengan menggunakan strategi paksaan, artinya dengan cara memaksa guru (sasaran perubahan) untuk mencapai tujuan perubahan. Hal-hal yang dipaksa merupakan bentuk dari hasil target yang diharapkan. Kemampuan untuk melaksanakan paksaan bergantung pada hubungan kontrol antara pelaksana perubahan dengan sasaran. Jadi, ukuran hasil target perubahan bergantung dari kepuasan pelaksanaan perubahan. Kekuatan paksaan artinya sejauh mana pelaksana perubahan dapat memaksa guru bergantung pada tingkat ketergantungan guru dengan pelaksana perubahan. Kekuatan paksaan juga dipengaruhi berbagai faktor, antara lain ketatnya pengawasan yang dilakukan pelaksana perubahan terhadap guru. Tersedianya berbagai alternatif untuk mencapai tujuan perubahan dan tersedianya dana (biaya) untuk menunjang pelaksanaan program, misalnya untuk memberi hadiah kepada guru yang berhasil menjalankan program perubahan dengan baik.

Penggunaan strategi paksaan perlu mempertimbangkan hal-hal berikut.

- a. Partisipasi guru terhadap proses perubahan sosial rendah dan tidak mau meningkatkan partisipasinya.
- b. Guru tidak merasa perlu untuk berubah atau tidak menyadari perlunya perubahan sosial.
- c. Guru tidak memiliki sarana penunjang untuk mengusahakan perubahan dan pelaksana perubahan juga tidak mampu mengadakannya.
- d. Perubahan sosial yang diharapkan harus terwujud dalam waktu yang singkat. Artinya, tujuan perubahan harus segera tercapai.
- e. Menghadapi usaha penolakan terhadap perubahan sosial atau untuk cepat mengadakan perubahan sosial sebelum usaha penolakan terhadapnya bergerak.
- f. Guru sukar untuk menerima perubahan sosial, artinya sukar dipengaruhi.
- g. Menjamin keamanan percobaan perubahan sosial yang telah direncanakan.

Dalam buku yang ditulis oleh J. Loyd Trum dan William Geogiades yang berjudul *How to Change Your School* (1978) diuraikan tentang petunjuk penerapan inovasi di suatu sekolah. Uraian ini akan membantu jika mengalami kesukaran untuk menentukan teknik dan strategi yang paling tepat untuk memperbaiki sekolah. Misalnya untuk menjawab pertanyaan, antara lain perubahan apa yang tepat untuk meningkatkan mutu sekolah? Inovasi yang mana yang tepat untuk diimplementasikan? Apa saja yang diperlukan untuk menunjukkan pengaruh inovasi terhadap program sekolah, siswa, guru, administrator, dan orangtua serta warga masyarakat yang dilayaninya?

Kennedy (1987: 163) membicarakan tentang strategi inovasi yang dikutip dari Chin dan Benne (1970) yang menyarankan tiga jenis strategi inovasi, yaitu *power coercive* (strategi pemaksaan), *rational empirical* (empiris rasional), dan *normative-re-educative* (pendidikan yang berulang secara normatif).

##### a. Strategi pemaksaan

Strategi pemaksaan berdasarkan kekuasaan merupakan pola inovasi yang sangat bertentangan dengan kaidah-kaidah inovasi.

Strategi ini cenderung memaksakan kehendak, ide, dan pikiran sepihak tanpa menghiraukan kondisi dan keadaan serta situasi inovasi itu akan dilaksanakan. Kekuasaan memegang peranan yang sangat kuat dalam menerapkan ide-ide baru dan perubahan sesuai dengan kehendak dan pikiran pencipta inovasinya. Adapun pihak pelaksana yang sebenarnya merupakan objek utama inovasi yang tidak dilibatkan, baik dalam proses perencanaan maupun pelaksanaannya. Para inovator hanya menganggap pelaksana sebagai objek, bukan sebagai subjek yang harus diperhatikan serta dilibatkan secara aktif dalam proses perencanaan dan pengimplementasiannya.

### **b. Strategi empiris rasional**

Asumsi dasar dalam strategi ini bahwa manusia mampu menggunakan pikiran logisnya atau akalinya untuk bertindak secara rasional. Dalam kaitan dengan ini, inovator bertugas mendemonstrasikan inovasinya dengan menggunakan metode yang valid untuk memberikan manfaat bagi penggunaannya. Di samping itu, strategi ini didasarkan atas pandangan yang optimistis seperti dikatakan Bennis, Benne, dan Chin yang dikutip dari Cece Wijaya dkk. (1991), di sekolah, para guru menciptakan strategi atau metode mengajar yang menurutnya sesuai dengan akal yang sehat, dan berkaitan dengan situasi dan kondisi, bukan berdasarkan pengalaman guru. Dalam berbagai bidang, para pencipta inovasi melakukan perubahan dan inovasi untuk bidang yang ditekuninya berdasarkan pemikiran, ide, dan pengalaman dalam bidangnya itu, yang telah digeluti berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun. Inovasi demikian memberi dampak yang lebih baik daripada model inovasi pertama. Hal ini disebabkan oleh kesesuaian dengan kondisi nyata di tempat pelaksanaan inovasi tersebut.

### **c. Strategi normatif re-edukatif**

Jenis strategi inovasi ketiga adalah normatif re-edukatif pendidikan yang berulang, yaitu strategi inovasi yang didasarkan pada pemikiran para ahli pendidikan, seperti Sigmund Freud, John Dewey, Kurt Lewis, dan beberapa pakar lainnya (Cece Wijaya, 1991), yang menekankan cara klien memahami permasalahan

pembaharuan seperti perubahan sikap, kemampuan, dan nilai-nilai yang berhubungan dengan manusia.

Dalam pendidikan, sebuah strategi yang menekankan pada pemahaman pelaksana dan penerima inovasi dapat dilakukan berulang-ulang. Misalnya, dalam pelaksanaan perbaikan sistem belajar mengajar di sekolah, para guru sebagai pelaksana inovasi terus-menerus melaksanakan perubahan sesuai dengan kaidah-kaidah pendidikan. Kecenderungan pelaksanaan model demikian lebih menekankan pada proses mendidik dibandingkan dengan hasil perubahan. Pendidikan yang dilaksanakan lebih mendapat porsi dominan sesuai dengan tujuan menurut pikiran dan rasionalitas yang dilakukan berulang-ulang agar semua tujuan yang sesuai dengan pikiran dan kehendak pencipta dan pelaksanaannya dapat tercapai.

## **C. PETUNJUK PENERAPAN INOVASI**

Petunjuk penerapan inovasi di suatu sekolah dapat diuraikan sebagai berikut.

### **1. Membuat Rumusan Inovasi**

Buat rumusan yang jelas tentang inovasi yang akan diterapkan, misalnya:

- a. Apa yang diperlukan sehingga perlu ada perubahan?
- b. Adakah hal-hal lain yang ikut menunjang penerapan inovasi?  
Untuk mempermudah perumusan tentang kebutuhan dan inovasi yang akan diterapkan, pertanyaan berikut ini dapat dijadikan acuan, yaitu apakah inovator:
  - a. mengatur sistem kepenasihatannya siswa?
  - b. mengubah cara kerja konselor?
  - c. mengumpulkan data untuk digunakan sebagai bahan mendiagnosis dirinya sendiri (*self-diagnosis*) oleh siswa, guru, dan supervisor yang memerhatikan bagaimana kelompok menggunakan waktu, dalam kegiatan apa saja, di mana kegiatan dilakukan, dengan siapa dilakukan, dan apa hasilnya, dengan tujuan dapat mengadakan rediagnosis untuk mencapai perubahan yang konstruktif?

- d. mengembangkan pembagian tugas dewan guru dalam menunjang kelancaran program sekolah (kejelasan tugas wakil kepala sekolah bidang pengajaran, kesiswaan, sarana, dan sebagainya)?
- e. mengembangkan sistem pengelolaan sekolah agar program sekolah dapat berjalan secara efektif di bawah pimpinan kepala sekolah?
- f. membagi wewenang dan tanggung jawab kepala sekolah kepada para guru, sehingga semua merasa ikut bertanggung jawab atas baik dan buruknya sekolah?
- g. mengusahakan lebih produktif lagi dalam hal mendayagunakan waktu, uang, fasilitas, personal, dan berbagai macam sumber yang lain?
- h. mengembangkan cara menilai program sekolah yang lebih reliabel dan valid (lebih andal dan sah)?
- i. membantu orangtua atau pihak lain untuk mengembangkan sikap positif terhadap program sekolah dengan cara meningkatkan saling pengertian serta ikut berpartisipasi secara positif dalam kebijakan dan prosedur untuk memperbaiki sekolah?
- j. menambah, mengurangi atau mengubah persyaratan kurikulum?
- k. menambah jumlah dan macam mata pelajaran pilihan?
- l. mengadakan *minicourses* (kursus singkat) atau menambah apa yang sudah ada?
- m. memiliki pengalaman yang lebih mendalam lagi tentang belajar jarak jauh?
- n. menyarankan lebih banyak lagi atau dikurangi pemberian pekerjaan rumah bagi siswa?
- o. mengadakan studi tentang hubungan antara jumlah uang yang digunakan di sekolah dengan peningkatan produktivitas yang dicapai setiap orang?
- p. mengubah tahun ajaran sekolah menjadi lebih lama atau lebih pendek. Memperluas penggunaan sistem kredit?
- q. mengubah peraturan kehadiran guru dan siswa agar bekerja dengan tempat yang memadai?

- r. menghubungkan besar kecilnya jumlah anggota kelompok siswa dengan tujuan instruksional?
- s. menambah atau mengurangi jumlah siswa yang akan diterima di sekolah?
- t. mengubah model bangunan gedung sekolah dalam upaya mendayagunakan berbagai fasilitas yang ada dengan efisien dan efektif?
- u. menambah atau mengubah sesuatu yang lain dalam arti mengusahakan agar lebih sesuai dengan kebutuhan lokal, permasalahan yang ada, kesempatan yang tersedia, dan personal yang ada?

Berikut ini ada beberapa pertanyaan penuntun untuk mempermudah inovator membuat keputusan tentang tindakan yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu sekolah.

- a. Apakah Anda secara pribadi menggunakan cara pendekatan komunikasi dua arah untuk memberikan motivasi kepada guru, siswa, orangtua murid, warga masyarakat, dan pegawai kantor (tata usaha) untuk mencari cara yang tepat guna meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar?
- b. Apakah Anda telah mempertimbangkan sejumlah besar alternatif dari segala macam aspek persekolahan yang mungkin perlu dilengkapi atau disempurnakan?
- c. Adakah kebutuhan siswa, guru, dan orang di luar sekolah yang saat ini belum dilayani oleh program sekolah?
- d. Data apa yang telah dimiliki atau mungkin akan segera diperoleh yang akan membantu untuk memberikan motivasi perlunya ada inovasi?
- e. Bagaimana Anda akan menentukan inovasi yang mungkin dapat diterapkan dan mudah menanganinya sesuai dengan situasi di sekolah?
- f. Langkah positif mana yang dapat dilakukan untuk menekan oposisi (perlawanan) yang selalu muncul dalam berbagai macam bentuk dan tingkatan jika Anda mengadakan perubahan atau inovasi?
- g. Bagaimana Anda akan bersikap dalam situasi yang tidak dapat diatasi atau merupakan dilema dan sukar diselesaikan?

- h. Maukah Anda secara pribadi menerima beban tanggung jawab untuk bekerja sama dengan orang lain dalam usaha menerapkan inovasi di sekolah tempat Anda bekerja?

## 2. Penggunaan Metode

Ada beberapa metode atau cara yang memberi kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif dalam usaha mengubah pribadi ataupun sekolah.

Berikut ini akan diuraikan tentang cara guru dan kepala sekolah mengadakan pembaharuan atau menerapkan inovasi.

- a. Tujuan diadakannya inovasi perlu dimengerti dan diterima oleh guru, siswa, orangtua, dan masyarakat. Harus dikemukakan dengan jelas alasan adanya inovasi. Demikian pula tujuan inovasi hendaknya dapat dirumuskan dengan jelas, baik pengetahuan, keterampilan maupun sikap. Jika semua tujuan dapat ditunjukkan dengan jelas, maka guru, siswa, dan orangtua siswa akan memahami hal-hal yang diharapkan oleh inovator. Usaha untuk memperjelas informasi inovasi ini perlu mendayagunakan segala fasilitas yang ada.
- b. Motivasi positif harus digunakan untuk memberikan rangsangan agar mau menerima inovasi. Motivasi dengan ancaman, dengan mengajak agar orang mengikuti yang dilakukan oleh orang lain, atau dengan menasihati agar orang menghindari kegagalan, belum tentu dapat berhasil. Kepandaian untuk menganalisis tujuan serta potensi hasil inovasi sangat diperlukan untuk memberikan motivasi yang tepat. Apakah tujuan merupakan hal yang sangat perlu atau hanya merupakan hal yang pantas untuk dicapai. Orang yang akan memberikan motivasi kepada orang lain harus memerhatikan adanya perbedaan individual. Usaha penerapan inovasi harus dapat diterima oleh guru dan siswa sebagai anggota masyarakat sekolah.
- c. Harus diusahakan agar individu ikut berpartisipasi dalam mengambil keputusan inovasi. Guru, siswa ataupun orangtua diberi kesempatan ikut berperan dalam mengambil keputusan menerima atau menolak inovasi. Mereka diberi kesempatan memikirkan, mendiskusikan, dan mempertimbangkan perlunya inovasi. Untuk keperluan itu, perlu dipersiapkan berbagai

alternatif cara pemecahan masalah atau memenuhi kebutuhan yang diperlukan. Usahakan pemberian informasi yang sejelas-jelasnya tentang inovasi (apa, mengapa, dan bagaimana), dengan menggunakan berbagai macam fasilitas dan media yang ada. Demikian pula, data tentang kondisi dan situasi sekolah yang berkaitan dengan inovasi dikumpulkan, kemudian dianalisis untuk menentukan cara atau prosedur yang tepat dalam penerapan inovasi.

- d. Perlu direncanakan tentang evaluasi keberhasilan program inovasi. Kejelasan tujuan dan cara menilai keberhasilan penerapan inovasi merupakan motivasi yang kuat untuk menyempurnakan pelaksanaan inovasi.

Di samping keempat hal tersebut, perlu diperhatikan juga urutan langkah pelaksanaan program yang harus dibuat dengan fleksibel. Artinya, jadwal kegiatan disesuaikan dengan perbedaan individual, baik dalam kemampuan, kesempatan, maupun kesibukan. Inovator harus menyadari bahwa tidak semua kegiatan harus dilakukan dalam jumlah waktu yang sama dan dengan jenis kegiatan yang sama. Hal yang penting adalah kejelasan pembagian tugas. Dalam manajemen terkenal dengan menggunakan pendekatan *program-evaluation-review-technique* (PERT) perlu juga dipikirkan tentang kemungkinan terjadi penyimpangan atau kegagalan, dan mempersiapkan cara menghindari atau menekan sekecil mungkin terjadinya penyimpangan penerapan inovasi.

## 3. Penggunaan Berbagai Alternatif Pilihan (*Option*)

Gunakan berbagai macam alternatif pilihan (*option*) untuk mempermudah penerapan inovasi.

Hal ini dikemukakan berdasarkan pemikiran bahwa pihak yang menerapkan inovasi, baik guru maupun siswa memiliki perbedaan individual. Menghendaki keseragaman untuk semua orang tentu akan sukar. Akan tetapi, semakin banyak memberikan peluang untuk memilih berarti semakin memberikan peluang untuk ikut mengambil bagian sesuai dengan minat dan kemampuannya. Misalnya, inovasi kurikulum akan mudah diterapkan jika memberikan berbagai alternatif tentang pemilihan mata pelajaran, ada yang wajib dan ada yang pilihan. Demikian pula, cara menilai atau penggunaan metode,



semakin banyak pilihan yang disediakan guru, semakin mendapat kesempatan untuk melaksanakan sesuai dengan kemampuan dan situasi kondisi setempat.

#### 4. Penggunaan Data Informasi

Gunakan data atau informasi yang sudah ada untuk bahan pertimbangan dalam menyusun perencanaan dan penerapan inovasi.

Sebelum memulai merumuskan ide inovasi, perlu diketahui dulu dengan berdasarkan data yang akurat tentang kondisi dan situasi yang ada di sekolah. Kemudian, mencoba mencari masalah apa yang sebenarnya dihadapi sekolah itu. Apakah dengan inovasi kurikulum, metode mengajar, penggunaan media, evaluasi, dan sebagainya akan memecahkan permasalahan? Berdasarkan permasalahan yang dihadapi dan kemungkinan memecahkannya, dibuatkan urutan prioritas yang harus diusahakan lebih dulu.

Demikian pula, untuk melancarkan pelaksanaan inovasi, perlu menggunakan data hasil penelitian dan informasi dari berbagai sumber yang dapat dipercaya. Misalnya, dari penelitian diperoleh kesimpulan bahwa ada hubungan yang positif antara tingkat kesejahteraan dengan penerimaan inovasi. Semakin sejahtera kehidupan seseorang, semakin mudah menerima inovasi. Mungkin karena orang yang mampu semakin berani mengambil risiko, atau mungkin karena inovasi memerlukan biaya, yang mampu tentu lebih mudah menerima karena mampu membiayai. Berdasarkan data tersebut perlu dipertimbangkan penerapan inovasi di sekolah dengan melihat kemungkinan pelaksanaan program kegiatannya berdasarkan kemampuan atau kondisi sekolah tersebut. Usahakan cara yang paling sesuai dengan keadaan lingkungan.

#### 5. Penggunaan Tambahan Data

Gunakan tambahan data untuk mempermudah fasilitas terjadinya penerapan inovasi.

Perubahan atau inovasi di sekolah memerlukan perspektif yang sangat luas. Berbagai data dari berbagai bidang dan sudut pandang perlu didayagunakan. Misalnya, untuk mengadakan perubahan tentang cara belajar siswa, inovator perlu mengetahui data hasil penilaian setiap siswa untuk setiap bidang studi, dan tentang

kemampuan setiap siswa secara keseluruhan dibandingkan dengan kemampuan teman yang lain.

Data lain yang biasa diperlukan dalam penerapan inovasi di sekolah, antara lain:

- a. pemahaman dan partisipasi siswa terhadap program yang ada -pengertian tentang program yang baru;
- b. tingkat kemajuan tentang program baru;
- c. analisis kemudahan dan kesukaran untuk mencapai tujuan;
- d. penilaian terhadap bahan media instruksional yang diproduksi sekolah -jumlah dan macam diagnostik tes dari siswa;
- e. perubahan penampilan (*performance*) siswa berdasarkan instrumen yang telah dibakukan;
- f. perubahan isi kurikulum dan organisasi kurikulum;
- g. pandangan para ahli tentang hasil pengamatannya terhadap program baru.

Perlu diperhatikan juga hubungan inovasi dengan lembaga di luar sekolah yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan. Perubahan atau inovasi di sekolah dapat menimbulkan pertanyaan atau mungkin mendapat tantangan dari berbagai pihak, misalnya pemerintah daerah, universitas, organisasi guru, dan sebagainya. Sebelum mengadakan inovasi, badan atau lembaga di luar sekolah yang ada hubungannya dengan aturan atau pengaruh terhadap pelaksanaan pendidikan perlu dihubungi dan diberi penjelasan lebih dahulu.

#### 6. Manfaatkan Pengalaman dari Lembaga Lain

Pengalaman sekolah yang telah menerapkan inovasi dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil kebijakan pelaksanaan inovasi di sekolah, meskipun penentuannya harus dilakukan harus berdasarkan kondisi dan situasi di sekolah. Ada sepuluh hal yang dapat dipakai untuk melancarkan penerapan inovasi di sekolah, yaitu sebagai berikut.

- a. Gunakan guru penasihat. Siswa dibagi menjadi beberapa kelompok, dan setiap kelompok memiliki guru penasihat tersendiri. Guru penasihat akan membantu siswa dalam melaksanakan program belajarnya.

- b. Sediakan pilihan (*option*). Dalam pengelolaan program belajar perlu disediakan berbagai pilihan, baik mengenai mata pelajaran yang harus diambil maupun cara belajarnya. Semakin banyak pilihan berarti semakin melayani adanya perbedaan individual anak.
- c. Mengembangkan media. Sebagai konsekuensi dengan adanya pilihan cara belajar, inovator perlu mengembangkan berbagai macam media instruksional.
- d. Merevisi kurikulum dengan menggunakan *mini courses* (kursus singkat). Dalam pelaksanaan revisi kurikulum digunakan dengan kursus dalam berbagai aspek kurikulum. Kursus singkat tentang penilaian, cara membuat persiapan, cara menyusun tes, dan sebagainya.
- e. Membuat tempat belajar yang lebih baik dalam gedung yang ada. Agar siswa dapat belajar dengan tenang perlu disediakan tempat-tempat belajar khusus dalam gedung yang ada. Misalnya, dibuatkan ruang tempat belajar sendiri, tempat belajar kelompok, dan sebagainya.
- f. Membuat jadwal yang fleksibel. Tidak semua kegiatan dengan jadwal jam yang sama. Untuk pelajaran yang banyak, inovator dapat menggunakan latihan/praktik perlu waktu yang lebih lama dari pelajaran yang hanya dengan ceramah, dan sebagainya.
- g. Meningkatkan penggunaan lingkungan sebagai sumber belajar. Banyak keadaan atau alam yang ada di sekitar dapat didayagunakan sebagai sumber belajar. Siswa diberi tugas untuk mengamati dan mengadakan wawancara dengan warga masyarakat dalam melakukan kegiatan belajar.
- h. Mengadakan penilaian program penerapan inovasi.
- i. Mengadakan penilaian dan pelaporan hasil belajar siswa. Dengan laporan dapat diketahui sejauh mana hasil penerapan inovasi terhadap peningkatan prestasi belajar siswa.
- j. Membuat tim supervisi. Untuk mengawasi kegiatan, dibuat tim yang setiap anggotanya bertugas untuk mengawasi bidang tertentu, keamanan, ketertiban, kebersihan, dan sebagainya. Kepala sekolah dapat mencurahkan pengawasan pada kegiatan belajar mengajar.

## 7. Bertindak Secara Positif untuk Mendapatkan Kepercayaan

Dunia pendidikan sangat berat menghadapi tantangan perubahan zaman. Jika dunia komersial menghabiskan jutaan dolar untuk mengubah kebiasaan masyarakat, dan kalangan politik menghabiskan sejumlah besar uang untuk menjaga kestabilan kekuasaan dan pemerintahan, dunia pendidikan sukar untuk memperoleh dana guna mengadakan pembaharuan. Sekalipun demikian, pimpinan pendidikan harus melakukan langkah atau menyukseskan usahanya, yaitu:

- a. Kepala sekolah harus memahami tindakan yang perlu dilakukan untuk perbaikan sekolahnya;
- b. Kepala sekolah harus menghayati kenyataan bahwa inovasi perlu diadakan untuk perbaikan;
- c. Kepala sekolah harus yakin bahwa sekolah ini tepat untuk menerapkan inovasi;
- d. Kepala sekolah harus banyak mencurahkan waktu dan tenaganya, baik untuk kegiatan sekolah, luar sekolah, maupun masyarakat yang memerlukan tenaganya, guna menjalin hubungan yang akrab dengan segala pihak. Dengan cara demikian, mereka mau mengerti dan memberikan bantuan untuk kelancaran program inovasi. Tidak mungkin inovasi akan berhasil jika kepala sekolah hanya duduk di kantornya, tanpa berbuat dengan cepat dan tepat sesuai dengan keperluan.

## 8. Ciptakan Kepemimpinan yang Efektif

Problem yang dihadapi oleh kepala sekolah sangat kompleks. Perlunya kepemimpinan yang mantap, konsisten, dan efektif saat ini sangat terasa karena kepala sekolah selalu dikepung oleh berbagai macam tantangan, baik dari pemerintah berupa instruksi atau peraturan-peraturan yang harus dilaksanakan, organisasi guru berupa saran perbaikan, kelompok masyarakat atau persatuan orangtua siswa berupa permintaan peningkatan kualitas hasil pendidikan di sekolah, atau mungkin juga dari berbagai yayasan pendidikan. Sekalipun demikian, banyak juga kepala sekolah yang tetap bersikap positif dan mampu melaksanakan kepemimpinan yang produktif, di sela-sela berbagai macam tantangan dan permasalahan yang harus dipecahkan.

Untuk melaksanakan program inovasi dengan efektif dalam menghadapi berbagai macam tantangan tersebut, kepala sekolah perlu menggunakan sistem pengorganisasian yang tepat. Berdasarkan pengalaman para pelaksana *Model Schools Project* di Amerika Serikat, disarankan digunakannya “Team Manajemen Pengawasan” (Supervisory-Management = S-M Team). Ada dua elemen dasar dalam team S-M untuk meningkatkan kepemimpinan sekolah. *Pertama*, peranan kepemimpinan harus disebarluaskan melalui perluasan konsep tim manajemen-pengawasan. *Kedua*, tim S-M harus menggunakan pendekatan partisipatif dalam membina hubungan dengan segenap personal di sekolah ataupun dengan warga masyarakat.

Untuk sekolah yang kecil atau struktur organisasinya tanpa ada bagian-bagian, semua guru atau personel sekolah diikutsertakan dalam pembuatan perencanaan, pembuatan keputusan serta menilai perkembangan serta bagian program pendidikan. Di sekolah yang besar, pejabat bagian pendidikan (*educational department*) bekerja sama dengan tim S-M, untuk menunjukkan minat guru serta memerhatikan fungsi manajemen-pengawasan di semua sekolah. Kegiatan untuk meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar, dilakukan oleh semua personalia sekolah, sesuai dengan bidang garapannya masing-masing.

## 9. Mencari Jawaban atas Beberapa Pertanyaan Dasar tentang Inovasi di Sekolah

Tujuan utama inovasi di sekolah adalah meningkatkan kualitas sekolah. Tanda-tanda sekolah yang kualitasnya baik, antara lain proses belajar mengajar efektif, prestasi hasil belajar siswa tinggi, para guru mempunyai waktu yang cukup banyak serta kondisi yang baik dalam melaksanakan tugas sesuai dengan profesinya, kepala sekolah menggunakan sebagian besar waktunya untuk bekerja lebih akrab dengan siswa dan guru serta selalu berusaha untuk memperoleh balikan guna meningkatkan kualitas sekolah. Setiap orang yang bekerja di sekolah melakukan tugasnya sesuai dengan minat dan kemampuannya untuk mengembangkan kariernya.

Inovasi atau perubahan di sekolah seharusnya untuk meningkatkan kualitas sekolah, tetapi sering terjadi perubahan sekolah diadakan dengan tujuan yang tidak benar, yaitu untuk

membantu kelompok orang tertentu dengan biaya atas nama sekolah. Kejadian itu harus dihindari karena sangat merugikan nama sekolah. Inovasi diadakan untuk kemajuan sekolah.



## BAB 5

# MANAJEMEN INOVASI PENDIDIKAN

Hampir semua lembaga ataupun pengamat bisnis dalam pendekatannya banyak menggunakan analisis SWOT. Hal tersebut dilakukan oleh semua lembaga ataupun pengamat bisnis, tidak terkecuali lembaga pendidikan untuk mengkaji kekuatan dan kelemahannya di lembaga tersebut, sebelum menentukan tujuan dan menggariskan tindakan pencapaian tujuan, yang merupakan konsekuensi logis yang perlu ditempuh perusahaan agar lancar dalam operasionalnya.

Lingkungan eksternal mempunyai dampak yang sangat berarti di sebuah lembaga pendidikan. Selama dekade terakhir abad kedua puluh, lembaga-lembaga ekonomi, masyarakat, struktur politik, bahkan gaya hidup perseorangan dihadapkan pada perubahan baru.

Perubahan masyarakat industri ke masyarakat informasi dan dari ekonomi yang berorientasi manufaktur ke arah orientasi jasa,

telah menimbulkan dampak yang signifikan terhadap permintaan atas program baru pendidikan kejuruan yang ditawarkan (Martin, 1989).

### A. HAKIKAT MANAJEMEN INOVASI PENDIDIKAN

Gaffar (1989) mengemukakan bahwa manajemen pendidikan mengandung arti sebagai proses kerja sama yang sistematis, sistemis, dan komprehensif dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional (Prajudi Atmosudirdjo, 1982: 124).

Manajemen pendidikan ialah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan, mencerdaskan kehidupan bangsa, mengembangkan manusia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti yang luhur, memiliki pengetahuan, keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap, mandiri, serta bertanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan (Biro Perencanaan Depdikbud, 1993: 4).

Program inovasi dirancang untuk dikembangkan dalam rangka mewujudkan efisiensi, efektivitas dalam peningkatan kualitas, praktibilitas, serta hal lain yang dipandang tertinggal dengan peradaban.

#### 1. Ruang Lingkup Inovasi dalam Manajemen Pendidikan

Ruang lingkup inovasi manajemen pendidikan meliputi perencanaan, pengorganisasian, memimpin, mengendalikan tenaga pendidikan, dan sumber daya pendidikan, seperti Sumber Daya Manusia (SDM), Sumber Belajar (SB), serta Sumber Fasilitas dan Dana (SFD).

#### 2. Faktor Pendorong Inovasi dalam Manajemen Pendidikan

Berdasarkan pendapat Drucker (Sudarwan Danim, 2006: 39) bahwa beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya pembaruan yang mendorong pada inovasi dalam manajemen pendidikan, antara lain: (1) kondisi yang diharapkan; (2) munculnya ketidakwajaran; (3) inovasi yang muncul berbasis pada kebutuhan dalam proses; (4)

perubahan pada struktur industri atau struktur pasar; (5) faktor demografis; (6) perubahan persepsi, suasana, dan makna; (7) pengetahuan baru.

### 3. Analisis Akar Masalah

Sehubungan dengan tujuan inovasi pendidikan, inovasi pendidikan perlu dirancang berdasarkan analisis yang cermat. Analisis yang dilakukan untuk itu, terutama hingga ditemukannya akar masalah. Beberapa masalah yang berkaitan dengan dunia pendidikan perlu dicari hingga diperoleh akar permasalahannya. Untuk itu, tahapan awal dalam inovasi pendidikan adalah menganalisis akar masalah pendidikan.

Masalah-masalah yang dihadapi dalam dunia pendidikan itu multikompleks, dan setiap masalah tentu ada sumber penyebabnya. Itulah yang disebut dengan akar masalah. Analisis terhadap perencanaan program inovasi pendidikan dilakukan pada sumber masalah, sehingga jika diterapkan pada program inovasi, masalah tersebut dapat teratasi. Selama ini sering ditemukan program-program inovasi yang masih belum dapat mengatasi masalah. Ketidakmampuan dalam mengatasi masalah dikarenakan analisis yang dilakukan bukan pada akar masalahnya.

### 4. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu analisis pilihan (*strategic chice*) yang sudah sangat populer.

SWOT adalah singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman). Analisis SWOT digunakan dalam perencanaan strategis pendidikan. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen, yaitu analisis internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi dan analisis lingkungan.

Analisa SWOT bertujuan menemukan aspek-aspek penting dari hal-hal tersebut, seperti kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Tujuan pengujian ini adalah memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mereduksi ancaman, dan membangun peluang.

Analisis SWOT secara sederhana mudah dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal sebuah organisasi, termasuk lembaga pendidikan serta kesempatan dan ancaman lingkungan eksternalnya. SWOT adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan (Johnson, dkk., 1989; Bartol dkk., 1991).

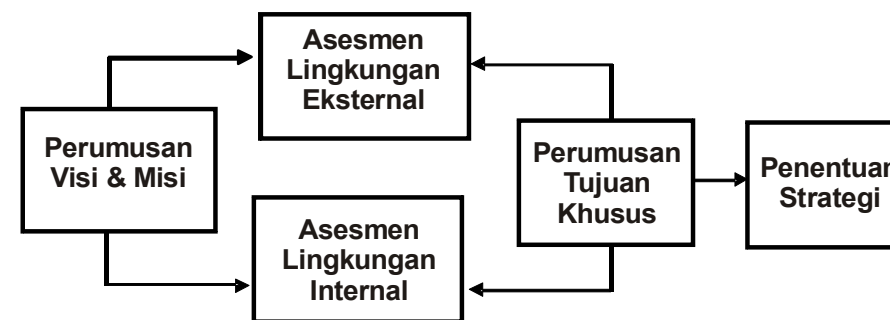
Jika hal ini digunakan dengan benar, sekolah akan mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai situasi sekolah itu dalam hubungannya dengan masyarakat, lembaga-lembaga pendidikan yang lain, dan lapangan industri yang dimasuki oleh murid-muridnya.

Adapun pemahaman mengenai faktor-faktor eksternal (terdiri atas ancaman dan kesempatan) yang digabungkan dengan suatu pengujian mengenai kekuatan dan kelemahan akan membantu dalam mengembangkan visi tentang masa depan.

Prakiraan seperti ini diterapkan dengan mulai membuat program yang kompeten atau mengganti program-program yang tidak relevan dengan program yang lebih inovatif dan relevan.

### 5. Perencanaan Strategi Mutu

Strategi adalah rencana yang menyangkut hal-hal yang pervasif, vital, dan secara terus-menerus penting dalam organisasi (Sharplin dalam Sonhadji, 2003). Perencanaan ini biasanya bersifat luas dan jangka panjang. Perencanaan strategi disebut juga formulasi strategi. Berikut ini gambaran proses perencanaan strategi.



Gambar 5.1 Proses Perencanaan Strategi

Sumber: Sharplin (Sonhadji, 2003)

Perencanaan strategi terdiri atas lima langkah pokok, yaitu: (1) perumusan misi (*mission determination*), (2) asesmen lingkungan eksternal (*environmental external assessment*), (3) asesmen organisasi (*organizational assessment*), (4) perumusan tujuan khusus (*objective setting*), dan (5) penentuan strategi (*strategy setting*).

Mutu tidak terjadi begitu saja, tetapi harus direncanakan. Mutu harus menjadi bagian penting dari strategi institusi, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Perencanaan strategis merupakan salah satu bagian penting dari TQM. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, sebuah institusi tidak dapat merencanakan peningkatan mutu.

Proses perencanaan strategis dalam konteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan dunia industri dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk menentukan misi tujuan akhir serta untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman juga hampir sama, hanya perlu penerjemahan yang baik. Alat-alat itu harus sederhana dan mudah dipergunakan. Kekuatan alat-alat tersebut berasal dari fokus yang mereka berikan terhadap proses berpikir institusi.

Perencanaan strategi memungkinkan formulasi prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategi, sebuah institusi tidak akan mampu memanfaatkan peluang-peluang baru.

Rencana strategis kadang disebut dengan rencana pengembangan usaha atau institusi, yang memerinci tolok ukur yang kelak digunakan institusi dalam mencapai misinya. Rencana strategis biasanya disusun dalam jangka waktu menengah, di atas tiga tahun. Tujuannya adalah memberi sebuah pedoman dan arahan pada institusi. Akan tetapi, rencana tersebut bukan merupakan instrumen yang kaku. Ia harus dimodifikasi jika peristiwa penting, baik internal maupun eksternal membutuhkannya. Dalam sebuah pasar pendidikan yang kompetitif, produksi rencana strategis adalah hal sangat penting. Tanpa rencana tersebut, institusi akan menjadi kurang terarah.

Ketika analisis misi, nilai-nilai, SWOT, dan faktor penting kesuksesan telah dilakukan, rencana strategis harus segera mengarahkan sejumlah isu kunci yang muncul.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi lembaga sekolah agar disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Harold Koontz dan Heinz Weihrich (Umar, H., 2001), menggambarkan matriks SWOT sebagai berikut.

**Tabel 5.1 Matriks SWOT**

	<b>Internal strengths (S)</b>	<b>Internal weaknesses (S)</b>
<b>External Opportunities (O)</b>	<b>SO strategy: Maxi-Maxi</b>  <i>Potentially the most successful strategy, utilizing the organization's strengths to take advantage of opportunities</i>	<b>WO strategy: Mini-Maxi</b>  <i>e.g., developmental strategy to overcome weaknesses in order to take advantage of opportunities</i>
<b>External threats (T)</b>	<b>ST strategy: Maxi-Mini</b>  <i>e.g., use of strengths to cope with threats or to avoid threats</i>	<b>WT strategy: Mini-Mini</b>  <i>e.g., rethrenchment, liquidation or joint venture to minimize both weaknesses and threats</i>

Sumber: Harold Koontz dan Heinz Weihrich (Umar, H., 2001)

Berdasarkan analisis matriks SWOT dihasilkan empat strategi pencapaian target, yaitu sebagai berikut.

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran lembaga pendidikan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Dengan kata lain, menggunakan kekuatan internal untuk mengambil kesempatan yang ada di luar.



b. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki lembaga pendidik untuk mengatasi ancaman. Dengan kata lain, menggunakan kekuatan internal untuk menghindari ancaman yang ada di luar.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada, dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Dengan kata lain, menggunakan kesempatan eksternal yang ada untuk mengurangi kelemahan internal.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defisit dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Dengan kata lain, meminimalkan kelemahan dan ancaman yang mungkin ada.

Dengan demikian, tidak ada satu pun cara yang dianggap tepat untuk melakukan analisis SWOT. Hal yang paling utama adalah membawa berbagai macam pandangan/perspektif bersama-sama sehingga akan terlihat keterkaitan baru dan implikasi dari hubungan tersebut. Jika analisis bersifat menyeluruh, tujuan, sasaran, dan strategi akan mudah untuk ditetapkan. Banyak strategi yang dapat dihasilkan dan dikembangkan dari hasil analisis SWOT karena para perencana dibekali dengan kerangka kerja yang luas dan terstruktur.

Faktor penentu keberhasilan dari analisis SWOT dalam merancang inovasi, ada hal-hal yang harus berjalan dengan baik untuk menjamin keberhasilan suatu lembaga, di antaranya sebagai berikut.

1. Adanya sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor dominan dan penentu keberhasilan program pendidikan dan pelatihan. Sumber daya yang profesional memiliki komitmen terhadap visi dan misi pendidikan serta pelatihan. Rumtini Iksan (2004) seiring dengan upaya pembaharuan yang dilakukan, dalam bidang pendidikan bentuk kepemimpinan juga penting untuk diformulasikan. Kepemimpinan transformasional berdasarkan kekayaan

konseptual melalui karisma, konsideran individual, dan stimulasi intelektual diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran yang mengandung jangkauan ke depan, asas kedemokrasian, dan ketransparanan. Oleh karena itu, perlu diadopsi ke dalam kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam rangka menunjang manajemen berbasis sekolah atau bentuk-bentuk pembaharuan pendidikan lainnya.

2. Adanya sarana dan prasarana berstandar nasional dan internasional yang berdaya guna dan berhasil guna.
3. Terwujudnya iklim kerja yang kondusif, komunikatif, dan harmonis sesuai dengan prosedur kerja yang disepakati semua pegawai.
4. Adanya nilai-nilai pelayanan prima yang direalisasikan oleh seluruh pegawai.
5. Adanya sistem organisasi yang mampu menjalankan program kerja lembaga.
6. Adanya anggaran berdasarkan DIK/DIP untuk melaksanakan program kerja secara efektif dan efisien.
7. Adanya evaluasi kinerja yang dilaksanakan secara kontinu dan berkesinambungan untuk menciptakan akuntabilitas kinerja lembaga.

Berdasarkan faktor penentu keberhasilan, dapat dilihat bahwa keberhasilan suatu lembaga pendidikan dapat dilihat dari beberapa faktor. Strategi S-O, strategi S-T, Strategi W-O, dan strategi W-T, yang diperoleh dari hasil analisis SWOT, selanjutnya dilakukan pengujian terhadap visi, misi, nilai-nilai, dan asumsi. Berdasarkan pengujian tersebut, diperoleh strategi yang merupakan faktor kunci keberhasilan yang berdasarkan tingkatannya, dapat dipilih sebagai berikut:

1. bersama dengan mitra kerja meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan;
2. meningkatkan kemitraan dengan PTN dan PTS serta mengembangkan program studi baru;
3. meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan manajemen pendidikan;
4. meningkatkan kualitas dan kuantitas pendidikan;
5. melakukan evaluasi dan pembenahan ke dalam atas kinerja.

## B. KONSEP MANAJEMEN DALAM INOVASI PENDIDIKAN

Manajemen menurut Stoner dalam Sumidjo dan Soebedjo (1986: 2-4) adalah serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia, sarana dan prasarana secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam perspektif persekolahan, agar tujuan pendidikan di sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien, proses manajemen pendidikan memiliki peranan yang vital. Hal ini karena sekolah merupakan suatu sistem yang di dalamnya melibatkan berbagai komponen dan sejumlah kegiatan yang perlu dikelola secara baik dan tertib. Sekolah tanpa didukung proses manajemen yang baik, akan menghasilkan buruknya laju organisasi yang tidak akan mampu mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian, setiap kegiatan pendidikan di sekolah harus memiliki perencanaan yang jelas dan realistis, pengorganisasian yang efektif dan efisien, pengerahan dan pemotivasian seluruh personel sekolah untuk selalu dapat meningkatkan kualitas kinerjanya, dan pengawasan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, manajemen inovasi pendidikan adalah serangkaian kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengendalikan (mengawasi dan menilai) segala upaya dalam mengatur dan mendayagunakan sumber daya manusia dan nonmanusia secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan inovasi pendidikan yang telah ditetapkan.

Beberapa pakar manajemen lain, seperti Hersey dan Blanchard (1982) membagi fungsi manajemen menjadi empat yang disingkat dengan POMC, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan). Siagian (1983) mengemukakan lima fungsi manajemen, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (penggerakan), *controlling* (pengawasan), dan *evaluation* (penilaian).

Berdasarkan beberapa pembagian fungsi manajemen tersebut, fungsi manajemen pendidikan yang dikemukakan di sini adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *motivating* (penggerakan), *controlling* (pengawasan), dan *evaluation* (penilaian).

Kelima rangkaian kegiatan tersebut menurut Morris (1976: 51) merupakan rangkaian pelbagai kegiatan wajar yang telah ditetapkan dan memiliki hubungan saling ketergantungan antara satu dengan lainnya dan dilaksanakan oleh orang atau lembaga yang diberi tugas untuk melakukan kegiatan tersebut.

### 1. Perencanaan (*Planning*)

Yehezkel Dror dalam Sudjana (2000: 62) mengemukakan, "*Planning is the process of preparing a set of decision for action in the future directed as achieving goals by preferable means.*" Definisi tersebut mengandung arti bahwa perencanaan merupakan proses untuk mempersiapkan seperangkat keputusan tentang kegiatan pada masa yang akan datang dengan diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan melalui penggunaan sarana yang tersedia.

Perencanaan bukan kegiatan tersendiri, melainkan merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan (Sudjana, 2000: 61). Proses pengambilan keputusan dimulai dengan perumusan tujuan, kebijaksanaan, dan sasaran luas yang kemudian berkembang pada tahapan tujuan dan kebijaksanaan dalam rencana yang lebih terperinci berbentuk program-program untuk dilaksanakan (Schaffer, 1970). Secara umum, perencanaan meliputi tiga jenis, yaitu sebagai berikut.

#### a. Perencanaan alokatif (*allocative planning*)

Perencanaan ini ditandai oleh upaya penyebaran atau pembagian (alokasi) sumber-sumber yang jumlahnya terbatas pada kegiatan-kegiatan dan pihak-pihak yang akan menggunakan sumber-sumber tersebut yang jumlahnya lebih banyak. Ciri-ciri perencanaan alokatif adalah: (1) perencanaan dilakukan secara komperhensif; (2) keseimbangan dan keserasian antara komponen kegiatan. Adapun tipe perencanaan ini adalah: (1) perencanaan berdasarkan perintah; (2) perencanaan berdasarkan kebijakan; (3) perencanaan berdasarkan persekutuan; (4) perencanaan berdasarkan kepentingan peserta (Sudjana, 2000: 65-90).

#### b. Perencanaan inovatif (*innovatif planning*)

Perencanaan inovatif merupakan proses penyusunan rencana yang menitikberatkan perubahan fungsi dan wawasan kelembagaan

untuk memecahkan masalah yang timbul pada masyarakat. Ciri pokok perencanaan ini adalah: (1) pembentukan lembaga baru; (2) orientasi pada tindakan atau kegiatan; (3) penggerakan sumber-sumber yang diperlukan (Sudjana, 2000: 90-99).

### c. Perencanaan strategi (*strategic planning*)

Perencanaan strategi merupakan bagian dari manajemen strategi. Fungsi manajemen strategis adalah untuk mendayagunakan pelbagai peluang baru yang mungkin akan terjadi pada masa yang akan datang (Sudjana, 2000: 99-102).

Ketiga jenis perencanaan tersebut dapat dipergunakan dalam perencanaan inovasi pendidikan, sesuai dengan tujuan inovasi pendidikan dan situasi serta kondisi lingkungan pada saat memunculkan inovasi pendidikan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Flippo dan Musinger (1975: 114) mengemukakan bahwa pengorganisasian adalah kegiatan merancang dan menetapkan komponen pelaksanaan proses kegiatan yang terdiri atas tenaga manusia, fungsi, dan fasilitas. Hersey (1982) mendefinisikan pengorganisasian sebagai kegiatan memadukan sumber-sumber, yaitu manusia, modal, dan fasilitas serta menggunakan sumber-sumber itu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun pengorganisasian inovasi pendidikan adalah usaha untuk mengintegrasikan sumber-sumber manusiawi dan non-manusiawi yang diperlukan dalam satu kesatuan untuk menjalankan kegiatan sebagaimana direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Siagian (1982: 4-5) membedakan pengorganisasian menjadi dua bagian yang saling berkaitan, yaitu: (1) *administrative organizing*, yaitu proses pembentukan organisasi secara keseluruhan; (2) *managerial organizing*, yaitu pengorganisasian bagian-bagian dari organisasi keseluruhan.

Prinsip pengorganisasian menurut Carzo dalam Connor (1974: 3) terdiri atas: (a) kebermaknaan, yaitu memiliki daya guna dan hasil guna yang tinggi terhadap pelaksanaan kegiatan dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan; (b) keluwesan yang memberi peluang

untuk terjadinya perubahan; (c) kedinamisan yang menjadi acuan bagi setiap orang dalam organisasi untuk mengembangkan kreativitas dalam melaksanakan tugas pekerjaan, menjalin hubungan dan kedinamisan terhadap gejala perubahan yang terdapat dalam lingkungan.

Pengorganisasian perlu dilakukan dalam beberapa urutan kegiatan yang dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan. Urutan kegiatan tersebut adalah sebagai berikut: (a) memahami tujuan, kebijaksanaan, rencana, dan program yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan; (b) penentuan tugas-tugas yang akan dilakukan dengan mempertimbangkan kebijakan dan aturan yang berlaku; (c) memilah penggalan pelbagai tugas secara sederhana, logis, menyeluruh, dan mudah dimengerti, yang kemudian diikuti dengan pengelompokan tugas; (d) menentukan pembagian batas-batas yang jelas tentang tugas pekerjaan yang akan dilakukan oleh bagian-bagian yang sejajar ataupun hierarkis dalam organisasi; (e) menentukan persyaratan (kualitas dan kuantitas) bagi orang-orang yang diperlukan untuk melakukan tugas pekerjaan berdasarkan bagian-bagian pekerjaan dan kedudukan dalam organisasi; (f) menetapkan prosedur, metode, dan teknik kegiatan yang cocok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## 3. Penggerakan (*Motivating*)

Penggerakan atau *motivating* menurut Siagian (1982: 128), adalah keseluruhan proses pemberian motivasi untuk bekerja kepada bawahan sedemikian rupa, sehingga mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Hersey dan Blanchard (1982) mendefinisikan penggerakan sebagai kegiatan untuk menumbuhkan situasi yang secara langsung dapat mengarahkan dorongan-dorongan yang ada dalam diri seseorang pada kegiatan untuk mencapai tujuan. *Motivating* dalam dunia pendidikan, yaitu pemberian motivasi dari kepala sekolah kepada guru-guru atau siswa agar melaksanakan program belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan.

Motivasi yang mendorong perlunya diadakan inovasi pendidikan bersumber pada dua hal, yaitu kemauan sekolah (lembaga pendidikan) untuk mengadakan respons terhadap tantangan

kebutuhan masyarakat dan adanya usaha untuk menggunakan sekolah (lembaga pendidikan) untuk memecahkan masalah yang dihadapi masyarakat. Antara lembaga pendidikan dengan sistem sosial terjadi hubungan yang erat dan saling memengaruhi.

#### 4. Penilaian (*Evaluation*)

Paul (1976: 17) mendefinisikan, “*evaluation is the systematic process of judging the worth, desirability, effectiveness, or adequacy of something according to definitive criteria and purposes.*” Dalam pengertian ini dikemukakan bahwa penilaian adalah proses penetapan secara sistematis tentang nilai, tujuan, efektivitas, atau kecocokan sesuatu sesuai dengan efektivitas dan tujuan yang telah ditetapkan.

Worthen dan Sanders (1973: 20) memberi definisi, “*Evaluation as procces of identifying and collecting information to assist decision makers in closing among available decision alternatives*”. Pengertian ini menjelaskan bahwa penilaian merupakan proses mengidentifikasi dan mengumpulkan informasi untuk membantu para pengambil keputusan dalam memilih alternatif keputusan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Anderson (1978: 270), penilaian terhadap program mempunyai tujuan, yaitu:

- a. memberi masukan untuk perencanaan program;
- b. memberi masukan untuk keputusan tentang kelanjutan, perluasan, dan penghentian (sertifikasi) program;
- c. memberi masukan untuk keputusan tentang modifikasi program;
- d. memperoleh informasi tentang pendukung dan penghambat pelaksanaan program;
- e. memberi masukan untuk memahami landasan keilmuan bagi penilaian.

Aspek yang dinilai dalam penilaian menurut Mappa (1984) ada dua hal, yaitu: (1) komponen program yang meliputi masukan, proses, dan hasil program; (2) penyelenggaraan program yang mencakup kelembagaan, perencanaan, pelaksanaan dan pembinaan, efisiensi ekonomis, dampak dan keseluruhan program. Arief (1987), berpendapat bahwa aspek yang dinilai tersebut meliputi masukan lingkungan (*environmental input*), baik lingkungan sosial budaya maupun alam, masukan sarana (*instrumental input*) yang meliputi

tujuan, pelaksanaan, fasilitas, dan pembiayaan; (3) masukan mentah (*raw input*); proses, keluaran (*output*); masukan lain (*other input*), dan pengaruh (*outcome*).

Metode yang dapat dipergunakan dalam melakukan penilaian terhadap inovasi pendidikan, menurut Sudjana (2000: 285-310) adalah sebagai berikut.

- a. Metode eksperimen sungguhan dan eksperimen semu, digunakan apabila penilai ingin mencari jawaban terhadap pertanyaan tentang efektivitas suatu program atau komponen dan mengharapkan temuannya dapat memberikan kontribusi mendasar bagi ilmu pengetahuan.
- b. Metode korelasi, digunakan dalam beberapa situasi yang bermanfaat untuk menjawab beberapa pertanyaan mengenai dua variabel atau lebih, misalnya korelasi antara pembiayaan dengan efektivitas program.
- c. *Survey*, digunakan untuk menjajagi, mengumpulkan, menggambarkan, menerangkan sasaran atau objek program yang dievaluasi. Metode ini tidak mengharuskan untuk selalu mencari atau menjelaskan hubungan-hubungan, mentes hipotesis, membuat prediksi atau mencari makna dan implikasi.
- d. *Asesmen*, biasanya dilakukan melalui pola eksperimen sungguhan atau eksperimen semu yang bertujuan untuk menghimpun informasi tentang kompetensi pelaksanaan dan karakteristik program inovasi pendidikan yang perlu berubah/tidak sejalan dengan pencapaian tujuan program.
- e. Keputusan ahli secara sistematis, yang diperlukan apabila kegiatan evaluasi mencakup berbagai aspek/komponen program yang kondisinya bervariasi. Cara ini terutama dilakukan jika suatu program dilakukan dan dibiayai oleh lembaga tertentu.
- f. Studi kasus sebagai analisis dan deskripsi secara mendalam serta terperinci tentang lembaga pelaksana inovasi pendidikan atau fenomena di dalamnya. Studi kasus digunakan dalam situasi tertentu, terutama tatkala fenomena yang akan dievaluasi bersifat global. Misalnya, dalam penilaian efektivitas lembaga, tugas para penilai melakukan asesmen tentang efektivitas keorganisasian lembaga tersebut.

- g. Pengamatan (kesaksian), yang merupakan induk dari berbagai perencanaan dan evaluasi setiap program, bukan merupakan metode penilaian yang jitu, melainkan hanya sebagai metode yang mendekati ketepatan penilaian.

## 5. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan (*controlling*) menurut Longenecher (1973: 513) adalah kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan penilikan yang sedang berlangsung, peraturan-peraturan yang sedang dan harus dilaksanakan oleh setiap orang yang terlibat dalam organisasi, kelemahan pelaksanaan, dan cara-cara yang digunakan untuk mengatasi kelemahan tersebut. Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (1985: 29) menegaskan bahwa pengawasan adalah upaya memperbaiki kegiatan untuk memelihara agar pelaksanaan dan hasil kegiatan yang dicapai sesuai dengan rencana.

Pengawasan dilakukan untuk mengetahui kecocokan dan ketepatan kegiatan yang dilaksanakan dengan rencana yang telah disusun. Selain itu, pengawasan dimaksudkan untuk memperbaiki kegiatan yang menyimpang dari rencana, mengoreksi penyalahgunaan aturan dan sumber-sumber, serta untuk mengupayakan agar tujuan dapat dicapai seefektif dan seefisien mungkin.

Tanpa pengawasan yang teratur, pengelola tidak akan dapat mengetahui dengan pasti tentang daya guna dan hasil guna suatu kegiatan dalam mengimplementasikan rencana (Sudjana, 2000: 230-231). Longenecher menambahkan bahwa penggunaan fungsi pengawasan adalah mengetahui pencapaian tujuan, membandingkan kegiatan yang dilakukan dengan tujuan, dan memperbaiki program (1973: 514).

Penilaian terhadap suatu program termasuk program inovasi pendidikan, berkaitan erat dengan monitoring, yaitu kegiatan untuk mengikuti program dan pelaksanaannya secara mantap dan terus-menerus dengan cara mendengar, melihat dan mengamati, dan mencatat keadaan serta perkembangan program tersebut (Sudjana, 2000: 253-254). Monitoring dilakukan terhadap komponen program, sehingga berbeda dengan supervisi yang dilakukan terhadap pelaksanaan program, dan pengawasan yang dilakukan terhadap orang-orang yang mengelola program.

Selanjutnya dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu: (a) penetapan standar pelaksanaan; (b) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (c) pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata; (d) perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisisan penyimpangan; (e) pengambilan tindakan koreksi apabila diperlukan. Fungsi-fungsi manajemen ini berjalan saling berinteraksi dan saling berkaitan antara satu dengan lainnya, sehingga menghasilkan proses manajemen. Dengan demikian, proses manajemen sebenarnya merupakan proses interaksi antara berbagai fungsi manajemen.

## C. BIDANG KEGIATAN MANAJEMEN INOVASI PENDIDIKAN

Merujuk pada kebijakan Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdiknas dalam buku *Panduan Manajemen Sekolah*, berikut ini akan diuraikan secara ringkas tentang bidang-bidang kegiatan pendidikan di sekolah.

### 1. Manajemen Kurikulum

Manajemen kurikulum merupakan substansi manajemen yang utama di sekolah. Prinsip dasar manajemen kurikulum adalah berusaha agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik, dengan tolok ukur pencapaian tujuan oleh siswa dan mendorong guru untuk menyusun dan terus-menerus menyempurnakan strategi pembelajarannya. Tahapan manajemen kurikulum di sekolah dilakukan melalui empat tahap, yaitu: (a) perencanaan; (b) pengorganisasian dan koordinasi; (c) pelaksanaan; (d) pengendalian.

### 2. Manajemen Kesiswaan

Dalam manajemen kesiswaan terdapat empat prinsip dasar, yaitu: (a) siswa harus diperlakukan sebagai subjek, bukan objek, sehingga harus didorong untuk berperan serta dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan mereka; (b) kondisi siswa sangat beragam, ditinjau dari kondisi fisik, kemampuan intelektual, sosial ekonomi, minat, dan seterusnya. Oleh karena itu, diperlukan wahana kegiatan yang

beragam, sehingga setiap siswa memiliki wahana untuk berkembang secara optimal; (c) siswa hanya termotivasi belajar, jika mereka menyenangi apa yang diajarkan; (d) pengembangan potensi siswa tidak hanya menyangkut ranah kognitif, tetapi juga ranah afektif dan psikomotor.

### 3. Manajemen Personalia

Ada empat prinsip dasar manajemen personalia, yaitu: (a) dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia adalah komponen paling berharga; (b) sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik, sehingga mendukung tujuan institusional; (c) kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah; (d) manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga sekolah dapat bekerja sama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah. Di samping faktor ketersediaan sumber daya manusia, hal penting dalam manajemen personalia berkenaan penguasaan kompetensi dari para personel di sekolah. Oleh karena itu, upaya pengembangan kompetensi dari setiap personel sekolah mutlak diperlukan.

### 4. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan di sekolah berkenaan dengan kiat sekolah dalam menggali dan mengelola dana. Pengelolaan keuangan dikaitkan dengan program tahunan sekolah, cara mengadministrasikan dana sekolah, dan cara melakukan pengawasan, pengendalian serta pemeriksaan. Inti manajemen keuangan adalah pencapaian efisiensi dan efektivitas. Oleh karena itu, di samping mengupayakan ketersediaan dana yang memadai untuk kebutuhan pembangunan ataupun kegiatan rutin operasional di sekolah, juga perlu diperhatikan faktor akuntabilitas dan transparansi setiap penggunaan keuangan, baik yang bersumber pemerintah, masyarakat, maupun sumber lainnya.

### 5. Manajemen Perawatan Preventif Sarana dan Prasarana

Manajemen perawatan preventif sarana dan prasana sekolah merupakan tindakan yang dilakukan secara periodik dan terencana

untuk merawat fasilitas fisik, seperti gedung, mebel, dan peralatan sekolah lainnya, dengan tujuan meningkatkan kinerja, memperpanjang usia pakai, menurunkan biaya perbaikan, dan menetapkan biaya efektif perawatan sarana dan prasarana sekolah.

Dalam manajemen ini perlu dibuat program perawatan preventif di sekolah dengan cara pembentukan tim pelaksana, membuat daftar sarana dan prasarana, menyiapkan jadwal kegiatan perawatan, menyiapkan lembar evaluasi untuk menilai hasil kerja perawatan pada masing-masing bagian dan memberikan penghargaan bagi mereka yang berhasil meningkatkan kinerja peralatan sekolah dalam rangka meningkatkan kesadaran merawat sarana dan prasarana sekolah. Adapun pelaksanaannya dilakukan pengarahan kepada tim pelaksana, mengupayakan pemantauan bulanan ke lokasi tempat sarana dan prasarana, menyebarluaskan informasi tentang program perawatan preventif untuk seluruh warga sekolah, dan membuat program lomba perawatan terhadap sarana dan fasilitas sekolah untuk memotivasi warga sekolah.

## D. PROSEDUR INOVASI PENDIDIKAN

Inovasi pendidikan di sekolah merupakan program perubahan di lingkungan sekolah, antara lain meliputi perubahan dan pembaharuan dalam tenaga kependidikan, inovasi kurikulum, dan inovasi pembelajaran. Semua tindak inovasi itu dilaksanakan melalui serangkaian program yang dilaksanakan secara prosedural.

Tahapan prosedural program inovasi, antara lain tahap permulaan (*initiation stage*) dan tahap implementasi (Udin, 2005).

### 1. Tahap Permulaan (*Initiation Stage*)

Tahap permulaan (*initiation stage*) terdiri atas dua hal.

#### a. Pengetahuan dan kesadaran

Hal ini merupakan langkah pengenalan program inovasi kepada personel sekolah, bahwa di lingkungan sekolah terdapat inovasi. Pengenalan ini penting untuk memberikan kesadaran bahwa di dalam lingkup sekolah terdapat sesuatu yang harus dilakukan berkenaan dengan perubahan dan pembaharuan. Dengan kata lain, inovasi harus disadari keberadaannya oleh semua pihak, sehingga satu



dengan lainnya terjadi kesinambungan dan kesamaan pemahaman sebagai dasar untuk saling memberikan dukungan positif terhadap program inovasi.

*b. Pembentukan sikap terhadap inovasi*

Langkah ini penting untuk mengetahui bahwa inovasi bisa diterima atau tidak. Indikasi diterimanya sebuah inovasi terlihat pada hal berikut. *Pertama*, adanya sikap terbuka terhadap inovasi yang ditandai dengan kemauan anggota organisasi untuk mempertimbangkan inovasi, mempertanyakan inovasi, merasa bahwa inovasi akan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsinya.

*Kedua*, memiliki persepsi tentang potensi yang ditandai dengan adanya pengamatan yang menunjukkan ada kemampuan bagi lembaga pendidikan untuk menggunakan inovasi, lembaga pendidikan pernah mengalami keberhasilan pada masa lalu dengan menggunakan inovasi, adanya komitmen atau kemauan untuk bekerja dengan menggunakan inovasi serta siap untuk menghadapi kemungkinan timbulnya masalah dalam penerapan inovasi.

Hasil pembentukan sikap ini terindikasi dalam perilaku anggota lembaga pendidikan untuk mengubah sikapnya dalam menyesuaikan dengan kemauan organisasi. Jika inovasi yang ditawarkan ditolak, harus ada upaya perbaikan program.

*c. Langkah pengambilan keputusan*

Pengambilan keputusan dilakukan setelah dilakukan evaluasi. Kekurangan yang ada diperbaiki, kemudian diterbitkan keputusan inovasi. Keputusan ini ditindaklanjuti dengan implementasi.

## **2. Tahap Implementasi (*Implementation Stage*)**

Tahap implementasi (*implementation stage*) dilakukan melalui dua tahap, yaitu:

- a. Organisasi mencoba menerapkan sebagian inovasi. Misalnya, guru ditugaskan membuat program inovasi pembelajaran berbasis ICT, inovasi diterapkan pada salah satu mata pelajaran dulu, kemudian pada seluruh bagian mata pelajaran.
- b. Langkah kelanjutan pembinaan penerapan inovasi, yakni merupakan langkah selanjutnya dari inovasi, setelah semua anggota lembaga pendidikan mencapai komitmen untuk menerima inovasi.



## BAB 6

# KONSEP MODEL INOVASI PENDIDIKAN

Model inovasi pendidikan yang akan dibahas pada bab ini adalah beberapa model inovasi yang telah digunakan di Amerika Serikat, sebagai contoh cara menerapkan proses difusi inovasi dalam bidang pendidikan.

Inovasi termasuk bagian dari perubahan sosial dan inovasi pendidikan merupakan bagian dari inovasi. Karena penyelenggara pendidikan formal adalah suatu organisasi, yang lebih sesuai diterapkan dalam bidang pendidikan adalah pola inovasi dalam organisasi. Sekalipun demikian, organisasi pendidikan memiliki karakteristik atau keunikan tersendiri dibandingkan dengan organisasi lain. Untuk memperjelas wawasan tentang model inovasi pendidikan yang baru dan sesuai kondisi serta situasi setempat, ada beberapa faktor yang harus dipahami yang memengaruhi proses inovasi pendidikan sesuai dengan karakteristik bidang pendidikan.

Diperlukan pula perencanaan inovasi pendidikan agar proses inovasi berlangsung efektif, dengan panduan petunjuk untuk mengadakan inovasi pendidikan di sekolah.

Pembahasan ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai pedoman jika guru atau kepala sekolah hendak mengadakan inovasi atau perubahan pendidikan di sekolah tempat ia bekerja.

Melalui wawasan luas dan lengkap tentang inovasi pendidikan, diharapkan guru dapat membantu kelancaran proses inovasi pendidikan yang ada di lingkungan kerja. Bahkan jika memungkinkan dapat merencanakan dan menerapkan inovasi pendidikan sendiri untuk meningkatkan kualitas sekolahnya atau memecahkan masalah pendidikan yang dihadapinya.

### A. PERENCANAAN INOVASI PENDIDIKAN

#### 1. Penyusunan Perencanaan

Penyusunan perencanaan disesuaikan dengan keperluan. Perencanaan untuk inovasi yang akan menjangkau wilayah nasional berbeda dengan perencanaan untuk inovasi yang akan diimplementasikan di suatu lembaga pendidikan tertentu atau sekolah.

Faktor dominan di lembaga pendidikan adalah faktor manusianya, sedangkan faktor yang dominan di suatu sekolah adalah guru dan siswa. Faktor utama yang berpengaruh terhadap proses inovasi pendidikan, yaitu interaksi guru dan siswa.

#### 2. Hubungan antara Suatu Sistem dengan Lingkungannya

Ada tiga macam hubungan antara suatu sistem dengan lingkungannya, yang dapat menyebabkan terjadinya perubahan pada sistem, yaitu *reaktif*, *proaktif*, dan *interaktif*. Sebenarnya ada juga hubungan antara sistem dengan lingkungannya yang disebut hubungan *inaktif* atau beku. Artinya, dalam hubungan itu tidak terdapat arus tenaga penggerak antara sistem dengan lingkungannya, sehingga sistem itu tidak dapat tumbuh dan berkembang.

Hubungan in-aktif tidak mendorong adanya perubahan karena hubungan tenaga sumber yang terdapat di lingkungan dengan sistem

yang ada. Jadi, hubungan antara sistem dengan lingkungannya yang menyebabkan terjadinya perubahan ada tiga, yaitu sebagai berikut.

- a. Hubungan *reaktif*, artinya sistem secara kontinu (berkesinambungan) mengadakan respons terhadap kekuatan atau tekanan dari luar, misalnya masalah politik, ekonomi, sosial, kebudayaan, dan sebagainya.
- b. Hubungan *proaktif*, artinya sistem memegang peranan sebagai pengambil inisiatif untuk mengadakan perubahan atau inovasi, dan secara aktif berusaha mencari sumber dari lingkungannya (eksternal).
- c. Hubungan *interaktif*, artinya pertumbuhan dan pengembangan atau perubahan suatu sistem sebagai hasil adanya hubungan interaksi antara sistem dengan lingkungannya. Sistem dan lingkungannya saling memegang peranan dalam proses terjadinya perubahan atau inovasi.

Berdasarkan ketiga macam hubungan tersebut, yang sesuai dengan perubahan pendidikan yang direncanakan atau inovasi ialah hubungan proaktif dan interaktif. Jika terjadi hubungan reaktif antara sekolah atau lembaga pendidikan dengan lingkungannya berarti pimpinan lembaga atau kepala sekolah selalu memberikan reaksi terhadap tantangan lingkungannya. Karena datangnya tantangan dapat secara tiba-tiba dan mendesak, pimpinan lembaga dalam memberikan keputusan juga secara mendadak tanpa ada perencanaan yang mantap. Dengan demikian, perubahan yang terjadi tidak dapat berlangsung secara efektif, terarah pada tujuan tertentu.

Hubungan proaktif dan interaktif antara sekolah dengan lingkungannya, artinya dalam usaha mengadakan perubahan atau inovasi dapat terjadi saling kontrol antara sekolah dengan lingkungan (masyarakat). Pimpinan sekolah dan guru dapat bekerja sama dengan orangtua murid untuk mengadakan perubahan atau inovasi guna mengefektifkan proses belajar siswa.

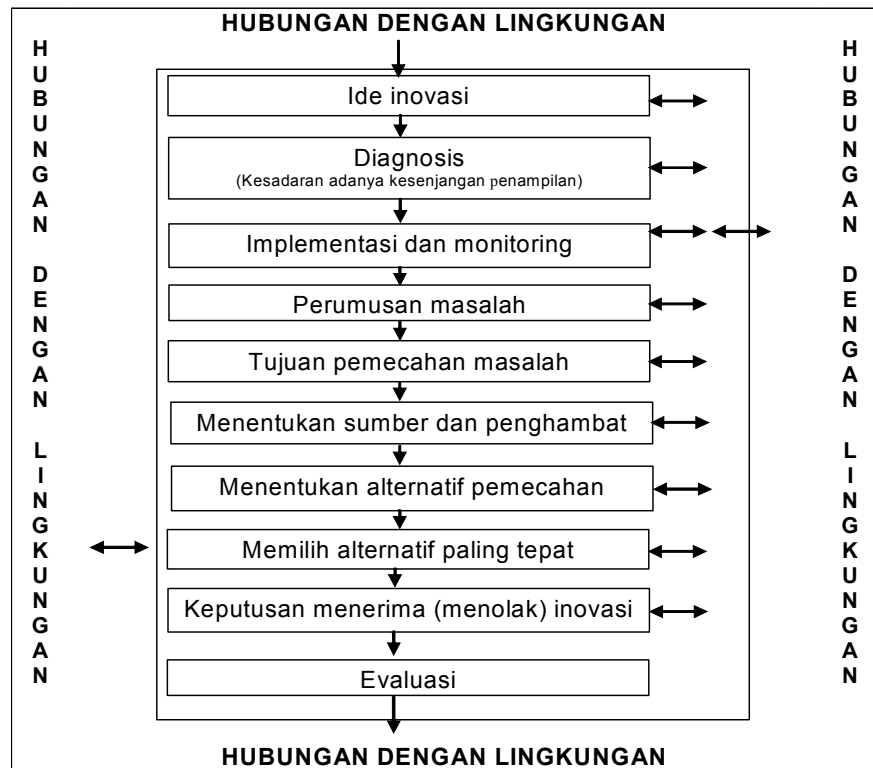
### 3. Elemen-elemen Pokok dalam Proses Perencanaan

Inovasi ialah suatu upaya yang sengaja dilakukan untuk memperbaiki praktik pendidikan dengan sungguh-sungguh. Miles

dalam Ibrahim (1988: 52) mengungkapkan sebelas komponen penting yang menjadi wilayah inovasi dalam pendidikan. Kesebelas komponen tersebut, yaitu: (1) personalia, (2) banyaknya personal dan wilayah kerja, (3) fasilitas fisik, (4) penggunaan waktu, (5) perumusan tujuan, (6) prosedur pembelajaran, (7) peran yang diperlukan, (8) wawasan dan perasaan, (9) bentuk hubungan antarbagian atau mekanisme kerja, (10) hubungan dengan sistem lain, dan (11) perencanaan strategi pembelajaran.

Untuk keberhasilan inovasi itu diperlukan perencanaan yang matang. Ibrahim (1988) mengungkapkan elemen-elemen pokok dalam proses perencanaan, yaitu (1) merumuskan tujuan umum dan tujuan khusus inovasi; (2) mengidentifikasi masalah; (3) menentukan kebutuhan; (4) mengidentifikasi sumber penunjang dan penghambat; (5) menentukan alternatif kegiatan; (6) menemukan alternatif pemecahan masalah; (7) menentukan alternatif pendayagunaan sumber daya yang ada; (8) menentukan kriteria untuk memilih alternatif pemecahan masalah; (9) menentukan alternatif pengambilan keputusan; (10) menentukan kriteria untuk menilai hasil inovasi.

Untuk memperjelas pengertian model perencanaan inovasi pendidikan proaktif/interaktif, Ibrahim (1988) menunjukkan bagan berikut.



Gambar 6.2  
Model Perencanaan Inovasi Pendidikan Proaktif/Interaktif  
Sumber: Ibrahim (1988)

## B. BEBERAPA MODEL INOVASI PENDIDIKAN

Beberapa model inovasi pendidikan yang dibicarakan berikut ini adalah model-model inovasi pendidikan yang telah digunakan oleh Amerika Serikat. Sebagaimana kita ketahui bahwa peristiwa yang sangat kuat bagi bangsa Amerika untuk mendorong diadakannya inovasi pendidikan ialah peristiwa berhasilnya bangsa Rusia meluncurkan Sputnik ke luar angkasa. Dengan adanya peristiwa itu, para pendidik di Amerika yang benar-benar prihatin mengubah cara sistem pendidikannya untuk menghilangkan rasa rendah diri dan panik terhadap keberhasilan bangsa Rusia. Semangat para pendidik di Amerika mulai bangkit untuk mengadakan

perubahan di bidang pendidikan dan mulailah diadakan pembaharuan kurikulum, penggunaan media, pengorganisasian kegiatan belajar, dan prosedur administrasi sekolah.

Para ahli pendidikan sadar bahwa hasil pendidikan yang selama ini telah diperolehnya belum cukup baik dan masih harus disempurnakan. Berbagai pertanyaan mengusik dan menggelisahkan sehingga mereka selalu berusaha untuk menjawabnya. Pertanyaan-pertanyaan itu, antara lain bagaimana caranya menerjemahkan harapan kita untuk masa depan dalam pelaksanaan pendidikan pada saat sekarang?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, ada dua hal yang sangat membantu, yaitu hasil perkembangan ilmu sosial dan ilmu tingkah laku. Kedua ilmu ini ternyata bukan hanya menunjang untuk memahami tingkah laku manusia dan fenomena sosial, tetapi sangat bermanfaat untuk mengadakan rekayasa dan menciptakan sesuatu pada masa yang akan datang. Bermunculanlah ahli ilmu sosial yang tertarik untuk mengadakan penelitian tentang sistem sosial dan teknologi tentang cara menginterfensi agar terjadi perubahan sosial di antara para ahli yang tertarik pada perubahan sosial tersebut, termasuk ahli pendidikan.

Sebagai hasil usaha para ahli pendidikan di Amerika Serikat, ada tiga model perubahan pendidikan atau model inovasi pendidikan yaitu:

### 1. Model Penelitian, Pengembangan, dan Difusi

Model inovasi ini berdasarkan pemikiran bahwa setiap orang memerlukan perubahan. Unsur pokok perubahan ialah penelitian, pengembangan, dan difusi.

### 2. Model Pengembangan Organisasi

Model ini lebih berorientasi pada organisasi daripada pada sistem sosial. Model ini berpusat pada sekolah. Model pengembangan organisasi ini berbeda dengan model pengembangan dan difusi. Model pengembangan organisasi juga berorientasi pada nilai yang tinggi. Artinya, model ini juga mendasarkan pada filosofi yang menyarankan agar sekolah tidak hanya diberi tahu tentang inovasi pendidikan dan disuruh menerimanya, tetapi sekolah hendaknya mampu mempersiapkan diri untuk memecahkan sendiri masalah pendidikan yang dihadapinya.

### 3. Model Konfigurasi

Model konfigurasi atau disebut juga konfigurasi teori difusi inovasi yang juga terkenal dengan istilah CLER, model dengan pendekatan secara komprehensif untuk mengembangkan strategi inovasi (perubahan pendidikan) pada situasi yang berbeda.

Menurut model konfigurasi, kemungkinan terjadinya difusi inovasi bergantung pada empat faktor yang disingkat menjadi CLER, yaitu:

- a. Konfigurasi (*configuration*), artinya menunjukkan bentuk hubungan inovator dengan penerima dalam konteks sosial atau hubungan dalam situasi sosial dan politik. Ada empat konfigurasi, yaitu individu, kelompok, lembaga, dan kebudayaan. Setiap bagian dari keempat konfigurasi tersebut, berperan sebagai inovator dan dapat berperan sebagai penerima inovasi (adopter).
- b. Hubungan (*linkage*), yaitu hubungan antara para pelaku dalam proses penyebaran inovasi. Inovator dan adopter harus berada dalam hubungan yang memungkinkan didengarkannya dan diperhatikannya inovasi yang didifusikan.
- c. Lingkungan (*enviromtent*), yaitu cara keadaan lingkungan sekitar menjadi tempat penyebaran inovasi. Lingkungan dalam pengertian ini mencakup semua hal, baik fisik, sosial, maupun intelektual yang secara umum dapat bersifat netral, memengaruhi atau mungkin menghambat terhadap tingkah laku tertentu.
- d. Sumber (*resources*), yaitu sumber yang tersedia bagi inovator dan penerima dalam proses transisi penerimaan inovasi. Sumber yang tersedia sangat penting, baik bagi inovator maupun adopter, karena keduanya memerlukan sumber inovasi untuk melaksanakan transaksi.

Inovator memerlukan kejelasan konsep agar dapat menyusun desain pengembangan dan menentukan strategi inovasi. Demikian pula, adopter memerlukan kejelasan konsep untuk memahami inovasi sehingga dapat menerapkan inovasi sesuai yang diharapkan.



## BAB 7

# AKSELERASI PROGRAM INOVASI PENDIDIKAN

Pembangunan nasional merupakan upaya yang dilakukan secara terus-menerus untuk menjadikan suatu bangsa, khususnya bangsa Indonesia menjadi bangsa yang setara dengan bangsa-bangsa yang sudah maju dan modern, baik dalam taraf hidup maupun dalam berbagai bidang dan berbagai aspek kehidupan. Ali M. (2009: 48) menegaskan bahwa secara konseptual, pembangunan adalah segala upaya yang dilakukan secara terencana dalam melakukan perubahan dengan fungsi utama meningkatkan kesejahteraan dan kualitas manusia.

Pada kenyataannya, secara umum pembangunan ini masih *stagnan*, di beberapa sekolah terjadi kemandegan yang mengakibatkan banyak dampak negatif. Salah satu bentuk negatif akibat dari stagnasi ini, yaitu kejenuhan bagi para guru, pengelola sekolah, karyawan, dan kepala sekolah (Suherli, 2010: 55).

Perubahan kurikulum sejak kurikulum 1975, kurikulum 1984, Kurikulum Berbasis Kompetensi, Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan hanya bungkus luar yang tidak mampu menyentuh secara esensial pada hal-hal yang seharusnya menjadi perubahan. Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yang seharusnya terfokus kepada siswa belajar, tetap terpola dengan fokus guru mengajar. Bagi siswa yang hanya belajar selama tiga tahun di SMP atau SMA misalnya, mungkin tidak terlalu lama waktu yang dialaminya, sehingga dampak negatif yang dialaminya tidak terlalu dalam.

### A. PERLUNYA AKSELERASI PROGRAM INOVASI PENDIDIKAN

Hilangnya motivasi mengajar dan bekerja juga bisa terjadi. Hal ini mungkin terjadi. Sebagai contoh, seorang guru mengajar di sekolah selama lima belas tahun atau dua puluh tahun. Kurun waktu yang begitu lama akan terasa menjemukan jika tidak ada perubahan apa pun. Mengajar tetap dengan metode klasik, yaitu ceramah, sehingga tak ada perubahan pada lingkungan dan format pendidikan.

Mengingat bahwa guru umumnya lebih lama berada di lembaga sekolah tertentu, seyogianya program pembaharuan dan inovasi segera dilaksanakan. Jika program ini baru dilaksanakan, berbagai pihak yang terkait dan terkena imbasnya akan berkompromi atau menolak terjadinya perubahan. Jika pemahaman serta difusi program-program semacam ini telah seluruhnya diterima oleh lingkungan, optimalisasi program ini dimulai.

Di samping itu, mengingat pula bahwa persaingan antarlembaga dalam kawasan regional, nasional, bahkan internasional semakin tampak, pilihan untuk segera mengadakan percepatan tidak dapat ditawar lagi. Hanya, perlu dipertimbangkan konsep-konsep yang jelas tentang program inovasi yang akan dipercepat itu dirumuskan secara matang.

Perumusan konsep ini lebih baik melibatkan banyak pihak, yaitu pihak intern sekolah, guru, kepala sekolah dan karyawan, komite sekolah, tokoh masyarakat, terutama yang anaknya bersekolah di sekolah tersebut agar keterikatan emosionalnya membantu serta mendukung program inovasi secara penuh, *stakeholder*, atau pihak-pihak lain yang dipandang perlu dan urgen.



## B. PERMASALAHAN DAN SUMBER TERJADINYA INOVASI PENDIDIKAN

Inovasi di sekolah tentu mengandung arti ide baru yang ada di sekolah, kejadian di sekolah yang terprogram dan dipolakan, serta metode yang diamati di lingkungan sekolah.

Istilah inovasi sekolah dapat mengandung dua pengertian, yakni inovasi terhadap sekolah dan inovasi yang dilakukan di dalam sekolah. Inovasi sekolah lebih cenderung bahwa program inovasi dilakukan oleh pihak luar, sedangkan untuk inovasi di dalam sekolah, mengandung arti bahwa terdapat inovasi yang dilakukan di dalam sekolah. Pelaku inovasi di dalam sekolah bisa guru, kepala sekolah, wakil kepala sekolah, jajaran tata usaha, dan sebagainya. Akan tetapi, keduanya mempunyai tujuan yang sama, yakni meningkatkan kualitas siswa dan kualitas lulusan agar diterima di masyarakat.

### 1. Permasalahan dalam Inovasi Pendidikan

Menurut Nurul Zuriah (2007: 29) masalah adalah kesenjangan (*discrepancy*) antara *das sollen* (yang ideal) dengan *das sein* (yang senyatanya), yaitu kesenjangan antara yang seharusnya (menjadi harapan) dengan yang ada di lapangan.

Masalah-masalah yang berkaitan dengan inovasi, pada dasarnya harus dicarikan jalan keluarnya agar inovasi dapat berlangsung tanpa hambatan apa pun.

Sebagai bahan awal kajian, berikut ini merupakan contoh inventarisasi masalah yang berkaitan dengan inovasi, ditinjau dari *das sollen* dan *das sein*.

Tabel 7.1

### Inventarisasi Masalah yang Berkaitan dengan Inovasi

Unsur	Das Sollen	Das Sein	Identifikasi Masalah	Inovasi yang Diharapkan
1	2	3	4	5
Siswa	Aktif	Pasif	Guru selalu menggunakan metode ceramah	Diadakan pengembangan pemberian metode
	Perhatian	Apriori	Cara guru mengajar membosankan	Mencari alternatif baru tentang pengelolaan kelas
	Mengerjakan PR	Tidak mengerjakan PR	Siswa tidak memahami materi belajar	Selalu membuka jam pelajaran tambahan tanpa diminta
	Semangat terus bertanya	Tidak semangat	Guru tidak mampu membangunkan motivasi	Berusaha mengevaluasi diri
Guru	Datang tepat waktu	Sering datang terlambat	Tidak takut terhadap peraturan sekolah	Dibuat peraturan/tata tertib beserta skor pelanggaran
	Membuat RPP	Tidak membuat RPP	Guru malas	Guru diwajibkan membuat <i>soft-copy</i> sehingga untuk semester berikutnya hanya melakukan revisi
	Melakukan ulangan harian minimal 3 kali dalam 1 semester	Melakukan 1 kali bahkan tidak pernah ulangan	Guru tidak mempunyai program dan iktikad baik membimbing siswa	Kepala Sekolah melakukan pemanggilan khusus untuk mendiskusikan masalah di

Sumber: Suherli (2010: 57)

Berdasarkan beberapa kasus yang mungkin terjadi di lapangan, kasus ini adalah kasus-kasus kecil. Akan tetapi, kita tidak boleh membiarkan kasus-kasus kecil tersebut menjadi berkembang dan sulit untuk diperbaiki.

Inovasi-inovasi dalam tabel di atas sangat sederhana, tetapi keterlanjutan masalah penerapan inovasi inilah yang sebenarnya sangat diperlukan oleh lembaga sekolah.

## 2. Sumber-sumber Terjadinya Inovasi Pendidikan

Analisis dan inventarisasi tentang kemungkinan faktor yang menjadi sumber munculnya inovasi dinyatakan oleh Drucker dalam Sudarwan Damin (2002: 150). Menurut Drucker, beberapa sumber terjadinya perubahan adalah *the unexpected* (kondisi yang tidak diharapkan), *the Incongruity* (munculnya ketidakwajaran), *innovation based on process need* (kebutuhan yang muncul dalam proses), *changes in industry structure or market structure* (perubahan dalam struktur industri pasar), *demographics* (kondisi demografis), *changes in perception, mood and meaning* (perubahan persepsi, suasana, dan makna), dan *new knowledge* (pengetahuan baru) (Suherli, 2010: 59). Penjelasan masing-masing beserta contoh di lingkungan sekolah adalah sebagai berikut.

### a. *The unexpected* (kondisi yang tidak diharapkan)

Di lingkungan sekolah banyak sekali kondisi yang tidak diharapkan, seperti mahalnya biaya tambahan di sekolah, layanan sekolah yang kurang optimal, kemampuan guru yang rendah, tingkat kualifikasi guru yang kurang memenuhi syarat, dan kondisi kultur yang tidak kondusif. Kondisi semacam ini menyebabkan orang menjadi berontak untuk menghindari atau memperbaiki kondisi sehingga secara logis inovasi yang muncul dapat diharapkan di sini.

### b. *The incongruity* (munculnya ketidakwajaran)

Kondisi-kondisi yang tidak wajar/menyimpang semacam penerimaan siswa baru yang melibatkan banyak oknum lain di luar sistem untuk ikut campur tangan, penjurusan program yang dipaksakan, kelulusan yang direkayasa, dan sebagainya merupakan beban bagi pengelola sekolah, terutama bagi mereka yang masih menyimpan idealisme tinggi. Kondisi semacam ini jelas ingin

dihapuskan, sehingga mereka mulai memikirkan cara agar penerimaan siswa baru yang memiliki sistem yang aman, program penjurusan yang disadari oleh orangtua ataupun siswa, sistem pengujian yang wajar, dan sebagainya. Semua inilah yang dapat memunculkan inovasi.

### c. *Innovation based on process need* (kebutuhan yang muncul dalam proses)

Dalam proses pengelolaan sekolah kadang-kadang terlintas ide baru yang datang dengan tiba-tiba. Ide ini sebaiknya segera dikomunikasikan dengan yang lain. Interaksi ini akan menghasilkan gagasan-gagasan baru milik bersama, walaupun tidak dilaksanakan sejak awal, namun inovasi dapat muncul di tengah jalan.

### d. *Changes inovasi industry structure or market structure* (perubahan dalam struktur industri pasar)

Perubahan struktur pada industri pasar sering mendorong kepala sekolah atau pengelola sekolah untuk mengambil tindakan inovasi. Hal ini karena konsep manajemen berbasis sekolah sebenarnya kepala sekolah sangat leluasa untuk mengembangkan inovasi di sekolahnya. Misalnya dengan berkembangnya industri, sekolah dapat mengambil kebijakan kurikulum yang semula *kognitif oriented* menjadi *psikomotor oriented*. Paling tidak, ada penambahan porsi dalam hal peningkatan keterampilan siswa. Kasus lain seperti banyaknya permintaan tenaga kerja ke Korea dan Jepang, kepala sekolah dapat menentukan perubahan muatan bahasa asing dengan dua bahasa ini.

### e. *Demographics* (kondisi demografis)

Kondisi alam lingkungan yang berbeda-beda tentu membedakan keputusan inovasi. Demikian pula, pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana akan berbeda pula. Sekolah-sekolah yang berada di perkotaan misalnya, upaya inovasi suasana pembelajaran akan tampak lebih dinamis dan beragam. Dukungan infrastruktur dan jaringan komunikasi sangat memberikan pengaruh percepatan program inovasi. Akan tetapi, di daerah-daerah yang jauh dari fasilitas, suasana pembaruan sangat sulit dilakukan. Misalnya, faktor siswa yang lebih mementingkan membantu orangtua di sawah atau ladang, atau mencari mata pencaharian lain. Belum lagi faktor guru yang dari segi kehadiran sangat kurang dari yang seharusnya.

f. *Changes in perception, mood, and meaning* (perubahan persepsi, suasana, dan makna)

Saat ini, secara umum penerimaan masyarakat terhadap informasi dari berbagai media massa cukup responsif. Dengan adanya informasi yang beragam itu mendorong sebagian orang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu yang baru agar tidak ketinggalan dari yang lain.

g. *New knowledge* (pengetahuan baru)

Usaha-usaha yang dilakukan berbagai pihak, baik individu, lembaga swadaya masyarakat maupun pemerintah daerah, provinsi, ataupun pusat dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, semacam seminar, lokakarya, penataran, *workshop*, dan sebagainya selalu mendatangkan hal baru. Setelah selesai melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut, banyak sekali hal yang dapat diperoleh. Motivasi-motivasi dan keharusan menyampaikan hal-hal yang telah didapatnya mendorong orang melakukan inovasi berdasarkan yang didapatkannya.

### 3. Hal-hal yang Memengaruhi Pelaksanaan Inovasi Pendidikan

Di samping hal-hal yang menyebabkan munculnya inovasi, ada pula hal-hal yang memengaruhi jalannya inovasi. Suherli (2010: 61), menyatakan empat hal yang memengaruhi inovasi, yaitu sebagai berikut.

#### a. Efisiensi

Program inovasi yang dilaksanakan harus mempertimbangkan unsur efisiensi. Efisiensi lebih cenderung pada optimalisasi penggunaan waktu dibandingkan dengan produk yang dihasilkan atau yang diharapkan. Oleh karena itu, program inovasi yang dirancang sebisa mungkin dapat dilaksanakan sesuai kurun waktu yang disediakan. Misalnya, pemilihan inovasi pada bidang pengajaran, penjabaran dalam kegiatan belajar mengajar dapat diselesaikan pada satu buah rencana mengajar. Waktu berikutnya digunakan untuk melakukan evaluasi, termasuk menginventarisasikan hambatan-hambatan yang ada, sehingga pada tahap berikutnya hambatan-hambatan ini dapat dieliminasi.

#### b. Kebermanfaatan

Inovasi tidak dapat hanya mempertimbangkan atau menyalurkan hasrat ide orang atau sekelompok orang, tetapi juga harus memperhitungkan faktor manfaat yang diperoleh. Sebagai contoh, di suatu sekolah dibutuhkan fasilitas pendukung KBM di kelas, yaitu produk bahan ajar berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Guru yang mampu menguasai penggunaan *software* semacam *flash* dan sejenisnya bisa dijadikan alat pengolah bahan pelajaran interaktif. Akan tetapi, mengembangkan inovasi dengan cara melatih banyak guru untuk menguasai penerapan *software* ini rasanya kurang bermanfaat, sebab tingkat kesulitan yang ada cukup tinggi.

Jika ingin melakukan inovasi pemasyarakatan berbasis TIK di sekolah, seyogianya dimulai dari program yang sederhana seperti penggunaan aplikasi office seperti Power Point, Word, dan Excel.

#### c. Keterlibatan

Program-program inovasi yang akan digulirkan melibatkan banyak pihak, di antaranya adalah pihak penerima. Untuk itu, perlu dilakukan upaya-upaya sosialisasi dan difusi inovasi kepada calon penerima atau pengguna.

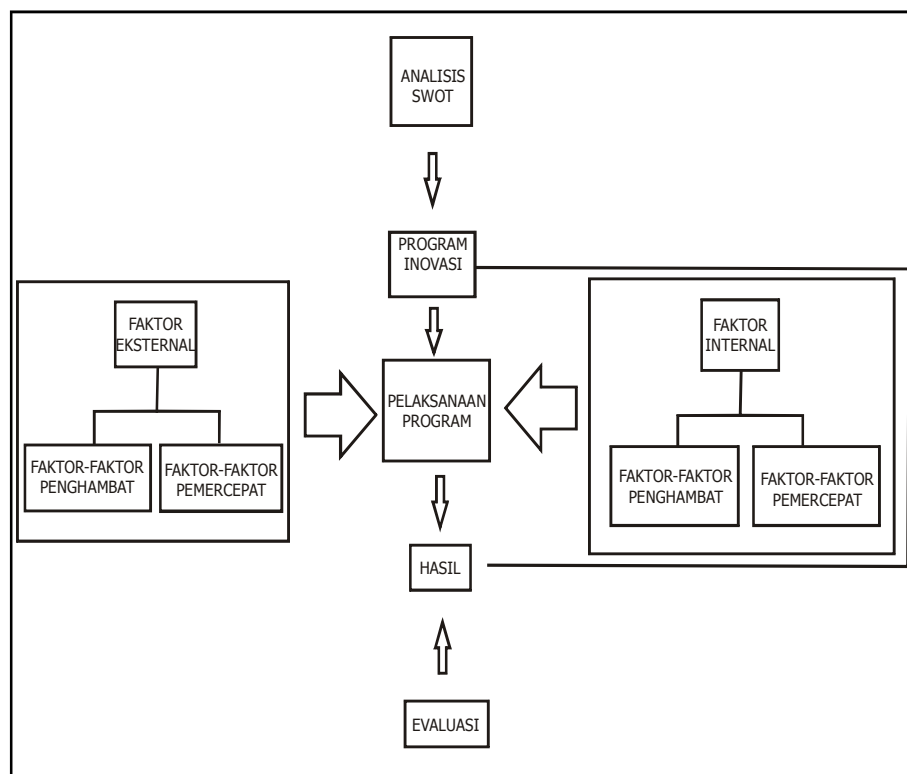
#### d. Kebergunaan

Pertimbangan kuantitas pengguna (siswa) terhadap program inovasi harus dikedepankan. Program inovasi yang dibuat itu lebih banyak berguna untuk siapa? Untuk dirinya sendiri atautkah menyangkut kegunaan bagi orang lain atau pihak lain yang kuantitasnya lebih banyak?

### C. FAKTOR-FAKTOR PEMERCEPAT INOVASI PENDIDIKAN

Keputusan inovasi diawali dengan program dan diakhiri dengan evaluasi. Di tengah-tengah proses berlangsungnya inovasi atau mungkin juga di tengah berlangsungnya uji coba, ada banyak faktor yang memengaruhi, baik intern maupun ekstern.

Untuk memperjelas hal tersebut, berikut ini adalah skema kegiatan inovasi beserta hal-hal yang memengaruhinya.



Gambar 7.1 Skema Kegiatan Inovasi

Sumber: Suherli (2010: 64)

Dalam skema tersebut tampak hal-hal berikut. *Pertama*, analisis SWOT merupakan pangkal dari diberlakukannya inovasi. Program inovasi yang dipilih harus didiskusikan terlebih dahulu kepada yang berwenang di sekolah. Hasil-hasil diskusi tersebut akan tampak atau terinventarisasi.

*Kedua*, pelaksanaan program adalah proses inovasi. Proses ini bergantung pada pihak-pihak yang terlibat melaksanakan serta sikap untuk menerima atau menolak dari sasaran inovasi.

Akan tetapi, yang perlu diingat bahwa dalam setiap interaksi antarmanusia kadang terjadi sesuatu yang dapat menghambat dan mempercepat laju inovasi. Everett M. Rogers (Udin S. 2008: 21) menyatakan beberapa hal yang dapat memengaruhi cepat atau lambatnya inovasi, yaitu sebagai berikut.

- Keuntungan relatif, yaitu inovasi diukur dari keuntungan secara ekonomi. Artinya, semakin sasaran melihat ada keuntungan yang besar, inovasi dipastikan akan berjalan semakin cepat.
- Kompatibel, yaitu tingkat kesesuaian inovasi dengan nilai-nilai yang ada. Semakin sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat, semakin cepat inovasi dijalankan. Sebagai contoh, inovasi tentang lingkungan sehat yang bebas rokok karena hal ini bertentangan dengan kultur yang sudah mengurat dan mengakar, inovasi ini akan sulit untuk dilaksanakan.
- Kompleksitas, yaitu tingkat kesulitan difusi inovasi ke masyarakat. Menanamkan pemahaman kepada rakyat yang kurang pendidikan kadang-kadang sulit. Oleh karena itu, faktor kompleksitas akan membawa kepada konsep inovasi untuk mencari metode agar pesan-pesan inovasi dapat mudah diterima oleh masyarakat, sehingga inovasi akan berjalan lebih cepat.
- Mudah diamati, suatu inovasi akan mudah berkembang jika hasil inovasi dapat diamati secara langsung. Misalnya, hasil dari pelatihan yang akan dijadikan bahan latihan keterampilan berikutnya dibandingkan misalnya dengan inovasi tentang pendidikan kognitif yang hasilnya tidak bisa diamati secara langsung. Dalam pembahasan lain disebutkan pula, misalnya pembiayaan, modal balik, efisiensi, risiko, komunikabel, status ilmiah, kadar orisinalitas, keterlibatan sasaran, dan sebagainya termasuk dalam unsur yang bisa mempercepat laju inovasi.

*Ketiga*, pada skema di atas terdapat eksternal dan internal yang dapat mempercepat inovasi. Berdasarkan hasil dugaan, penyimpulan, pemikiran, dan pengamatan di lapangan, faktor-faktor yang dapat memengaruhi pemercepat inovasi dilihat dari sisi internal dan eksternal.

## 1. Faktor Internal

Faktor internal meliputi: (a) motivasi diri, seperti ingin maju, berkembang, mencoba, dipuji, bersaing; (b) komitmen, merupakan wujud dari janji kebersamaan untuk mempercepat proses inovasi karena setiap orang yang terlibat di dalamnya merasa bertanggung jawab terhadap isi komitmen yang dibuat bersama; (c) tersedia

Sumber Daya Manusia (SDM), maksudnya sumber daya manusia yang baik. Kelompok-kelompok ini akan membawa dampak positif sehingga mampu membujuk pihak-pihak yang masih ragu dengan program inovasi; (d) melanjutkan konsep, artinya di lingkungan sekolah belum ada konsep, sudah ada konsep untuk diwujudkan, sudah ada konsep, tetapi belum optimal sehingga perlu pengoptimalan; (e) gaya kepemimpinan kepala sekolah.

E. Mulyasa (2008: 119) menegaskan bahwa kepala sekolah sebagai inovator harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaruan di sekolah.

## 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal meliputi: (1) pujian, *reward* atau penghargaan, yang diberikan kepada pihak pemrakarsa atau kelompok yang telah berhasil melakukan inovasi. Hal ini diharapkan dapat memacu inovasi-inovasi yang lain. Bentuk *reward* termasuk dalam manajemen personalia. E. Mulyasa (2006: 21) menyatakan, "Pengelolaan ketenagaan mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hadiah (*reward*), dan sanksi (*punishment*), hubungan kerja, sampai evaluasi kinerja tenaga kependidikan (guru dan nonguru) dapat dilakukan oleh sekolah. Artinya, pemberian *reward* merupakan pengakuan terhadap prestasi yang telah diraih (Suherli, 2010: 67); (2) adanya peraturan dan instruksi. Dua hal ini, dinyatakan Udin. S (2008: 68) berkaitan dengan strategi paksaan (*strategis*) terhadap sasaran perubahan untuk mencapai tujuan perubahan; (3) tersedianya dana, baik dana yang berasal dari komite sekolah, *blockgrant* maupun bantuan langsung dari pemerintah pusat. Inovasi akan berjalan cepat karena umumnya kegiatan inovasi berbanding lurus dengan biaya; (4) peran komite sekolah. Komite sekolah yang mampu mempercepat proses inovasi adalah komite sekolah yang mampu menggali dana dan dukungan nonmateriel dari berbagai pihak.

Dengan demikian, unsur-unsur pemercepat program inovasi, baik secara internal maupun eksternal dan aspek-aspek lain yang mendukung harus dioptimalkan. Hal itu dikarenakan keberfungsian akan mendorong keberhasilan program inovasi yang dilakukan.

## D. ATRIBUT INOVASI PENDIDIKAN

Zaltman, Duncan, dan Holbek (1973: 2-50) mengemukakan bahwa cepat lambatnya penerimaan inovasi dipengaruhi oleh atribut inovasi. Suatu inovasi dapat merupakan kombinasi dari berbagai macam atribut. Atribut inovasi yang dikemukakan Zaltman adalah sebagai berikut.

1. Pembiayaan (*cost*). Cepat lambatnya penerimaan inovasi dipengaruhi oleh pembiayaan, baik pembiayaan awal (penggunaan) maupun pembiayaan untuk pembinaan selanjutnya, walaupun diketahui bahwa tingginya pembiayaan berkaitan dengan kualitas inovasi. Misalnya, penggunaan modul di SD. Ditinjau dari pengembangan pribadi anak, kemandirian dalam usaha (belajar) mempunyai nilai positif. Akan tetapi, karena pembiayaan mahal, tidak dapat disebarluaskan.
2. Balik modal (*returns to investment*). Atribut ini hanya ada dalam inovasi di bidang perusahaan atau industri. Artinya, suatu inovasi akan dapat dilaksanakan jika hasilnya dapat dilihat sesuai dengan modal yang telah dikeluarkan (perusahaan tidak merugi). Adapun dalam bidang pendidikan, atribut ini sukar dipertimbangkan karena hasil pendidikan tidak dapat diketahui dengan nyata dalam waktu relatif singkat.
3. Efisiensi. Inovasi akan cepat diterima jika pelaksanaannya dapat menghemat waktu dan menghindari dari berbagai masalah/hambatan.
4. Risiko dan ketidakpastian. Inovasi akan cepat diterima jika mengandung risiko yang sekecil-kecilnya bagi penerima inovasi.
5. Mudah dikomunikasikan. Inovasi akan cepat diterima apabila isinya mudah dikomunikasikan dan mudah diterima klien.
6. Kompatibilitas. Cepat lambatnya penerimaan inovasi bergantung pada kesesuaiannya dengan nilai-nilai (*value*) warga masyarakat.
7. Kompleksitas. Inovasi yang dapat mudah digunakan oleh penerima akan cepat tersebar dengan cepat.
8. Status ilmiah. Inovasi yang mudah dimengerti dan digunakan oleh penerima akan cepat tersebar, sedangkan inovasi yang sukar dimengerti atau sukar digunakan oleh penerima akan lambat proses penyebarannya.

9. Kadar keaslian. Warga masyarakat dapat cepat menerima inovasi apabila dirasakan sebagai hal baru bagi mereka.
10. Dapat dilihat kemanfaatannya. Inovasi yang hasilnya mudah diamati akan semakin cepat diterima oleh masyarakat. Sebaliknya, inovasi yang sukar diamati hasilnya akan lama diterima oleh masyarakat.
11. Dapat dilihat batas sebelumnya, inovasi akan semakin cepat diterima oleh masyarakat apabila dapat dilihat batas sebelumnya.
12. Keterlibatan sasaran perubahan. Inovasi dapat mudah diterima apabila warga masyarakat diikutsertakan dalam setiap proses yang dijalani.
13. Hubungan interpersonal. Jika hubungan interpersonal baik, dapat memengaruhi temannya untuk menerima inovasi. Dengan hubungan yang baik, orang yang menentang akan bersikap lunak, orang simpati akan menjadi lebih tertarik, dan orang yang tertarik akan menerima inovasi.
14. Kepentingan umum atau pribadi. Inovasi yang bermanfaat untuk kepentingan umum akan lebih cepat diterima daripada inovasi yang ditujukan pada kepentingan sekelompok orang.
15. Penyuluh inovasi (*gatekeepers*). Untuk melancarkan hubungan dalam usaha mengenalkan suatu inovasi kepada organisasi sampai organisasi mau menerima inovasi, diperlukan sejumlah orang yang diangkat menjadi penyuluh inovasi. Tersedianya penyuluh inovasi akan memengaruhi kecepatan penerimaan inovasi.

Demikian berbagai macam atribut inovasi yang memengaruhi cepat atau lambatnya penerimaan suatu inovasi. Dengan memahami atribut tersebut, guru dapat menganalisis inovasi pendidikan yang sedang disebarluaskan, sehingga dapat memanfaatkan hasil analisisnya untuk membantu mempercepat proses penerimaan inovasi.

## E. PROSES AKSELERASI INOVASI

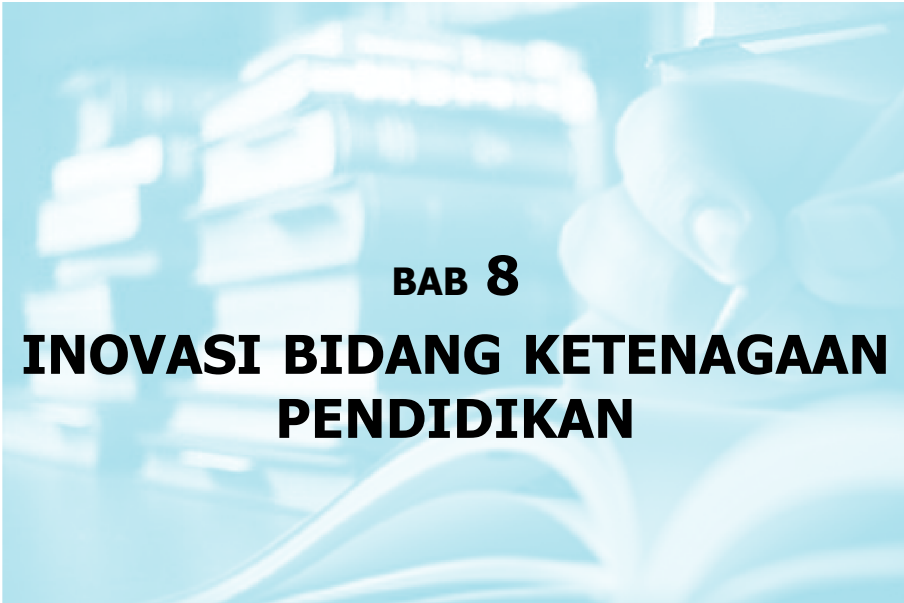
Proses inovasi berkaitan dengan terjadinya suatu inovasi yang di dalamnya terdapat unsur keputusan yang mendasarinya. Oleh

karena itu, proses inovasi dapat dimaknai sebagai proses keputusan inovasi (*innovation decision process*). Menurut Everett M. Rogers, proses keputusan inovasi adalah *the process through which an individual (or other decision making unit) passes from first knowledge of an innovation, to forming an attitude toward the innovation, to a decision to adopt or reject, to implementation of the new idea, and to confirmation of this decision.*

Proses inovasi dapat terjadi pada level makro dan mikro.

1. Inovasi di tingkat makro meliputi inovasi manajemen, yaitu:
  - a. inovasi dalam sistem pengelolaan pendidikan;
  - b. fungsi-fungsi manajemen dijalankan dengan baik (POAC);
  - c. inovasi organisasi, yaitu:
    - o inovasi dalam tata kelola secara kelembagaan;
    - o ramping struktur, kaya fungsi;
    - o pengembangan setiap fungsi yang ada dalam struktur, secara skematik.
2. Inovasi di tingkat mikro, meliputi:
  - a. inovasi dalam kerangka pengelolaan sekolah;
  - b. bidang garapan dalam sekolah (kurikulum, siswa, biaya, fasilitas, tenaga, dan sebagainya);
  - c. inovasi harus berlangsung di sekolah untuk memperoleh hasil yang terbaik dalam mendidik siswa. Ujung tombak keberhasilan pendidikan di sekolah adalah guru. Oleh karena itu, guru harus mampu menjadi seorang yang inovatif guna menemukan strategi atau metode yang efektif untuk mendidik;
  - d. inovasi yang dilakukan guru pada intinya berada dalam tatanan pembelajaran yang dilakukan di kelas. Kunci utama yang harus dipegang guru adalah setiap proses atau produk inovatif yang dilakukan dan dihasilkannya harus mengacu pada kepentingan siswa.





## **BAB 8**

# **INOVASI BIDANG KETENAGAAN PENDIDIKAN**

### **A. HAKIKAT, JENIS PENDIDIK, DAN TENAGA KEPENDIDIKAN**

#### **1. Hakikat Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Menurut UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Pendidik adalah orang yang melakukan kegiatan dalam bidang mendidik. Secara fungsional kata pendidik dapat diartikan sebagai pemberi atau penyalur pengetahuan dan keterampilan. Jika

menjelaskan pendidik dikaitkan dengan bidang tugas dan pekerjaan, variabel yang melekat adalah lembaga pendidikan. Ini menunjukkan bahwa pendidik merupakan profesi atau keahlian tertentu yang melekat pada diri seseorang yang tugasnya mendidik atau memberikan pendidikan. Tenaga kependidikan sebagai penunjang inilah yang perlu menjadi perhatian sebagaimana yang disebutkan dalam Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 1 bahwa (peran) tenaga kependidikan adalah penunjang penyelenggaraan pendidikan.

#### **2. Jenis Pendidik dan Tenaga Kependidikan**

Tenaga kependidikan yang dimaksudkan di sini adalah sebagaimana termaktub di dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 38 tahun 1992 tanggal 17 Juli 1992. Dalam PP tersebut Pasal 3 ayat (1) sampai (3) dinyatakan:

- a. Tenaga kependidikan terdiri atas tenaga pendidik, pengelola satuan pendidikan, penilik, pengawas, peneliti dan pengembangan di bidang pendidikan, pustakawan, laboran, teknisi sumber belajar dan penguji.
- b. Tenaga pendidik terdiri atas pembimbing, pengajar, dan pelatih.
- c. Pengelola satuan pendidikan terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah.

#### **3. Kategori Tenaga Kependidikan**

Secara umum tenaga kependidikan dapat dibedakan menjadi empat kategori, yaitu:

- a. Tenaga pendidik, terdiri atas pembimbing, pengajar, dan pelatih.
- b. Tenaga fungsional kependidikan, terdiri atas penilik, pengawas, peneliti, dan pengembang di bidang kependidikan dan pustakawan.
- c. Tenaga teknis kependidikan, terdiri atas laboran dan teknisi sumber belajar.
- d. Tenaga pengelola satuan pendidikan, terdiri atas kepala sekolah, direktur, ketua, rektor, dan pimpinan satuan pendidikan luar sekolah.

- e. Tenaga lain yang mengurus masalah-masalah manajerial atau administratif kependidikan.

## B. MULTIPERAN DAN KOMPETENSI PENDIDIK SERTA TENAGA KEPENDIDIKAN

Di lembaga pendidikan formal, guru menjalankan tugas pokok dan fungsi yang bersifat multiperan, yaitu sebagai pendidik, pengajar, dan pelatih. Istilah pendidik merujuk pada pembinaan dan pengembangan afeksi peserta didik. Istilah pengajar merujuk pada pembinaan dan pengembangan pengetahuan atau asah otak-intelektual. Adapun istilah pelatih, meskipun tidak lazim menjadi sebutan untuk seorang guru, merujuk pada pembinaan dan pengembangan keterampilan peserta didik, seperti yang dilakukan oleh guru keterampilan.

### 1. Peran Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Menurut Muh. Uzer Usman (2005), secara umum peranan pendidik dalam dunia pendidikan dapat dikelompokkan dalam empat peranan. *Pertama*, peranan dalam proses belajar mengajar. Pendidik sebagai demonstrator, pengelola kelas, mediator, fasilitator, dan evaluator. *Kedua*, peranan dalam pengadministrasian. *Ketiga*, peranan secara pribadi. *Keempat*, peranan secara psikologis.

Menurut Djamarah (1989), peranan pendidik adalah sebagai berikut.

- a. Korektor, yaitu membedakan nilai baik dan nilai buruk dalam pelaksanaan pendidikan.
- b. Inspirator, yaitu memberikan ilham yang baik bagi kemajuan belajar peserta didik.
- c. Informator, yaitu memberikan informasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- d. Organisator, yaitu mengelola kegiatan pembelajaran.
- e. Motivator, yaitu mampu mendorong peserta didik agar bergairah dan aktif dalam proses pembelajaran.
- f. Inisiator, yaitu pencetus ide kemajuan dalam pendidikan dan pembelajaran.

- g. Fasilitator, yaitu menyediakan fasilitas untuk memudahkan proses pembelajaran.
- h. Pembimbing, yaitu bisa memberikan bimbingan ke arah yang positif.
- i. Demonstrator, yaitu mampu memberikan pemahaman materi pelajaran kepada peserta didik dengan baik.
- j. Pengelola kelas, yaitu mampu mengelola kelas dengan dinamis.
- k. Mediator, pendidik harus mengetahui manfaat media pendidikan secara benar dan tepat.
- l. Supervisor, pendidik harus mampu membantu memperbaiki dan menilai.
- m. Evaluator.

Abudin Nata (2002) menguraikan bahwa peranan pendidik adalah melaksanakan *inspiring teaching*, yaitu melalui kegiatan mengajar mampu mengilhami murid-muridnya. Maksudnya, pendidik yang mengembangkan gagasan-gagasan besar dari peserta didik untuk lebih diperdalam lagi selama proses pembelajaran berlangsung, baik dalam kelas maupun di luar kelas.

Dalam UU Sisdiknas 1989 Pasal 31 ayat 4 dinyatakan bahwa Tenaga Kependidikan berkewajiban untuk berusaha mengembangkan kemampuan profesionalnya sesuai dengan perkembangan tuntutan iptek serta pembangunan bangsa.

### 2. Organisasi Profesi Kependidikan

Organisasi profesi merupakan organisasi yang anggotanya adalah para praktisi, yang menetapkan dirinya sebagai profesi dan bergabung bersama untuk melaksanakan fungsi-fungsi sosial yang tidak dapat mereka laksanakan dalam kapasitasnya sebagai individu.

Sebagaimana dijelaskan dalam PP No. 38 tahun 1992, Pasal 61 ada lima misi dan tujuan organisasi kependidikan, yaitu sebagai berikut.

- a. Meningkatkan dan/atau mengembangkan karier anggota  
Ini merupakan upaya organisasi profesi kependidikan dalam mengembangkan karier anggota sesuai dengan bidang pekerjaan yang diembannya. Karier yang dimaksud adalah perwujudan

diri seorang pengemban profesi secara psikofisis yang bermakna, baik bagi dirinya sendiri maupun bagi orang lain (lingkungannya) melalui serangkaian aktivitas.

- b. Meningkatkan dan/atau mengembangkan kemampuan anggota  
Ini merupakan upaya terwujudnya kompetensi kependidikan yang andal dalam diri tenaga kependidikan atau guru, yang mencakup *performance component*, *subject component*, *profesional component*. Dengan kekuatan dan kewibawaan organisasi, para pengemban profesi kependidikan/keguruan akan memiliki kekuatan moral untuk senantiasa meningkatkan kemampuannya, baik melalui program terstruktur maupun program tidak terstruktur.
- c. Meningkatkan dan mengembangkan kewenangan profesional anggota  
Ini merupakan upaya para profesional untuk menempatkan anggota suatu profesi sesuai dengan kemampuannya. Proses ini merupakan proses spesifikasi pekerjaan yang tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang, kecuali oleh para ahli yang telah mengikuti proses pendidikan tertentu dan dalam waktu tertentu yang relatif lama. Umpamanya, keahlian guru membimbing dalam bimbingan karier, pribadi/sosial, dan bimbingan belajar.
- d. Meningkatkan dan/atau mengembangkan martabat anggota  
Ini merupakan upaya organisasi profesi kependidikan agar anggotanya terhindar dari perlakuan tidak manusiawi dari pihak lain, dan tidak melakukan praktik yang melecehkan nilai-nilai kemanusiaan. Hal ini dapat dilakukan karena saat seorang profesional menjadi anggota organisasi suatu profesi, pada saat itu pula terikat oleh kode etik profesi sebagai pedoman perilaku anggota profesi itu. Dengan memasuki organisasi profesi, setiap anggotanya akan terlindung dari perlakuan masyarakat yang tidak mengindahkan martabat kemanusiaan dan berupaya memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan standar etis yang telah disepakati.
- e. Meningkatkan dan mengembangkan kesejahteraan  
Ini merupakan upaya organisasi profesi kependidikan untuk meningkatkan kesejahteraan lahir batin anggotanya. Dalam

poin ini tercakup juga upaya untuk menjaga dan meningkatkan kesehatan anggotanya. Tidak disangsikan lagi bahwa tuntutan kesejahteraan merupakan prioritas utama. Selain masalah ini berkaitan dengan kelangsungan hidup, juga merupakan dasar bagi tercapainya peningkatan dan pengembangan aspek lainnya.

Organisasi profesi kependidikan selain sebagai ciri suatu profesi kependidikan, sekaligus juga memiliki fungsi tersendiri yang bermanfaat bagi anggotanya. Organisasi profesi kependidikan berfungsi sebagai berikut.

- a. Fungsi pemersatu. Kelahiran suatu organisasi profesi tidak terlepas dari motif yang mendasarinya, yaitu dorongan yang menggerakkan para profesional untuk membentuk suatu organisasi keprofesionalan. Organisasi profesi kependidikan merupakan wadah pemersatu berbagai potensi profesi kependidikan dalam menghadapi kompleksitas tantangan dan harapan masyarakat pengguna jasa kependidikan. Dengan mempersatukan potensi tersebut, diharapkan organisasi profesi kependidikan memiliki kewibawaan dan kekuatan dalam menentukan kebijakan dalam melakukan tindakan bersama, yaitu upaya untuk melindungi dan memperjuangkan kepentingan para pengemban profesi kependidikan dan kepentingan masyarakat pengguna jasa profesi ini.
- b. Fungsi peningkatan kemampuan profesional. Fungsi ini secara jelas tertuang dalam PP No. 38 tahun 1992, Pasal 61 yang menyebutkan “tenaga kependidikan dapat membentuk ikatan profesi sebagai wadah untuk meningkatkan dan mengembangkan karier, kemampuan, kewenangan profesional, martabat dan kesejahteraan tenaga kependidikan.” Peraturan pemerintah tersebut menunjukkan adanya legalitas formal yang secara tersirat mewajibkan anggota profesi kependidikan untuk selalu meningkatkan kemampuan profesionalnya melalui organisasi atau ikatan profesi kependidikan. Bahkan, dalam UUSPN tahun 1989 Pasal 31 ayat 4 dinyatakan bahwa, “tenaga kependidikan berkewajiban untuk berusaha mengembangkan kemampuan profesionalnya sesuai dengan perkembangan

tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi serta pembangunan bangsa.”

### 3. Kompetensi Tenaga Pendidik

Permen No. 16 tahun 2007 menyatakan kompetensi yang harus dimiliki seorang pendidik, di antaranya adalah kompetensi kepribadian, pedagogik, sosial, dan profesional.

- a. Kompetensi kepribadian, indikatornya:
  - Penampilan fisik yang baik;
  - Penampilan sikap;
  - Penampilan intelektual;
  - Penampilan spiritual;
  - *Advertising* (ketahanan diri).
- b. Kompetensi pedagogik
  - Pendidik harus mampu memahami karakteristik anak;
  - Mampu menyusun perencanaan;
  - Melaksanakan pembelajaran;
  - Mengevaluasi, menganalisis, dan tindak lanjut;
  - Mampu memotivasi.
- c. Kompetensi sosial, melakukan hubungan yang baik dengan:
  - Keluarga;
  - Anak didik dan orangtua;
  - Teman-temannya;
  - Pimpinannya;
  - Masyarakat yang lebih luas.
- d. Kompetensi profesional, pendidik harus senantiasa meningkatkan kemampuan dan mengembangkan wawasan, di antaranya:
  - Mengikuti diklat;
  - Seminar;
  - Mengaktifkan MGMP dan KKG;
  - Melakukan penelitian tindakan;
  - Melanjutkan kuliah ke jenjang yang lebih tinggi lagi.

## C. PENDIDIKAN DAN PELATIHAN PENDIDIK SERTA TENAGA KEPENDIDIKAN BERBASIS KOMPETENSI

### 1. PPTG dan Pendidikan Tenaga Kependidikan (PTK)

PPTG khususnya dan Pendidikan Tenaga Kependidikan (PTK) pada umumnya terdiri atas dua jenis, yaitu pendidikan prajabatan (*preservice education*) dan pendidikan dalam jabatan (*inservice education*).

Menurut Page dan Thomas (1978), pendidikan prajabatan merupakan istilah yang lazim digunakan lembaga pendidikan keguruan, yang merujuk pada pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh lembaga jenjang universitas atau kolose (*university or college*) pendidikan, untuk menyiapkan mahasiswa yang hendak meniti karier dalam bidang pengajaran.

Adapun pendidikan dalam jabatan (*inservice education*) merupakan “*training undertaken during a break in professional service on in conjunction with it (eg. after school or in the evening) as distinct from initial training*”. Pendidikan, pelatihan, dan pengembangan diorganisasikan secara beragam dan berspektrum luas dengan tujuan meningkatkan keterampilan, sikap, pemahaman, atau performansi yang dibutuhkan tenaga kependidikan saat ini dan pada masa mendatang.

Menurut Abdal-Haqq dalam *ERIC Digest* (Supriadi, 1977), kecenderungan baru dalam pendidikan, pelatihan, dan pengembangan tenaga guru yang dimaksud adalah: (a) membasiskan pada program latihan; (b) menyiapkan guru untuk menguji dan mengakses kemampuan praktis dirinya; (c) mengorganisasikan dengan pendekatan kolegialitas; (d) memfokuskan pada partisipasi guru dalam proses pembuatan keputusan mengenai isu-isu esensial di lingkungan sekolah; (e) membantu guru-guru yang dipandang masih lemah pada beberapa aspek tertentu dari kompetensinya.

### 2. Komponen-komponen Diklat Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Berdasarkan hasil analisis terhadap sejumlah literatur, Bruce Joyce (1990) mengidentifikasi komponen pelatihan yang telah dikaji dengan sejumlah cara. Komponen-komponen utama pelatihan, yaitu:

- a. penyajian teori;
- b. peragaan atau pedemonstrasian keterampilan-keterampilan atau model-model;
- c. praktik yang disimulasikan dan seting kelas;
- d. umpan balik terstruktur;
- e. umpan balik *open-ended*;
- f. pembekalan untuk aplikasi.

### 3. Diklat Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Diklat pendidik dan tenaga kependidikan menerapkan pendekatan pelatihan berbasis kompetensi (*competency base training*), yang orientasinya pada pencapaian kemampuan peserta pelatihan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya secara utuh.

#### a. Penetapan strategi pelatihan:

1. Berdasarkan karakteristik peserta pelatihan
  - o pengalaman;
  - o kemampuan mengelola, berkomunikasi, dan kerja sama;
  - o menyenangkan pekerjaan;
  - o latar belakang pendidikan;
  - o memiliki inisiatif dan kreativitas serta rasa tanggung jawab, loyal, dan disiplin.
2. Berdasarkan karakteristik metode pelatihan
  - o tujuan pelatihan;
  - o materi pelatihan;
  - o karakteristik peserta pelatihan;
  - o alokasi waktu pelatihan;
  - o sarana penunjang.
3. Berdasarkan pengelompokan (pengorganisasian peserta pelatihan)
  - o individual;
  - o kelompok;
  - o klasikal.

#### b. Skenario pelatihan:

1. Tahap persiapan (*design step*)

- o identifikasi kebutuhan materi pelatihan calon peserta pelatihan;
- o identifikasi kemampuan yang sudah dimiliki calon peserta pelatihan;
- o analisis kebutuhan materi pelatihan calon peserta pelatihan.

2. Tahap pengembangan program (*design program step*)

- o perumusan tujuan pelatihan;
- o penetapan materi pelatihan;
- o penetapan strategi dan metode pelatihan;
- o penetapan sarana pelatihan;
- o penetapan waktu pelatihan;
- o penetapan komponen yang dievaluasi.

3. Tahap pelaksanaan (*implementation step*)

- o tes awal (*pre test*);
- o bina suasana (*ice breaking*);
- o kontrak belajar (*learning contract*);
- o penyajian materi;
- o simulasi rencana survei lapangan;
- o survei lapangan;
- o refleksi hasil survei lapangan;
- o penyusunan rencana pengembangan program MBS;
- o penyajian materi;
- o refleksi pelatihan;
- o tes akhir (*post-test*).

4. Tahap evaluasi dan tindak lanjut

- o tujuan pelatihan;
- o materi pelatihan;
- o strategi dan metode pelatihan;
- o pelatih;
- o sarana pelatihan;
- o waktu pelatihan.

#### D. INOVASI PENGEMBANGAN PROFESIONALISME BERKELANJUTAN PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN

Bidang teknologi pendidikan merupakan bidang kajian ilmu aplikasi yang memiliki spektrum cukup luas. Pengertian teknologi sesungguhnya tidak hanya berkaitan dengan kecanggihan perangkat keras hasil dari produk industri elektronika. Teknologi jika diterapkan pada konteks pendidikan sebagai salah satu bagian dari ilmu sosial yang bermakna sebagai proses pengolahan informasi kependidikan untuk dipecahkan guna menghasilkan produk dalam bentuk solusi masalah kependidikan. Pengertian pendidikan tersebut khususnya mencakup aspek pembelajaran (*instruction*).

Proses pemecahan masalah dengan menggunakan diskusi dan pemikiran intensif yang teruji secara empiris tersebut identik dengan proses pengolahan bahan baku di suatu pabrik untuk menghasilkan produk teknologi. Inilah kesamaan makna teknologi dalam konteks keteknikan dengan konteks ilmu pendidikan.

Pengertian teknologi pendidikan menurut *The Association for Educational Communications and Technology* (AECT) tahun 2008 adalah bidang ilmu yang mempelajari secara teoretis dan praktik beretika dalam memfasilitasi dan meningkatkan kinerja pembelajaran melalui penciptaan, penggunaan, dan pengelolaan proses, serta sumber teknologi yang tepat. Teknologi pendidikan merupakan bidang kajian antardisiplin ilmu. Disiplin ilmu tersebut meliputi bidang pendidikan, psikologi, komunikasi, komputer, informasi, sosial-ekonomi-budaya, dan keteknikan.

Kajian terintegrasi antarbidang keilmuan tersebut menghasilkan produk dalam bentuk teori, model, konsep, prinsip, dan prosedur yang digunakan dalam pembelajaran. Teori yang dihasilkan, antara lain *elaboration, algorithm, component-display, instructional design, message design, instructional transaction, dan integrated thematic*. Model yang dihasilkan, antara lain *instructional design (improving instructors' competency, instructional product development, instructional system development dan institutional/organization development), open and distance learning, dan online/e/network learning*. Konsep yang dihasilkan, antara lain *instruction, students' active learning, bottom-up approach, learning resources, open & distance learning, learning how to learn, knowledge society, learning organization, learning environment, dan*

*learning acknowledgement*. Prinsip-prinsip yang dihasilkan, antara lain *open system, students' centered learning, holistic approach involving all components, systematic & synergetic approach, institutional independency, authentic evaluation, knowledge management, informal learning, dan scaffolding*.

Prosedur yang dihasilkan, antara lain *systematic instructional design, macro & micro organizational strategies of lesson, instructional delivery strategies, learning management strategies, dan context-based evaluation*. Produk-produk yang dihasilkan tersebut sangat cocok bagi para pelaku pendidikan, khususnya para tenaga pendidik dan kependidikan (tendik). Produk-produk yang dihasilkan tersebut akan membangun paradigma baru bagi pendidik dalam melaksanakan tugas kesehariannya untuk memecahkan masalah pembelajaran. Perubahan paradigma *teacher centre learning* menjadi *student centre learning* menjadi topik kajian yang terus dikembangkan untuk dapat membelajarkan peserta didik supaya terbentuk karakter untuk dapat belajar secara mandiri.

##### 1. Program Pembinaan dan Pengembangan Profesi Guru

Berikut ini program pembinaan dan pengembangan profesi guru yang dicanangkan oleh pemerintah dalam inovasi pengembangan profesional berkelanjutan pendidik dan tenaga kependidikan, yaitu:

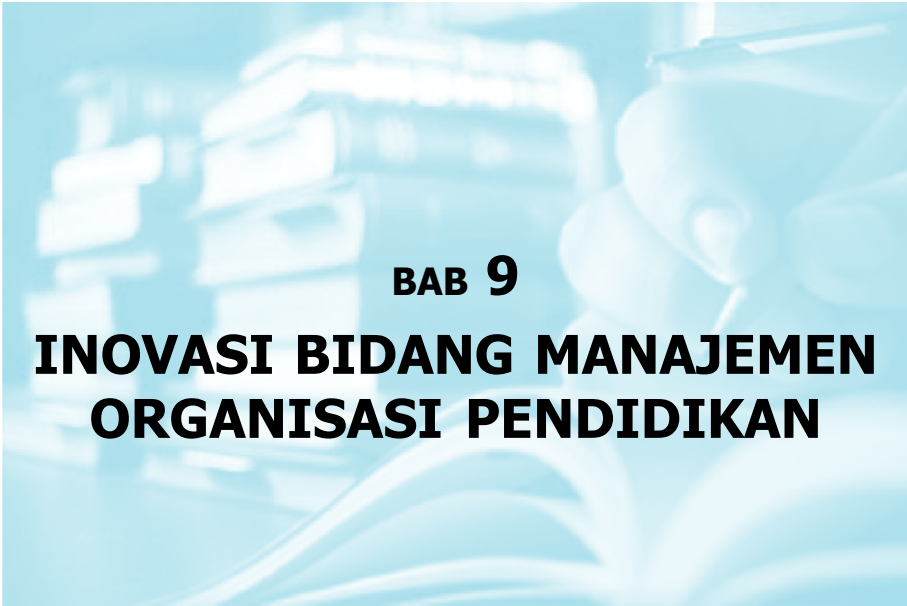
- a. peningkatan kualifikasi;
- b. sertifikasi guru;
- c. peningkatan kompetensi;
- d. pengembangan karier;
- e. penghargaan dan perlindungan;
- f. perencanaan kebutuhan guru;
- g. tunjangan guru.

##### 2. Preposisi untuk Peningkatan dalam Rangka Pengembangan Profesional

Dalam upaya peningkatan pengembangan profesionalisasi, berikut ini beberapa preposisi untuk peningkatan pengembangan profesional.

- a. Tugas-tugas atau kegiatan pendidikan dalam jabatan yang berkelanjutan dapat mengembangkan kompetensi profesional guru secara reguler, meningkatkan mutu sekolah, dan memperkaya khazanah kehidupan individual guru.
- b. Bentuk pendidikan dalam jabatan dapat menampung tujuan-tujuan yang akan dicapai.
- c. Banyak metode pelatihan yang sangat efektif, tetapi hingga saat ini belum sepenuhnya digunakan dalam sistem pendidikan dalam jabatan.
- d. Latihan meneliti akan mendorong guru untuk menemukan ide pengembangan profesional.
- e. Hambatan dalam mengaplikasikan pengalaman menuntut adanya perluasan kegiatan pelatihan secara besar-besaran bagi guru.
- f. Guru dapat menjadi peserta pelatihan yang efektif dibandingkan dengan staf lainnya.
- g. Banyak sumber pengembangan yang secara potensial efektif menjadi lemah atau disalahgunakan saat ini.
- h. Suasana produktif memungkinkan setiap orang melakukan aktivitas pengembangan. Dengan kata lain, penerapan konversi.
- i. Orang yang aktif cenderung lebih aktif “menyeberang ke luar” dan merasa lebih tampil percaya diri.
- j. Kolaborasi pemerintahan dengan sekolah dan personel atau tokoh masyarakat sangat esensial. Kepala sekolah, guru, dan anggota masyarakat, personel universitas, dan asisten teknis, semuanya muncul menjadi vital bagi usaha membangun lingkungan yang *favorable* dan keterlibatannya sangat krusial.





## BAB 9

# INOVASI BIDANG MANAJEMEN ORGANISASI PENDIDIKAN

Saat ini, pendidikan telah banyak mengalami perubahan. Pendidikan saat ini sudah mengintegrasikan teknologi dengan praktik pembelajaran yang sangat inovatif. Menurut para peneliti dan pemangku kepentingan pendidikan, perubahan ini dilakukan untuk memenuhi kebutuhan para siswa serta pembelajar.

Perubahan pendidikan bertujuan membekali siswa dengan kualitas pendidikan yang baik agar mereka mampu beradaptasi dengan situasi ekonomi global.

Tidak hanya dalam bidang teknologi bahwa inovasi (pembaharuan) itu diperlukan, tetapi segala bidang juga memerlukan inovasi, seperti bidang pendidikan. Penerapan inovasi pendidikan terjadi pada segala jenjang pendidikan dan komponen sistem pendidikan.

### A. ANALISIS MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH (MBS)

Berdasarkan pendapat Eman Suparman dalam Mulyono, M.A. (2009: 239), manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua pemangku kepentingan yang berkaitan dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau untuk mencapai tujuan pendidikan nasional.

Implikasi dari penerapan MBS bahwa sekolah diharapkan dapat:

1. menyadari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi sekolah tersebut;
2. mengetahui sumber daya yang dimiliki dan masukan pendidikan yang akan dikembangkan;
3. mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk kemajuan lembaganya;
4. bertanggung jawab terhadap orangtua, masyarakat, lembaga yang berkaitan, dan pemerintah dalam penyelenggaraan sekolah;
5. persaingan sehat dengan sekolah lain dalam usaha-usaha kreatif-inovatif untuk meningkatkan layanan dan mutu pendidikan;
6. meningkatkan peran serta komite sekolah, masyarakat, dunia usaha, dan dunia industri untuk mendukung kinerja sekolah;
7. menyusun dan melaksanakan program sekolah yang mengutamakan kepentingan proses belajar mengajar (pelaksanaan kurikulum), bukan hanya kepentingan administratif;
8. menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya sekolah (anggaran, personel, dan fasilitas);
9. mampu mengambil keputusan yang sesuai dengan kebutuhan, kemampuan, dan kondisi lingkungan sekolah walaupun berbeda dari pola umum atau kebiasaan;
10. menjamin terpeliharanya fasilitas dan sumber daya yang ada di sekolah dan bertanggung jawab kepada masyarakat;
11. meningkatkan profesionalisme personel sekolah;
12. meningkatnya kemandirian sekolah di segala bidang;

13. adanya keterlibatan semua unsur berkaitan dalam perencanaan program sekolah (misalnya guru, komite sekolah, tokoh masyarakat);
14. adanya keterbukaan dalam pengelolaan anggaran pendidikan sekolah.

## B. INOVASI DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN

### 1. Pengertian Inovasi Organisasi Pendidikan

Organisasi pendidikan adalah sistem yang bergerak dan berperan dalam merumuskan tujuan pendewasaan manusia sebagai makhluk sosial agar mampu berinteraksi dengan lingkungan. Dengan pendewasaan, setiap orang dapat menyikapi masalahnya dengan baik dan mampu berinteraksi sebagaimana perannya di suatu lingkungan.

Definisi organisasi pendidikan dari para ahli adalah: (1) *Organization is the form of every human association for the attainment of comon purpose* (James D. Oony); (2) *An organization as a system of cooperative activities of two or more persons* (Chester I. Barnard, 1967).

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sebuah bentuk atau sistem yang terdiri atas sekelompok manusia yang berkerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sekolah dikatakan sebagai sebuah organisasi karena sekolah didirikan untuk mencapai tujuan bersama, khususnya di bidang pendidikan.

Mulyani A. Nurhadi (1998) membedakan organisasi pendidikan menjadi dua, yaitu organisasi makro dan mikro. Organisasi pendidikan makro adalah organisasi pendidikan dilihat dari segi organisasi secara luas. Organisasi pendidikan pada tingkat makro dibedakan atas Departemen Pendidikan dan Kebudayaan tingkat Pusat, Kantor Wilayah Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Kantor Pendidikan dan Kebudayaan di Kabupaten/Kotamadya, serta Kantor Pendidikan dan Kebudayaan tingkat Kecamatan.

Adapun organisasi pendidikan mikro adalah organisasi pendidikan dilihat berdasarkan titik tolak dengan unit-unit yang ada di suatu sekolah atau lembaga pendidikan penyelenggara langsung proses belajar mengajar. Struktur di setiap sekolah atau lembaga tidak

seluruhnya sama. Mungkin di suatu sekolah terdapat suatu unit sekolah yang di sekolah lain tidak terdapat karena kekurangan tenaga atau sarana lain.

### 2. Syarat Organisasi

Adapun syarat-syarat organisasi, termasuk organisasi pendidikan, adalah sebagai berikut.

- a. Memiliki tujuan yang dirumuskan dengan jelas. Rumusan tujuan yang jelas akan mempermudah penentuan struktur dan fungsi organisasi tersebut.
- b. Memiliki pembagian tugas yang jelas. Suatu organisasi terdiri atas beberapa posisi yang semuanya mempunyai tanggung jawab dan tugas yang jelas. Meskipun memungkinkan adanya pergantian orang dalam suatu organisasi, tugas dan fungsi setiap posisi itu tidak berubah dan tetap pada tujuan organisasi.
- c. Memiliki kejelasan struktur otoritas (kewenangan). Tidak semua posisi dalam organisasi memiliki kewenangan yang sama. Dalam pengaturan kewenangannya diperjelas tentang pertanggung-jawaban setiap posisi.
- d. Memiliki aturan dasar/umum (tujuan atau syarat susunan pengurus) dan aturan khusus (perincian kegiatan, cara pembentukan pengurus) atau biasa disebut dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.
- e. Pola hubungan informal. Organisasi yang sangat ketat, penuh dengan birokrasi kaku, dan sangat formal akan menghilangkan unsur manusiawi dalam kinerja antar-anggotanya. Suatu organisasi harus menggunakan pola informal dalam hubungan antaranggotanya untuk menghilangkan ketegangan dan bisa lebih akrab, tetapi tetap bertanggung jawab satu sama lain.

### 3. Asas-asas Organisasi

Asas-asas organisasi berdasarkan pendapat Mulyono (2009: 76), yaitu: (1) kejelasan tujuan; (2) pembagian tugas; (3) fungsional; (3) pengembangan jabatan fungsional; (4) koordinasi; (5) kesinambungan; (6) kesederhanaan; (7) keluwesan; (8) akordion; (9) pendelegasian wewenang; (10) rentang kendali; (11) jalur dan staf; dan (12) kejelasan dalam pembangunan.

Dalam manajemen pendidikan dikenal adanya dua mekanisme pengaturan, yaitu sentralisasi dan desentralisasi. Manajemen berbasis sekolah (MBS) merupakan salah satu bentuk inovasi dalam hal pengelolaan pendidikan di sekolah dengan pendekatan yang lebih dekat dengan masyarakat.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) pada hakikatnya adalah penyerasian sumber daya yang dilakukan secara mandiri oleh sekolah dengan melibatkan semua pemangku kepentingan yang berkaitan dengan sekolah secara langsung dalam proses pengambilan keputusan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan mutu sekolah atau mencapai tujuan pendidikan nasional.

Tujuan manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya MBS, sekolah dan masyarakat tidak perlu menunggu perintah dari atas. Mereka dapat mengembangkan visi pendidikan yang sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri.

Dalam pelaksanaan manajemen berbasis sekolah (MBS), alokasi dana kepada sekolah menjadi lebih besar dan sumber daya tersebut dapat dimanfaatkan sesuai kebutuhan sekolah. Sekolah lebih bertanggung jawab terhadap perawatan, kebersihan, dan penggunaan fasilitas sekolah, termasuk pengadaan buku dan bahan belajar. Hal tersebut pada akhirnya akan meningkatkan mutu kegiatan belajar mengajar yang berlangsung di kelas. Sekolah membuat perencanaan dan mengambil inisiatif sendiri untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan melibatkan masyarakat sekitarnya dalam proses tersebut. Kepala sekolah dan guru dapat bekerja lebih profesional dalam memberikan pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan anak di sekolahnya. MBS merupakan salah satu komponen sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran.

MBS yang akan dikembangkan merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai dengan adanya otonomi luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang tinggi, tetapi masih dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. MBS harus mengakibatkan peningkatan proses belajar mengajar, sehingga hasil belajar semakin meningkat. Sekolah yang menerapkan prinsip-prinsip MBS adalah sekolah yang harus lebih bertanggung jawab, kreatif dalam bertindak

dan mempunyai wewenang lebih serta dapat dituntut pertanggungjawabannya oleh pemangku kepentingan.

#### 4. Konsep Inovasi Pendidikan dalam Organisasi

Inovasi pendidikan adalah perubahan yang baru, dan kualitatif berbeda dari hal (yang ada sebelumnya), serta sengaja diciptakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan. Adapun ruang lingkup organisasi inovasi pendidikan, antara lain:

- a. Bidang peserta didik, yakni pengelompokan dalam proses pembelajaran dengan segala gambaran karakteristiknya.
- b. Bidang tujuan pendidikan, menyangkut kapasitas pribadi, sosial, ekonomis, tingkat dan jenis pengajaran, cara dan sarana untuk merumuskan tujuan.
- c. Isi pelajaran, menurut jenisnya, efek/dampak, kapasitas anak didik, bidang dan struktur ilmu pengetahuan, manfaat, kemampuan mental, dan derajat spesialisasi.
- d. Media pembelajaran.
- e. Fasilitas pendidikan, perlengkapan yang mendukung pelaksanaan pendidikan.
- f. Metode dan teknik komunikasi, interaksi langsung dan tidak langsung.
- g. Hasil pendidikan.

#### 5. Peranan Sekolah sebagai Organisasi/Lembaga Pendidikan

Peranan sekolah sebagai lembaga pendidikan adalah mengembangkan potensi manusiawi yang dimiliki anak-anak agar mampu menjalankan tugas-tugas kehidupan sebagai manusia, baik secara individual maupun sebagai anggota masyarakat.

Kegiatan untuk mengembangkan potensi harus dilakukan secara berencana, terarah, dan sistematis guna mencapai tujuan tertentu. Pengorganisasian suatu sekolah bergantung pada beberapa aspek, antara lain jenis, tingkat, dan sifat sekolah yang bersangkutan. Susunan organisasi pendidikan tertuang dalam Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan tentang susunan organisasi dan tata kerja jenis sekolah tersebut (Depdikbud, 1983: 2).

Dalam struktur organisasi terlihat hubungan dan mekanisme kerja antara kepala sekolah, guru, murid dengan pegawai tata usaha sekolah serta pihak lain di luar sekolah. Kepala sekolah sebagai pengelola sekolah mempunyai peranan yang sangat strategis dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah diharapkan mampu meningkatkan iklim sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar yang efektif, dan mengaktualisasikan sumber daya yang ada di sekolah seoptimal mungkin dalam menunjang proses belajar mengajar.

Oleh karena itu, setiap kepala sekolah harus menguasai kemampuan organisasi pendidikan yang efektif. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah perlu melakukan pendekatan terhadap strategi global sebagai suatu tuntutan untuk dapat mengelola sebuah organisasi pendidikan secara berhasil. Memimpin sebuah organisasi pendidikan yang produktif berarti mengetahui dan memahami perilaku individu di dalam organisasi pendidikan tempat kerja para guru dan seluruh staf yang terlibat, dan menjadikannya sebagai bahan pertimbangan dalam penyusunan organisasi pendidikan.

### C. KEPUTUSAN INOVASI DALAM ORGANISASI

Pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting karena dampak pemilihan keputusan akan memengaruhi keberlangsungan organisasi tersebut. Pengambilan keputusan yang tepat akan berpengaruh positif bagi organisasi, sebaliknya, pengambilan keputusan yang salah akan merugikan organisasi.

Pengambilan keputusan inovasi berbeda dengan pengambilan keputusan bukan inovasi. Pada umumnya, pengambilan keputusan bukan inovasi memerlukan empat langkah, yaitu: (1) tersedianya berbagai alternatif tantangan kegiatan yang harus dilakukan atau berbagai tindakan yang harus diambil; (2) tersedianya rangkaian konsekuensi dari setiap alternatif, kegiatan atau tindakan yang harus diambil atau dipilih; (3) menyusun urutan atau ranking konsekuensi dari setiap alternatif, berdasarkan kemanfaatannya bagi organisasi; (4) memilih salah satu alternatif yang paling menguntungkan dan paling mudah dilaksanakan. Dalam proses keputusan tersebut, para pembuat keputusan sudah memahami berbagai alternatif dengan

segala konsekuensinya, dan memilih pertimbangannya yang paling tepat dengan dasar dapat dilaksanakan dan menguntungkan bagi organisasi.

Adapun keputusan inovasi berbeda dengan pola tersebut karena pada saat akan mengambil keputusan, para pengambil keputusan dihadapkan pada berbagai kemungkinan. Mungkin mereka telah mengetahui dengan pasti tentang inovasi yang dihadapi serta telah mengetahui segala informasi. Akan tetapi, hal ini jarang terjadi karena yang dikatakan inovasi adalah sesuatu yang dirasakan atau diamati baru bagi seseorang. Artinya, mereka telah mengetahui dengan jelas segala kemungkinan yang akan terjadi dengan berbagai alternatif, tetapi belum mencoba, sehingga harus berani mengambil risiko.

Dalam organisasi yang mendorong adanya inovasi adalah terjadinya kesenjangan penampilan, yaitu jika ada perbedaan antara yang ditampilkan oleh organisasi dengan yang menurut pengambil keputusan harusnya terjadi.

Ada beberapa hal yang menyebabkan terjadinya kesenjangan penampilan (Ibrahim, 1988: 135), yaitu:

- a. penentuan kinerja keberhasilan penampilan suatu organisasi tidak tepat;
- b. suatu organisasi ingin meningkatkan hasil produksinya atau kualitas penampilannya;
- c. terjadi perubahan dalam intern organisasi:
  - o ada pejabat baru yang membawa aturan dan harapan baru;
  - o perubahan teknologi;
- d. jika terjadi perubahan di luar organisasi (ekstern):
  - o permintaan kebutuhan atau layanan dari masyarakat berubah;
  - o terjadi perubahan karena teknologi baru yang digunakan secara luas;
  - o terjadi perubahan organisasi sebagai dampak adanya kerja sama dengan unit di luar organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, tampak bahwa kesenjangan penampilan menuntut diadakannya inovasi. Untuk menentukan inovasi yang akan digunakan, diperlukan keputusan inovasi.

Ada beberapa macam keputusan inovasi dalam sebuah organisasi, yaitu sebagai berikut.

### 1. Keputusan Otoritas

Keputusan otoritas dibuat oleh seorang atau sekelompok kecil orang-orang yang sering disebut sebagai “kelompok dominan” dalam suatu organisasi. Dalam hal ini, keputusan untuk menolak atau menerima inovasi dipaksakan kepada anggota organisasi oleh para petinggi organisasi (orang yang mempunyai kekuasaan). Ada dua macam tipe keputusan otoritas yang sering dipakai dalam organisasi formal, yaitu: (a) keputusan otoritas dengan partisipasi anggota organisasi (pendekatan partisipatif); (b) keputusan otoritas tanpa partisipasi anggota organisasi (pendekatan otoritatif). Contoh keputusan otoritas dengan pendekatan otoritatif, kepala sekolah memerintahkan kepada para guru mulai ajaran baru 2013 untuk menyerahkan persiapan mengajar paling lambat dua hari sebelum hari persiapan mengajar seharusnya digunakan. Jika kepala sekolah menggunakan pendekatan partisipatif, ia mengadakan rapat dengan para guru untuk membicarakan hal-hal yang sebaiknya. Dengan menggunakan pendekatan partisipatif, berarti ia memperluas sumbangan kekuatan penerapan inovasi, sehingga mengurangi terjadinya penolakan inovasi. Dengan kata lain, para guru tidak merasa dipaksa.

Kaputusan otoritas dipandang lebih efisien karena urutan pertahanan proses pengambilan keputusan dapat dilakukan dalam waktu yang lebih singkat.

### 2. Keputusan Kolektif

Rogers dan Soemaker (1971) mendefinisikan keputusan kolektif sebagai cara yang digunakan para anggota sistem sosial untuk menerima atau menolak inovasi dengan kesepakatan bersama dan semua anggota harus menerima keputusan yang telah dibuat bersama tersebut. Keputusan kolektif digunakan oleh organisasi yang dibentuk secara sukarela, misalnya organisasi kesenian atau olahraga.

Menurut Schein (1997), ada dua hal yang menghambat dilaksanakannya pengambilan keputusan, yaitu:

- a. Anggota minoritas sering merasa tidak cukup waktu pada saat mendiskusikan hal yang diputuskan, sehingga mereka belum memahami secara mendalam.

- b. Kelompok minoritas menganggap bahwa dalam pemungutan suara itu terjadi dua kelompok yang bersaing. Saat ini mereka kalah dan mereka akan menunggu kesempatan untuk berjuang mendapatkan kemenangan pada pemungutan suara pada waktu yang akan datang.

Berdasarkan hal tersebut, pengambilan keputusan secara kesepakatan bersama (musyawarah) lebih baik daripada pemungutan suara (*voting*).

Tipe keputusan kolektif dapat memberikan fasilitas proses inovasi dalam beberapa cara, antara lain:

- a. terjadi mekanisme umpan balik secara internal;
- b. setiap anggota mendapat kesempatan untuk dapat memahami kebutuhan inovasi;
- c. memberikan kemungkinan lancarnya pelaksanaan implementasi;
- d. meningkatnya kerja sama antaranggota dalam proses keputusan inovasi juga akan memengaruhi kelancaran implementasi.

Proses keputusan inovasi secara kolektif sangat tepat digunakan dan akan efektif apabila partisipan (anggota organisasi) merasa bahwa:

- a. inovasi di tempatnya bekerja relevan dengan keperluannya;
- b. mereka memiliki kemampuan untuk memulai dan menerapkan inovasi;
- c. mereka mempunyai kewenangan untuk menggunakan inovasi.

Apabila persyaratan tersebut tidak terpenuhi, kombinasi antara tipe keputusan kolektif dan otoritas lebih tepat digunakan.



## BAB 10

# INOVASI BIDANG KURIKULUM PENDIDIKAN

### A. INOVASI KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN

Inovasi kurikulum dan pembelajaran dapat diartikan sebagai ide, gagasan, atau tindakan-tindakan tertentu dalam bidang kurikulum dan pembelajaran yang dianggap baru untuk memecahkan masalah pendidikan.

Selama ini kurikulum kita dianggap kurang menyentuh kebutuhan dan keasaan atau kondisi lingkungan siswa. Oleh karena itu, penerapan kurikulum muatan lokal merupakan suatu inovasi dalam bidang pendidikan untuk memecahkan masalah tersebut. Melalui kurikulum muatan lokal, materi yang diberikan di sekolah akan menjadi relevan dengan kebutuhan dan tuntutan lingkungan hidup siswa.

Kurikulum harus mampu menjawab kebutuhan siswa pada masa yang akan datang. Pendidikan bukan hanya berfungsi untuk

mengawetkan kebudayaan masa lalu, melainkan juga untuk mempersiapkan siswa agar kelak dapat hidup menyesuaikan dengan tuntutan zaman. Oleh karena itu, sesuatu yang diberikan di sekolah harus teruji dan memiliki nilai guna untuk kehidupan siswa pada masa yang akan datang.

Salah satu asas pengembangan kurikulum adalah asas sosiologis yang mengandung makna bahwa kurikulum harus memerhatikan tuntutan dan kebutuhan masyarakat, termasuk tuntutan dunia kerja.

Perbaikan kurikulum dilakukan bukan hanya membuka kemungkinan penambahan isi kurikulum sesuai dengan kebutuhan lingkungan masyarakat lokal, melainkan juga inovasi pelaksanaan proses pembelajaran dengan memperkenalkan penggunaan pendekatan Cara Belajar Siswa Aktif (CBSA), pendekatan keterampilan proses, *Contextual Teaching and Learning*, dan sebagainya.

Dalam konteks kurikulum dan pembelajaran, suatu program pembelajaran dikatakan memiliki tingkat efektivitas yang tinggi jika program tersebut dapat mencapai tujuan seperti yang diharapkan. Misalnya, untuk mencapai tujuan tertentu, guru memprogramkan tiga bentuk kegiatan belajar mengajar. Jika setelah dilaksanakan program kegiatan belajar mengajar, tujuan pembelajaran telah dicapai oleh seluruh siswa, dapat dikatakan bahwa program itu memiliki efektivitas yang tinggi. Sebaliknya, apabila diketahui setelah pelaksanaan proses belajar mengajar, siswa belum mampu mencapai tujuan yang diharapkan, dapat dikatakan bahwa program tersebut tidak efektif.

### B. PROSEDUR PENGEMBANGAN KURIKULUM BERBASIS KETERPADUAN

Saat ini, ada kecenderungan guru mengemas pengalaman belajar dengan mengotak-ngotakan secara tegas antara bidang studi satu dengan bidang studi lainnya. Padahal, kurikulum yang memisahkan penyajian mata pelajaran secara tegas hanya akan membuat kesulitan bagi siswa karena pemisahan seperti itu akan memberikan pengalaman belajar yang bersifat artifisial.

Siswa pada jenjang sekolah dasar, yang paling dominan menghayati pengalamannya, masih berpikir secara keseluruhan.

Mereka masih sulit menghadapi pemilihan yang artifisial (terpisah-pisah). Hal ini berarti siswa sekolah dasar melihat dirinya sebagai pusat lingkungan, yang merupakan keseluruhan yang belum jelas unsur-unsurnya dengan pemaknaan secara holistik yang bertitik tolak dari yang bersifat konkret. Melalui pemikiran tersebut, diperlukan kurikulum terpadu yang berangkat dari bentuk rencana umum dan dilaksanakan dalam bentuk pembelajaran unit (*unit teaching*). Rencana umum yang dimaksudkan adalah organisasi kurikulum yang berpusat pada bidang masalah, ide, dan tema tertentu yang dapat digunakan untuk melaksanakan pengajaran unit. Dengan perkataan lain, *resource* unit adalah unit-unit yang telah siap dibuat dan disusun secara umum, lengkap dan luas serta merupakan reservoir bagi pengembangan pembelajaran unit.

### C. BERBAGAI JENIS INOVASI DALAM KURIKULUM DAN PEMBELAJARAN

Dalam usaha mengefektifkan pencapaian tujuan pendidikan, pemerintah terus-menerus melakukan berbagai perbaikan dan pembaharuan pendidikan dan kurikulum. Beberapa pembaruan (inovasi) yang telah dilakukan adalah sebagai berikut.

#### 1. Pemberlakuan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP)

Sejak lama, bahkan sejak kemerdekaan republik Indonesia ini, kurikulum di Indonesia disusun secara terpusat. Sekolah bahkan tidak diberi ruang yang cukup untuk mengembangkan kurikulum sendiri. Sekolah dan guru hanya berfungsi sebagai pelaksana kurikulum yang seluruhnya diatur oleh pusat, yakni isi pelajaran, sistem penilaian, bahkan waktu pemberian materi pelajaran kepada siswa melalui bentuk kurikulum yang bersifat matriks.

Sejak tahun 2006, terjadi perubahan kebijakan pemerintah mengenai kurikulum seiring dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Kurikulum tidak lagi sepenuhnya diatur oleh pusat, tetapi ditentukan oleh daerah masing-masing melalui kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP). KTSP adalah kurikulum operasional yang disusun dan dilaksanakan oleh tiap-tiap satuan pendidikan. Penyusunan KTSP dilakukan oleh satuan pendidikan dengan memerhatikan dan

berdasarkan standar nasional pendidikan (BSNP). Dilihat dari adanya perubahan sistem manajemen kurikulum itulah, dapat dikatakan bahwa pemberlakuan KTSP merupakan salah satu bentuk inovasi kurikulum yang ada di Indonesia.

Jika kita analisis konsep di atas, ada beberapa hal yang berhubungan dengan makna kurikulum operasional. *Pertama*, sebagai kurikulum yang bersifat operasional, dalam pengembangannya KTSP tidak lepas dari ketetapan-ketetapan yang telah disusun pemerintah secara nasional. Artinya, walaupun daerah diberi kewenangan untuk mengembangkan kurikulum, kewenangan itu hanya sebatas pada pengembangan operasionalnya, sedangkan rujukan pengembangannya ditentukan oleh pemerintah. Misalnya, jenis mata pelajaran beserta jumlah jam pelajarannya, isi setiap mata pelajaran serta jumlah jam pelajarannya, isi dari setiap mata pelajaran kompetensi yang harus dicapai oleh setiap mata pelajaran. Hal ini sesuai dengan Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 36 ayat 1, yang menjelaskan bahwa pengembangan kurikulum mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Daerah dalam menentukan isi pelajaran terbatas pada pengembangan kurikulum muatan lokal, yakni kurikulum yang memiliki kekhasan sesuai dengan kebutuhan daerah, serta aspek pengembangan diri yang sesuai dengan minat siswa. Kedua aspek tersebut ditentukan oleh pemerintah.

*Kedua*, sebagai kurikulum operasional, para pengembang KTSP dituntut untuk memerhatikan ciri khas kedaerahan, sesuai dengan Undang-Undang No. 20 tahun 2003 ayat 2, yang menyatakan bahwa kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah, dan peserta didik. Persoalan ini penting untuk dipahami, walaupun standar isi ditentukan oleh pemerintah, tetapi dalam operasional pembelajarannya yang direncanakan dan dilakukan oleh guru serta pengembang kurikulum tidak terlepas dari keadaan dan kondisi daerah.

*Ketiga*, sebagai kurikulum operasional, para pengembang kurikulum di daerah memiliki keleluasaan dalam mengembangkan kurikulum menjadi unit-unit pelajaran. Misalnya, dalam mengembangkan strategi dan metode pembelajaran, dalam



menentukan media pembelajaran dan dalam menentukan evaluasi yang dilakukan, termasuk dalam menentukan berapa kali pertemuan serta suatu topik materi harus dipelajari siswa agar kompetensi dasar yang telah ditentukan dapat tercapai.

Sebagai kurikulum operasional, KTSP memiliki karakteristik berikut.

- a. KTSP adalah kurikulum sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik dalam kurun waktu tertentu. Hal ini dapat dilihat dari struktur kurikulum KTSP yang memuat sejumlah mata pelajaran yang harus ditempuh oleh peserta didik. Setiap mata pelajaran yang harus dipelajari sesuai dengan nama-nama disiplin itu, juga ditentukan jumlah jam pelajaran secara ketat. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa KTSP merupakan kurikulum yang berorientasi pada disiplin ilmu.
- b. KTSP adalah kurikulum yang berorientasi pada pengembangan individu. Hal ini dapat dilihat dari prinsip-prinsip pembelajaran dalam KTSP yang menekankan pada aktivitas siswa untuk mencari dan menemukan sendiri materi pelajaran melalui berbagai pendekatan. Strategi pembelajaran yang disarankan misalnya, melalui CTL, inkuiri, pembelajaran portofolio, dan sebagainya. Demikian juga, secara tegas dalam struktur kurikulum terdapat komponen pengembangan diri.
- c. KTSP adalah kurikulum yang mengakses kepentingan daerah. Hal ini tampak pada salah satu prinsip KTSP, yaitu berpusat pada potensi perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik serta lingkungannya. Dengan demikian, KTSP adalah kurikulum yang dikembangkan oleh daerah. Bahkan, dengan program muatan lokalnya, KTSP didasarkan pada keberagaman kondisi, sosial, budaya yang berbeda masing-masing daerahnya.
- d. KTSP merupakan kurikulum teknologis. Hal ini dapat dilihat dari adanya standar kompetensi, kompetensi dasar yang kemudian dijabarkan pada indikator hasil belajar, yaitu sejumlah perilaku yang terukur sebagian bahan penilaian.

## 2. Penyelenggaraan Sekolah Lanjutan Pertama Terbuka (SLTP)

SLTP terbuka merupakan sekolah menengah umum tingkat pertama yang kegiatan belajarnya dilaksanakan sebagian besar di

luar gedung sekolah. Penyampaian pelajaran dilakukan dengan memanfaatkan berbagai media sebagai pengganti guru, misalnya paket belajar berupa modul dan pemanfaatan media elektronik seperti radio.

SLTP terbuka diselenggarakan untuk meningkatkan pemerataan pendidikan, khususnya bagi lulusan SD yang ingin melanjutkan pendidikan, tetapi tidak dapat melaksanakannya disebabkan faktor geografi, sosial, dan ekonomi. Ciri-ciri SLTP terbuka adalah:

- a. terbuka bagi peserta didik tanpa batasan umur dan syarat-syarat akademis;
- b. terbuka dalam memilih program belajar untuk mencapai ijazah formal serta memenuhi kebutuhan jangka pendek yang bersifat praktis, insidental, dan individual (perseorangan);
- c. tidak selalu diselenggarakan di dalam kelas melalui tatap muka dengan guru, tetapi dapat dilakukan di luar kelas dengan belajar melalui berbagai media, seperti radio, media cetak, film, foto, dan sebagainya;
- d. peserta didik dapat secara bebas mengikuti program belajar sesuai dengan kesempatan yang tersedia;
- e. dikelola secara terbuka, dengan melibatkan pegawai negeri, tokoh masyarakat, orangtua peserta didik, dan pamong pemerintah setempat.

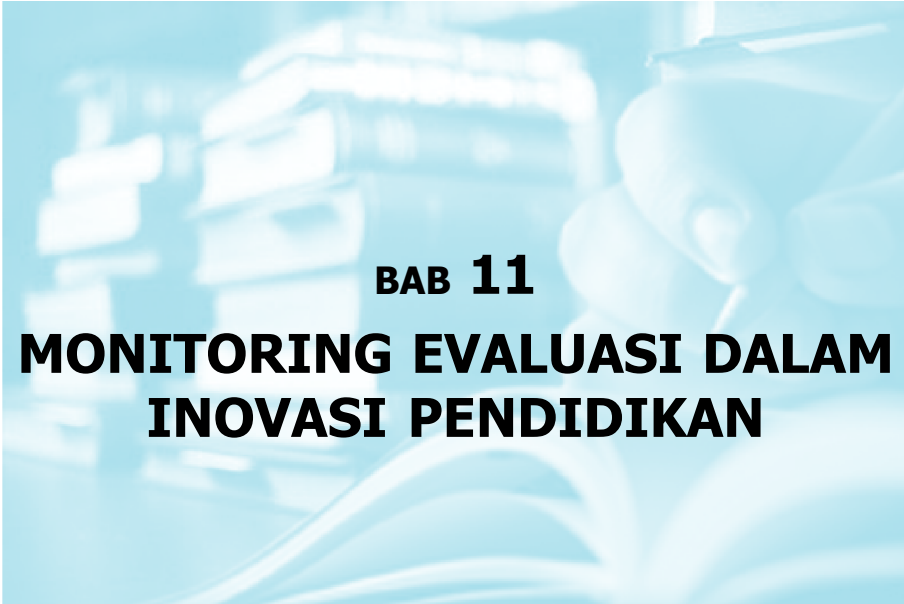
Tujuan yang ingin dicapai oleh SLTP terbuka adalah mencetak lulusan sebagai berikut:

- a. menjadi warga negara yang baik sebagai manusia yang sehat dan kuat lahir dan batin;
- b. menguasai hasil pendidikan umum yang merupakan kelanjutan dari pendidikan di sekolah dasar;
- c. memiliki bekal untuk melanjutkan pelajaran ke sekolah lanjutan atas dan untuk tujuan ke masyarakat;
- d. meningkatkan disiplin siswa;
- e. menilai kemajuan siswa dan memantapkan hasil pelajaran dengan media.

### 3. Pengajaran Melalui Modul

Pengajaran melalui modul merupakan salah satu bentuk inovasi pendidikan yang pernah ada di Indonesia, yang digunakan dalam berbagai penyelenggaraan pendidikan, baik formal maupun nonformal.

Dalam konteks pembelajaran, modul dapat diartikan sebagai suatu unit lengkap yang berdiri sendiri, terdiri atas serangkaian kegiatan belajar yang disusun untuk membantu peserta didik mencapai sejumlah tujuan yang dirumuskan secara khusus dan jelas. Dalam sebuah modul dirumuskan suatu unit pengajaran secara jelas, mulai jurusan yang harus dicapai, petunjuk pembelajaran atau rangkaian pembelajaran atau rangkaian kegiatan belajar yang harus dilakukan siswa, materi pembelajaran sampai pada evaluasi beserta pedoman menentukan keberhasilannya. Dengan demikian, melalui modul siswa dapat belajar mandiri (*self instructon*), tanpa bantuan guru.



## BAB 11

# MONITORING EVALUASI DALAM INOVASI PENDIDIKAN

Program inovasi pada hakikatnya adalah rencana untuk melakukan pembaharuan dan perubahan. Hal ini sesuai dengan inti pengertian inovasi yang merujuk pada terjadinya perubahan dan pembaharuan (Budi Sanjaya, 2008). Inovasi berarti suatu konsep perubahan atau pembaharuan, yang menyiratkan terjadinya kondisi yang berbeda dari sebelumnya.

Inovasi pendidikan di sekolah merupakan program perubahan yang seyogianya terjadi di lingkungan sekolah, antara lain meliputi perubahan dan pembaharuan dalam tenaga kependidikan, inovasi kurikulum, dan inovasi pembelajaran. Semua tindak inovasi itu dilaksanakan melalui serangkaian program yang dilaksanakan secara prosedural.

## A. HAKIKAT MONITORING EVALUASI

### 1. Pentingnya Monitoring

Monitoring merujuk pada tindakan monitor terhadap sesuatu. Monitoring inovasi bertujuan mengetahui perkembangan pelaksanaan penyelenggaraan program inovasi, apakah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak, sejauh mana kendala dan hambatan ditemukan, serta bagaimana upaya-upaya yang sudah dan harus ditempuh untuk mengatasi kendala dan hambatan yang muncul selama pelaksanaan program. Monitoring lebih berpusat pada pengontrolan selama program berjalan dan lebih bersifat klinis (Rohiat, 2008: 115). Melalui monitoring, dapat diperoleh umpan balik bagi sekolah atau pihak lain yang berkaitan untuk menyukseskan ketercapaian tujuan. Apabila hasilnya ternyata menyimpang dari standar-standar yang berlaku, perlu segera dilakukan tindakan-tindakan korektif untuk memperbaikinya (Yunus, 2007: 110).

Kegiatan monitoring berhubungan dengan salah satu fungsi manajemen, yaitu *controlling* atau pengawasan. George R. Terry menerangkan bahwa *controlling* adalah proses penentuan segala sesuatu yang harus diselesaikan berkenaan dengan pelaksanaan, penilaian pelaksanaan, dan jika perlu dilakukan tindakan korektif agar pelaksanaan tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (standar). Pada bagian lain, H. Koontz dan O'Donnell menyebutkan bahwa *controlling* adalah tindakan penilaian/perbaikan terhadap bawahan untuk menjamin agar pelaksanaannya sesuai dengan rencana.

Kegiatan *controlling* mencakup: (1) menetapkan standar pelaksanaan, artinya pelaksanaan inovasi harus terlebih dahulu melakukan standardisasi, sehingga ada sesuatu yang menjadi target. Pelaksanaan inovasi bukan hanya kegiatan tanpa arah, tujuan, kepastian target, melainkan juga untuk mencapai makna kemudian makna itu berguna bagi kepentingan pendidikan secara keseluruhan, terutama untuk mencapai kualitas pendidikan yang selama ini didambakan; (2) pengukuran pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan standar. Standar pada tahapan kerja selanjutnya akan menjadi tolok ukur. Ketercapaian standar berarti indikasi positif terhadap tercapainya keberhasilan. Jika terjadi kesenjangan,

ketercapaian hanya akan menjadi sebuah mimpi. Oleh karena itu, para pelaksana inovasi akan berusaha mencapai kedekatan standar seoptimal mungkin. Apabila tidak tercapai seluruhnya, ukuran ketidaktercapaiannya hanya dalam persentase yang kecil, tidak terlalu signifikan; (3) menentukan kesenjangan antara pelaksanaan dengan standar dan rencana. Kesenjangan artinya bentangan jarak antara hasil dengan standar. Tindak lanjut akan dapat ditentukan ketika kesenjangan tampak jelas ukurannya.

Pengawasan pada prinsipnya merupakan pengendalian, penilaian, dan koreksi agar inovasi terarah pada tercapainya tujuan yang ingin dicapai.

## 2. Evaluasi Program Inovasi

Sebagai suatu usaha yang mempunyai tujuan, sudah sewajarnya jika secara implisit dan eksplisit, inovasi pendidikan mengandung masalah evaluasi (penilaian). Hal ini dilakukan sebab setiap saat orang perlu mengetahui – dengan alasan bermacam-macam – sampai sejauh mana standar yang ditetapkan sudah terwujud atau terlaksana dalam usaha-usaha yang dijalankan (Suryabarata, 1984: 317).

Bagi para pelaksana inovasi, masalah penilaian adalah masalah yang selalu implisit dalam pelaksanaan inovasinya, sehingga penilaian menjadi bagian penting dalam kelengkapan program inovasi pendidikan. Dengan kata lain, evaluasi menjadi bagian integral dalam usaha inovasi pendidikan.

Penilaian inovasi adalah proses penilaian atau proses evaluasi yang dilakukan terhadap kegiatan inovasi. Ketika penilaian dilakukan dengan benar, para pelaksana, penerima, bahkan organisasi memperoleh manfaat dengan memastikan bahwa usaha-usaha inovasi berperan dalam mengarahkan strategi organisasi. Dalam praktiknya, penilaian inovasi dipengaruhi oleh aktivitas lain dalam organisasi, dan memengaruhi keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Dilihat dari tujuan dan fungsinya, penilaian inovasi adalah:

- a. memberikan umpan balik kepada pelaksana program dalam rangka memperbaiki kinerja inovasi yang lebih tepat sesuai dengan tingkat kemampuan dan potensi yang dimiliki;

- b. memberikan informasi kepada masyarakat tentang keberhasilan program, dengan tujuan memperbaiki atau mengembangkan program inovasi lanjutan;
- c. menentukan tingkat keberhasilan yang dibutuhkan untuk rancangan laporan kepada pihak yang berwenang, seperti Dinas Pendidikan, kepala sekolah, dan masyarakat.

Pada pihak lain, evaluasi inovasi juga berguna untuk:

- a. mendukung objektivitas pengamatan yang dilakukan petugas evaluasi dan monitoring,
- b. menimbulkan perilaku di bawah kondisi yang relatif terkontrol,
- c. mengukur sampel kemampuan individu,
- d. memperoleh kemampuan-kemampuan mengukur hasil yang sesuai dengan tujuan dan standar yang ditetapkan,
- e. mengungkapkan kondisi yang tidak kasat mata atau hal-hal yang tidak terduga,
- f. mendeteksi karakteristik dan komponen-komponen perilaku,
- g. meramalkan kegiatan yang akan datang,
- h. menyediakan data sebagai umpan balik dan membuat keputusan.

Keterangan lain tentang fungsi penilaian adalah:

- a. memberikan gambaran atau potret keberhasilan inovasi dalam semua aspek. Potret ini merupakan potret diri, potret program, potret prosedur bagi pelaksana dan penerima program. Potret ini dapat berbentuk laporan kegiatan inovasi;
- b. menumbuhkan ketelitian pelaksanaan program, sehingga program lanjutan dapat dilaksanakan dengan tingkat ketelitian yang lebih dari sebelumnya;
- c. menempatkan program inovasi dalam situasi yang tepat. Artinya, ada kesesuaian dalam berbagai aspek, baik aspek eksternal maupun internal.

## 3. Ciri-ciri Monitoring yang Baik

Adapun ciri-ciri monitoring yang baik, yaitu:

- a. dilakukan secara berkelanjutan, melibatkan instansi yang berkaitan, dan fokus pada perkembangan pencapaian tujuan;

- b. melihat perkembangan program dan kerja sama tim. Dalam hal ini memiliki fungsi yang sangat penting dalam mengambil keputusan dan kebijakan, pembelajaran dan sebagai bahan evaluasi;
- c. bergantung pada kualitas perencanaan;
- d. menuntut kunjungan secara berkala didukung dengan analisis perkembangan dan laporan.

## B. PRINSIP-PRINSIP MONITORING DAN EVALUASI PROGRAM INOVASI

Beranalog pada prinsip-prinsip evaluasi secara umum, prinsip monitoring dan evaluasi program inovasi adalah sebagai berikut.

### 1. Prinsip Menyeluruh

Monitoring dan evaluasi mencakup berbagai aspek, yaitu sebagai berikut.

- a. Relativitas keuntungan program atau keuntungan relatif program terhadap upaya pengembangan pendidikan. Sejauh mana inovasi dianggap menguntungkan bagi penerimanya. Tingkat keuntungan atau manfaat suatu inovasi dapat diukur berdasarkan nilai ekonomi atau faktor status sosial, kesenangan, kepuasan, atau karena mempunyai komponen yang sangat penting. Semakin menguntungkan bagi penerima, semakin cepat tersebarnya inovasi. Oleh karena itu, monitoring harus sampai pada mengawasi tingkat keuntungan program dengan cara membandingkannya secara ekonomi.
- b. Konsistensi program atau kejelasan program terhadap tujuan yang hendak dicapai. Hal ini berkaitan dengan kemampuan program, komitmen, termasuk kesepakatan menjalankan program inovasi sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- c. Kemudahan, artinya kemudahan dalam *try-out*, kemudahan penggunaan, kemudahan dalam pengujian, dan sebagainya. Ini Artinya, program dapat dengan mudah diakses, mudah dicoba, dan mudah ditindaklanjuti. Inovasi yang tidak mudah dicoba, akan menyebabkan tidak diterimanya program tersebut oleh penerima inovasi.

- d. Observabilitas atau kemudahan untuk diobservasi. Program bukan sesuatu yang tertutup, melainkan bersifat terbuka. Suatu inovasi yang hasilnya mudah diamati akan semakin cepat diterima oleh masyarakat. Sebaliknya, yang sukar diamati, akan lama diterima oleh masyarakat.
- e. Kompleksitas, mencakup keseluruhan program, keterlibatan usaha untuk pelatihan, kertas kerja, dan sebagainya. Kompleksitas ialah tingkat kesukaran untuk memahami dan menggunakan inovasi bagi penerima. Suatu inovasi yang tidak mudah dimengerti dan tidak mudah dipahami oleh penerima.

### 2. Prinsip Kontinuitas

Prinsip kontinuitas mengandung makna adanya upaya untuk terus-menerus mengikuti pertumbuhan, perkembangan, perubahan situasi dan kondisi serta segala hal yang menyangkut upaya inovasi. Dalam mengikuti perkembangan itu, monitoring dan evaluasi tetap ditujukan untuk keberhasilan program itu.

### 3. Prinsip Objektivitas

Prinsip objektif mengandung makna keikhlasan dan kearifan ketika melakukan monitoring dan evaluasi, mengedepankan kepentingan ilmiah daripada kepentingan perasaan. Hal ini penting untuk menjaga kualitas hasil evaluasi yang objektif.

## C. OBJEK MONITORING DAN EVALUASI PROGRAM

Objek monitoring dan evaluasi program inovasi pendidikan menyangkut semua aspek proses inovasi yang meliputi sebagai berikut.

### 1. Proses Permulaan

Proses permulaan memonitor dengan kegiatan pengumpulan informasi, konseptualisasinya, dan perencanaan untuk menerima inovasi. Proses permulaan program inovasi terdiri atas:

- a. Agenda *setting*

Monitoring dan evaluasi harus mampu menjangkau wilayah agenda *setting*, yaitu perumusan masalah organisasi dalam

rangka menentukan kebutuhan inovasi melalui analisis SWOT sebagai upaya survei internal (*strength* dan *weakness*), dan survei eksternal (*opportunities* dan *threats*). *Strength* (kekuatan) bagi sebuah inovasi merupakan *opportunities* (peluang) yang harus dimanfaatkan, sedangkan *weakness* (kelemahan) harus dianggap sebagai *threats* (ancaman). Jadi, semuanya saling mengisi dan saling memengaruhi.

- b. Agenda penyesuaian  
Agenda penyesuaian meliputi penyesuaian masalah dengan inovasi yang digunakan dan rancangan desain penerapan inovasi.
- c. Keputusan menerima inovasi  
Keputusan menerima inovasi jangkauannya pada seberapa jauh inovasi dapat diterima, seberapa banyak masyarakat menerima inovasi, dan sebagainya.

## 2. Proses Implementasi

Sasaran monitor dan evaluasi, yaitu kejadian, kegiatan, keputusan, dan penggunaan inovasi.

Dilihat dari sisi kegunaannya dalam implementasi di antaranya:

- a. Redefinisi  
Sasarannya adalah kegiatan modifikasi atau reinvensi sehubungan dengan kegiatan inovasi yang dilaksanakan, dan kegiatan modifikasi atau restrukturisasi organisasi sehubungan dengan kegiatan inovasi yang dilaksanakan.
- b. Klarifikasi  
Sasarannya adalah hubungan inovasi dengan organisasi dan tindak lanjut inovasi.
- c. Rutinisasi  
Pada bagian ini, yang dimonitor dan dievaluasi adalah inovasi dapat diterima sebagai kostum penggunaan sehari-hari. Dengan kata lain, inovasi sudah menjadi bagian dari kegiatan sehari-hari atau belum.

## 3. Proses Penutup

Kegiatan monitoring dan evaluasi penting dilakukan dalam sebuah program inovasi pendidikan. Monitoring dilaksanakan dalam

rangka mengetahui perkembangan penyelenggaraan program. Evaluasi untuk mengetahui tingkat keberhasilan program.

Hasil monitoring dan evaluasi diabadikan dalam bentuk laporan yang disampaikan pada kepala sekolah dan dinas terkait untuk mendapatkan tindak lanjut.

## D. IMPLEMENTASI MONITORING EVALUASI DALAM INOVASI PENDIDIKAN

Berdasarkan seluruh tindakan inovasi, yang paling penting adalah tercapainya keberhasilan program. Untuk mencapai keberhasilan diperlukan upaya pengendalian program, yaitu melalui monitoring dan evaluasi program.

Dalam hubungan dengan kegiatan inovasi, monitoring dilaksanakan untuk mengawasi dan mengecek kegiatan inovasi. Dari tindakan ini akan diketahui berbagai hal yang menyangkut pelaksanaan inovasi, yang meliputi kelebihan, kekurangan, kekuatan, dan kelemahannya. Jika terdapat kekeliruan, artinya suatu inovasi tidak sesuai dengan yang diharapkan, pihak yang melakukan monitoring melakukan tindakan-tindakan yang dapat mengubah atau setidaknya membuat program menjadi sesuai dengan apa yang diharapkan. Tindakan-tindakan itu antara lain:

1. Memperbaiki peralatan atau sarana yang rusak, tidak memadai, atau tidak menunjang program. Misalnya, dalam pembelajaran berbasis ICT, peralatan internet rusak. Hal ini akan menjadi hambatan tidak tercapainya program. Perbaikan harus segera dilakukan agar program bisa dilanjutkan.
2. Mengganti program dengan program yang baru, dengan susunan dan perencanaan yang lebih baik dari sebelumnya.
3. Mengubah perilaku para pelaku inovasi ataupun para penerima inovasi. Mereka diarahkan pada kesadaran, bahwa mereka sedang melaksanakan inovasi. Re-komitmen dalam hal ini harus dibangun, agar semua anggota memiliki tanggung jawab yang sama demi keberhasilan program.
4. Melakukan re-organisasi institusi. Hal ini penting mengingat keberhasilan program inovasi berkaitan dengan keberadaan organisasi. Di sekolah, organisasi dimaksud adalah susunan

organisasi kepengurusan sekolah, mulai kepala sekolah, wakil kepala sekolah, komite sekolah, urusan tata usaha, para pembantu kepala sekolah yang mengurus masing-masing bidang, dan siswa. Restrukturisasi memungkinkan terjadinya pemikiran-pemikiran baru yang dapat menunjang terlaksananya program.





## BAB 12

# REFORMASI DAN INOVASI PENDIDIKAN

**E**ra reformasi dan tuntutan kompetisi global dalam peningkatan mutu kehidupan telah membawa perubahan yang mendasar dalam kehidupan manusia, termasuk kehidupan pendidikan. Seiring perjalanan waktu dan berdasarkan berbagai hasil penelitian sosial, terkuaklah bahwa keberhasilan pembangunan kehidupan masyarakat memiliki kebergantungan yang signifikan terhadap mutu pendidikan yang dikembangkan di tengah masyarakat. Semakin tinggi mutu penyelenggaraan pendidikan masyarakat, semakin terkuasailah penerapan teknologi kehidupan, yang akan lebih mengefektifkan kinerja masyarakat untuk menghasilkan usaha yang menjamin kelancaran sirkulasi kemakmuran.

Pendidikan nasional berfungsi untuk mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat

manusia Indonesia dalam upaya mewujudkan tujuan nasional. Pendidikan nasional bertujuan mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan dan kebangsaan. Berdasarkan fungsi dan tujuan pendidikan tersebut maka setiap warga negara memiliki hak untuk mendapatkan pendidikan. Seperti tertuang dalam UU No. 2 tahun 1989 Pasal 5 bahwa setiap warga negara mempunyai hak yang sama untuk memperoleh pendidikan. Dalam kenyataan, persentase layanan pendidikan belum optimal. Hal ini dikarenakan masih adanya hambatan pada pola pikir masyarakat yang mengabaikan potensi pendidikan.

### A. HAKIKAT REFORMASI PENDIDIKAN

Reformasi pendidikan adalah upaya perbaikan pada bidang pendidikan. Reformasi pendidikan memiliki dua karakteristik dasar, yaitu terprogram dan sistemis. Reformasi pendidikan yang terprogram menunjuk pada kurikulum atau program suatu institusi pendidikan. Termasuk ke dalam reformasi terprogram ini adalah inovasi. Inovasi adalah memperkenalkan ide baru, metode baru atau sarana baru untuk meningkatkan beberapa aspek dalam proses pendidikan agar terjadi perubahan secara kontras dengan maksud tertentu yang ditetapkan. Seorang reformer terprogram memperkenalkan lebih dari satu inovasi dan mengembangkan perencanaan yang terorganisasi dengan maksud adanya perubahan dan perbaikan untuk mencapai tujuan baru. Biasanya inovasi pendidikan terjadi terlebih dahulu dari reformasi pendidikan. Sementara itu, reformasi sistemis berkaitan dengan adanya hubungan kewenangan dan distribusi serta alokasi sumber daya yang mengontrol sistem pendidikan secara keseluruhan. Hal ini sering terjadi di luar sekolah serta berada pada kekuatan sosial dan politik. Karakteristik reformasi sistemis sulit sekali diwujudkan karena menyangkut struktur kekuasaan yang ada.

Reformasi pendidikan diibaratkan sebagai pohon yang terdiri atas empat bagian, yaitu akar, batang, cabang, dan daun. Akar

reformasi yang merupakan landasan filosofis bersumber dari cara hidup (*way of life*) masyarakatnya. Akar reformasi pendidikan adalah masalah sentralisasi-desentralisasi, masalah pemerataan-mutu, dan siklus politik pemerintahan setempat. Batangnya adalah mandat dari pemerintah dan standar-standarnya tentang struktur dan tujuannya. Cabang-cabang reformasi pendidikan adalah manajemen lokal (*on-site management*), pemberdayaan guru, perhatian pada daerah setempat, sedangkan daun-daun reformasi pendidikan adalah keterlibatan orangtua peserta didik dan keterlibatan masyarakat untuk menentukan misi sekolah yang dapat diterima dan bernilai bagi masyarakat setempat. Ada tiga kondisi yang mendorong terjadinya reformasi pendidikan, yaitu perubahan struktur organisasi, mekanisme monitoring dari hasil yang diharapkan secara mudah yang biasa disebut akuntabilitas dan terciptanya kekuatan untuk terjadinya reformasi.

Dengan demikian, reformasi kebijakan pendidikan adalah upaya perbaikan dalam tataran konsep pendidikan, perundang-undangan, peraturan, dan pelaksanaan pendidikan serta menghilangkan praktik-praktik pendidikan masa lalu yang tidak sesuai atau kurang baik sehingga segala aspek pendidikan masa mendatang menjadi lebih baik.

## B. REFORMASI DAN INOVASI PENDIDIKAN NASIONAL

Reformasi dan inovasi pendidikan nasional mencakup pembahasan tentang reformasi dan inovasi sistem pendidikan nasional dalam pelaksanaan berbagai komponennya, meliputi kurikulum, kompetensi lulusan dan penilaian, kualifikasi guru, pendanaan, sarana dan prasarana, desentralisasi dan otonomi pendidikan, wajib belajar 12 tahun, penghapusan diskriminasi pendidikan, dan inovasi proses pembelajaran.

Prinsip demokrasi, desentralisasi, keadilan, dan menjunjung tinggi hak asasi manusia dalam kehidupan berbangsa dan bernegara yang menjadi isu reformasi secara umum sangat berdampak pada proses dan sistem pendidikan di Indonesia. Walaupun gelombang reformasi pendidikan tidak sekuat dengungannya, seperti gelombang reformasi politik, ekonomi, dan hukum, reformasi pendidikan justru berperan penting karena untuk mendukung gerakan reformasi secara

luas diperlukan reformasi bidang pendidikan. Menurut Hadi Supeno (1999), jika reformasi politik, ekonomi, dan hukum berlangsung sukses dan berkelanjutan, dunia pendidikan mendukungnya dengan menyiapkan manusia-manusia calon pelaku dunia politik, ekonomi, dan hukum.

Menurut Hadi Supeno (1999), ada beberapa alasan reformasi pendidikan, yaitu adanya banyak kritik ditujukan terhadap dunia pendidikan, baik menyangkut penyelenggaraannya, kualitas guru, mahalnya biaya, kualitas *output*, maupun tidak sesuainya antara kebutuhan dunia kerja dengan kemampuan tamatan lembaga-lembaga pendidikan.

## C. TUJUAN DAN ARAH REFORMASI INOVASI PENDIDIKAN

Reformasi pendidikan pada dasarnya bertujuan agar pendidikan dapat berjalan lebih efektif dan efisien mencapai tujuan pendidikan nasional. Untuk itu, dalam reformasi ada dua hal yang perlu dilakukan, yaitu mengidentifikasi atas berbagai problem yang menghambat terlaksananya pendidikan dan merumuskan reformasi yang bersifat strategis serta praktis sehingga dapat diimplementasikan di lapangan. Oleh karena itu, kondisi yang diperlukan dan program aksi yang harus diciptakan merupakan titik sentral yang perlu diperhatikan dalam setiap reformasi pendidikan. Dengan kata lain, reformasi pendidikan harus mendasarkan realitas sekolah yang ada, bukan mendasarkan etalase atau jargon-jargon pendidikan semata. Reformasi hendaknya didasarkan fakta dan hasil penelitian yang memadai dan valid. Dengan demikian, program reformasi yang utuh, jelas, dan realistis dapat dikembangkan.

Pada saat reformasi digulirkan, masyarakat Indonesia ingin mewujudkan perubahan dalam semua aspek kehidupannya, termasuk sektor pendidikan (H.A.R. Tilaar, 1998: 25). Hal ini karena sektor pendidikan memiliki peran yang strategis dan fungsional dalam upaya mewujudkan perubahan tersebut. Sekalipun demikian, menurut Tilaar, pendidikan di Indonesia selama ini diatur dengan sistem pendidikan nasional yang sangat erat kaitannya dengan kehidupan politik bangsa. Akibatnya, pendidikan justru menghasilkan manusia-manusia Indonesia yang tertekan, tidak kritis, serta bertindak dan berpikir dalam acuan suatu struktur kekuasaan

yang hanya mengabdikan kepada kepentingan kelompok kecil rakyat Indonesia (Tilaar, 1998: 4).

Kebijakan pendidikan kita adalah berpikir dalam acuan keseragaman. Selama ini kebijakan pendidikan semuanya terpusat: kurikulum ditetapkan di pusat, tenaga pendidikan ditentukan dari pusat, sarana dan prasarana pendidikan diberikan dari pusat, dana pendidikan ditentukan dari pusat. Oleh karena itu, yang terjadi adalah masyarakat yang pasif, tidak tahu dan tidak dapat berkecimpung di dalam kehidupan pendidikan anak-anak. Padahal, masyarakat memiliki harapan dan dampak terhadap upaya pendidikan di Indonesia, walaupun mereka mempunyai perbedaan dalam status sosial, peranan, dan tanggung jawab. Hal yang sangat ironis adalah menempatkan pendidikan sebagai kerja “nonakademis”, pendidikan diselenggarakan dengan “otoritas” kekuasaan “administratif-birokratis”, belum menempatkan pendidikan sebagai kerja “akademis” dan penyelenggaraan pendidikan di bawah “otoritas keilmuan” (Mastuhu, 2003: 32-33).

Tampaknya, kebijakan pendidikan nasional kita lebih berorientasi pada kepentingan pemerintah, bukan kepentingan pembelajar, pasar, dan pengguna jasa pendidikan atau masyarakat. Hal ini dengan dalih bahwa strategi pendidikan nasional adalah membekali generasi muda agar mampu membawa bangsa dan negara ini sejajar dengan bangsa dan negara lain yang lebih maju. Akan tetapi, implikasi perkembangannya tidak sesuai dengan yang dicita-citakan (Mastuhu, 2003: 33). Pendidikan yang semestinya dapat membebaskan “pembelajar” menjadi manusia utuh bermartabat, justru menjadi alat penyiksa. Pendidikan yang ada telah tergilas atau terhanyut oleh kekuatan-kekuatan atau sistem-sistem yang lain sehingga secara pasti tidak memungkinkan arah perjalannya dapat menuju ke tujuan pendidikan nasional, apalagi ketercapaian dari tujuan pendidikan nasional (Diana Nomida Musnir, 2000: 71).

#### **D. PROGRAM, IMPLEMENTASI, DAN MASALAH DALAM REFORMASI SERTA INOVASI PENDIDIKAN NASIONAL**

Reformasi merupakan proses pembaruan yang diikuti oleh inovasi atau proses perubahan. Jonathan Crowther (1995)

mengatakan, *Reformation is the process of being reformed, dan innovate is to make changes, atau innovation is the process of innovating.*”

#### **1. Pembaruan Kurikulum**

Untuk menyongsong perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat dan terus-menerus pada berbagai kehidupan masyarakat, diperlukan pengembangan kurikulum yang dapat memenuhi tuntutan perkembangan masyarakat; kurikulum yang betul-betul berarti bagi para lulusan, yaitu pengalaman praktis berkenaan dengan pemecahan masalah, cara pengambilan keputusan, membuat perencanaan, dan berlatih membuat perkiraan untuk masa depan.

Untuk mempersiapkan peserta didik yang mampu berpartisipasi dalam pemecahan masalah-masalah kehidupan yang terdapat di lingkungannya, dalam pengembangan kurikulum perlu dipertimbangkan beberapa permasalahan, yang menurut Mulyani Sumantri (1994) adalah:

- a. Sosok manusia/lulusan seperti apa yang dibutuhkan pada saat peserta didik menjadi dewasa pada masa datang?
- b. Bentuk dan jenis pekerjaan apa yang tersedia pada masyarakat kelak?
- c. Kemampuan (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) apa yang kelak harus dimiliki oleh lulusan agar dapat bekerja dengan baik pada masyarakat?

Jawaban atas semua pertanyaan itu menggambarkan bahwa pengembangan kurikulum harus sesuai dengan tuntutan perkembangan masyarakat. Udin Syaefudin (2010) berpendapat bahwa inovasi kurikulum secara nasional sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain falsafah yang dianut, kondisi sosial ekonomi, tingkat pendidikan, budaya, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Itulah inovasi kurikulum yang berbasis masyarakat, yaitu kurikulum yang bahan dan objek kajian kebijakan dan ketetapannya ditentukan di daerah, disesuaikan dengan kondisi lingkungan alam, sosial, ekonomi, budaya, dan disesuaikan dengan kebutuhan pembangunan daerah.

Diversifikasi kurikulum sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah, dan peserta didik. Undang-Undang Sisdiknas No. 20 tahun 2003 tentang kurikulum Pasal 36 menegaskan:

- (a) Pengembangan kurikulum dilakukan dengan mengacu pada standar nasional pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional;
- (b) Kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah, dan peserta didik;
- (c) Karena sasaran pendidikan dan pembelajaran adalah peserta didik, maka pembaruan kurikulum yang tepat adalah kurikulum yang berbasis kompetensi peserta didik.

Berkenaan dengan pembaruan kurikulum berbasis kompetensi, ditegaskan oleh Mulyasa (2006.b) bahwa perubahan kurikulum seharusnya berangkat dari kompetensi sebagai hasil analisis dari berbagai kebutuhan masyarakat, baik untuk kebutuhan hidup (bekerja) maupun untuk mengembangkan diri sesuai dengan pendidikan seumur hidup. Kurikulum tahun 2004 merupakan kurikulum berbasis kompetensi (KBK) yang diberlakukan secara bertahap mulai tahun ajaran 2004/2005 dan pada tahun ajaran 2007/2008 semua sekolah pada berbagai jenis dan jenjang pendidikan diharapkan telah melaksanakan KBK.

#### **a. Keberhasilan pembaruan kurikulum**

Keberhasilan pembaruan kurikulum dalam implementasinya sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah yang merupakan kunci penggerak dan pelaksana dalam menerapkan kurikulum tersebut di sekolah serta kemampuan guru dalam mengaktualisasikan dan menjabarkan kurikulum di kelas. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam keberhasilan implementasi KBK. Menurut Mulyasa (2006.a), ada tujuh jurus yang perlu diperhatikan dalam menyukseskan implementasi kurikulum 2004, yaitu (1) menyosialisasikan perubahan kurikulum di sekolah; (2) menciptakan lingkungan yang kondusif; (3) mengembangkan fasilitas dan sumber belajar; (4) mendisiplinkan peserta didik; (5) mengembangkan kemandirian kepala sekolah; (6) mengembangkan

paradigma (pola pikir) guru, (7) memberdayakan tenaga kependidikan di sekolah.

Tiga komponen utama yang perlu diperhatikan oleh guru dan kepala sekolah dalam implementasi KBK, yaitu Standar Kompetensi, Silabus, dan Rencana Pelaksanaan Pembelajaran. Ketiga hal tersebut harus dirumuskan secara spesifik, jelas, dan disusun dengan cermat sesuai dengan kompetensi siswa yang akan dicapai. Di samping itu, perlu juga diperhatikan dukungan sarana dan prasarana yang memadai, seperti ruang kegiatan pembelajaran, media, laboratorium, serta alat bantu pembelajaran.

Kurikulum 2004 yang berbasis kompetensi dengan berbagai panduannya merupakan hasil pengembangan yang dirumuskan oleh pemerintah. Menurut Mulyasa (2006.a), kurikulum 2004 dikembangkan berdasarkan teori belajar behavioristik, yang menekankan pada pembelajaran personal individual, kontrol terhadap pengalaman peserta didik, pendekatan sistem, berorientasi pada proses dan hasil belajar. Adapun kurikulum yang melayani peserta didik adalah kurikulum yang sepenuhnya memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk belajar secara bebas sesuai dengan karakteristiknya (Degeng, 1998).

Dalam perkembangan waktu 2 tahun pelaksanaan kurikulum 2004 (KBK) terjadi banyak perubahan implementasinya, dengan dikeluarkan Permendiknas No. 22 tahun 2006 tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, dan No. 23 tahun 2006 tentang Standar Kompetensi kelulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, serta Permendiknas No. 24 tahun 2006 tentang Pelaksanaan Peraturan Menteri No. 22 tahun 2006 dan No. 23 tahun 2006, kurikulum dikembangkan berdasarkan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan pelaksana kurikulum. Kurikulum ini lebih dikenal dengan istilah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP), yang pada Permendiknas No. 24 tahun 2006 Pasal 1 disebutkan bahwa Satuan pendidikan dasar dan menengah mengembangkan dan menetapkan kurikulum tingkat satuan pendidikan dasar dan menengah sesuai dengan kebutuhan satuan pendidikan yang bersangkutan, satuan pendidikan dasar dan menengah dapat mengembangkan kurikulum dengan standar yang lebih tinggi dari standar isi sebagaimana diatur dalam Permendiknas No. 22 tahun 2006 dan No. 23 tahun 2006.

KTSP tahun 2006 juga telah dikembangkan berdasarkan prinsip diversifikasi sesuai dengan potensi daerah. Hal ini tampak pada Pasal 3 Permendiknas No. 24 tahun 2006 bahwa Gubernur, Bupati/walikota, dan Menteri Agama dapat mengatur jadwal pelaksanaan Permendiknas No. 22 tahun 2006 dan Permendiknas No. 23 tahun 2006 disesuaikan dengan kondisi dan kesiapan satuan pendidikan yang bersangkutan.

Pengembangan kurikulum KTSP berdasarkan prinsip diversifikasi sesuai dengan peserta didik, tampak dalam lampiran Permendiknas No. 22 tahun 2006 BAB II A.2 Prinsip Pengembangan Kurikulum, bahwa kurikulum tingkat satuan pendidikan jenjang pendidikan dasar dan menengah dikembangkan oleh sekolah dan komite sekolah berdasarkan prinsip-prinsip di antaranya berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungannya.

### **b. Problematika yang timbul**

Standar isi dan standar kompetensi lulusan yang telah disusun oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) merupakan acuan bagi para guru dalam mengembangkan kurikulum di sekolahnya, dan kurikulum yang disusun tetap berbasis kompetensi. Permasalahan yang timbul adalah dengan beragamnya guru, dilihat dari letak geografis banyaknya guru yang bertugas di daerah terpencil dan daerah perbatasan, yang mengajar rangkap di beberapa kelas karena sekolah kekurangan guru, dan dari segi kualitas ijazah guru yang masih banyak berijazah SPG/PGA/ sederajat dan belum S1, yaitu: (a) Sudah siapkah guru-guru menyusun/membuat kurikulum sendiri, dengan tambahan beban tugas mengembangkan kurikulum baru, selain tugas melaksanakan pembelajaran, dan di sela-sela kesibukan administrasi lainnya? (b) Mampukah guru mengembangkan kurikulum dilihat dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan guru dalam memahami tugas-tugasnya? (c) Dengan keterbatasan sarana, prasarana, dan pengetahuan warga yang ada sebagai bentuk peran masyarakat dalam peningkatan mutu pendidikan seperti yang diharapkan dalam Pasal 56 UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003, mampukah guru melibatkan warga masyarakat di daerah terpencil untuk bersama menyusun dan merumuskan kurikulum yang sesuai dengan potensi daerahnya?

## **2. Kompetensi Lulusan dan Penilaian**

### **a. Standar kompetensi lulusan**

Permendiknas No. 23 tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasal (1), menjelaskan bahwa Standar Kompetensi Lulusan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah digunakan sebagai pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik, meliputi standar kompetensi lulusan minimal satuan pendidikan dasar dan menengah, standar kompetensi lulusan minimal kelompok mata pelajaran, dan standar kompetensi lulusan minimal mata pelajaran, Standar Kompetensi Lulusan sebagaimana dimaksud tersebut di atas tercantum pada Lampiran Peraturan Menteri DIKNAS No. 23 tahun 2006.

Apabila disimak tentang lampiran Permendiknas No. 23 tahun 2006 disebutkan bahwa standar kompetensi lulusan satuan pendidikan dikembangkan berdasarkan tujuan setiap satuan pendidikan, yakni:

1. Pendidikan Dasar, yang meliputi SD/MI/SDLB/paket A, SMP/MTs/SMPLB/Paket B bertujuan: meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut
2. Pendidikan menengah yang terdiri atas SMA/MA/SMALB/paket C, bertujuan: meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut
3. Pendidikan Menengah Kejuruan yang terdiri atas SMK/MAK bertujuan: Meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan mengikuti pendidikan lebih lanjut sesuai dengan kejuruannya.

Adapun Standar Kompetensi Lulusan Satuan Pendidikan selengkapnya adalah sebagai berikut.

1. SD/MI/SDLB/Paket A:
  - (a) menjalankan ajaran agama yang dianut sesuai dengan tahap perkembangan anak;
  - (b) mengenal kekurangan dan kelebihan diri sendiri;

- (c) mematuhi aturan-aturan sosial yang berlaku dalam lingkungannya;
  - (d) menghargai keberagaman agama, budaya, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi di lingkungan sekitarnya;
  - (e) menggunakan informasi tentang lingkungan sekitar secara logis, kritis, dan kreatif;
  - (f) menunjukkan kemampuan berpikir logis, kritis, dan kreatif dengan bimbingan guru/pendidik;
  - (g) menunjukkan rasa keingintahuan yang tinggi dan menyadari potensinya;
  - (h) menunjukkan kemampuan memecahkan masalah sederhana dalam kehidupan sehari-hari;
  - (i) menunjukkan kemampuan mengenali gejala alam dan sosial di lingkungan sekitar;
  - (j) menunjukkan kecintaan dan kepedulian terhadap lingkungan;
  - (k) menunjukkan kecintaan dan kebanggaan terhadap negara, bangsa, dan tanah air Indonesia;
  - (l) menunjukkan kemampuan untuk melakukan kegiatan seni dan budaya lokal;
  - (m) menunjukkan kebiasaan hidup bersih, sehat, bugar, aman, dan memanfaatkan waktu luang;
  - (n) berkomunikasi secara jelas dan santun;
  - (o) bekerja sama dalam kelompok, tolong-menolong, dan menjaga diri sendiri dalam lingkungan keluarga dan teman sebaya;
  - (p) menunjukkan kegemaran membaca dan menulis;
  - (q) menunjukkan keterampilan menyimak, berbicara, membaca, menulis, dan berhitung.
2. SMP/MTs/SMPLB/Paket B:
- (a) mengamalkan ajaran agama yang dianut sesuai dengan tahap perkembangan anak;
  - (b) memahami kekurangan dan kelebihan diri sendiri;
  - (c) menunjukkan sikap percaya diri;
  - (d) mematuhi aturan-aturan sosial yang berlaku dalam lingkungan yang lebih luas;
- (e) menghargai keberagaman agama, budaya, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi dalam lingkup nasional;
  - (f) mencari dan menerapkan informasi dari lingkungan sekitar dan sumber-sumber lain secara logis, kritis, dan kreatif;
  - (g) menunjukkan kemampuan berpikir logis, kritis, kreatif, dan inovatif;
  - (h) menunjukkan kemampuan belajar secara mandiri sesuai dengan potensi yang dimilikinya;
  - (i) menunjukkan kemampuan menganalisis dan memecahkan masalah dalam kehidupan sehari-hari;
  - (j) mendeskripsi gejala alam dan sosial;
  - (k) memanfaatkan lingkungan secara bertanggung jawab;
  - (l) menerapkan nilai-nilai kebersamaan dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara demi terwujudnya persatuan dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia;
  - (m) menghargai karya seni dan budaya nasional;
  - (n) menghargai tugas pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk berkarya;
  - (o) menerapkan hidup bersih, sehat, bugar, aman, dan memanfaatkan waktu luang;
  - (p) berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan santun;
  - (q) memahami hak dan kewajiban diri dan orang lain dalam pergaulan di masyarakat;
  - (r) menghargai adanya perbedaan pendapat;
  - (s) menunjukkan kegemaran membaca dan menulis naskah pendek sederhana;
  - (t) menunjukkan keterampilan menyimak, berbicara, membaca, dan menulis dalam bahasa Indonesia dan bahasa Inggris sederhana;
  - (u) menguasai pengetahuan yang diperlukan untuk mengikuti pendidikan menengah.
3. SMA/MA/SMALB/Paket C:
- (a) berperilaku sesuai dengan ajaran agama yang dianut sesuai dengan perkembangan remaja;

- (b) mengembangkan diri secara optimal dengan memanfaatkan kelebihan diri serta memperbaiki kekurangannya;
- (c) menunjukkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab atas perilaku, perbuatan, dan pekerjaannya;
- (d) berpartisipasi dalam menegakkan aturan-aturan sosial;
- (e) menghargai keberagaman agama, bangsa, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi dalam lingkup global;
- (f) membangun dan menerapkan informasi dan pengetahuan secara logis, kritis, kreatif, dan inovatif;
- (g) menunjukkan kemampuan berpikir logis, kritis, kreatif dan inovatif dalam mengambil keputusan;
- (h) menunjukkan kemampuan mengembangkan budaya belajar untuk pemberdayaan diri;
- (i) menunjukkan sikap kompetitif dan sportif untuk mendapatkan hasil yang terbaik;
- (j) menunjukkan kemampuan menganalisis dan memecahkan masalah kompleks;
- (k) menunjukkan kemampuan menganalisis gejala alam dan sosial;
- (l) memanfaatkan lingkungan secara produktif dan bertanggung jawab;
- (m) berpartisipasi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- (n) mengekspresikan diri melalui kegiatan seni dan budaya;
- (o) mengapresiasi karya seni dan budaya;
- (p) menghasilkan karya kreatif, baik individual maupun kelompok;
- (q) menjaga kesehatan dan keamanan diri, kebugaran jasmani, serta kebersihan lingkungan;
- (r) berkomunikasi lisan dan tulisan secara efektif dan santun;
- (s) memahami hak dan kewajiban diri dan orang lain dalam pergaulan di masyarakat;
- (t) menghargai adanya perbedaan pendapat dan berempati terhadap orang lain;
- (u) menunjukkan keterampilan membaca dan menulis naskah secara sistematis dan estetis;

- (v) menunjukkan keterampilan menyimak, membaca, menulis, dan berbicara dalam bahasa Indonesia dan Inggris,
- (w) menguasai pengetahuan yang diperlukan untuk mengikuti pendidikan tinggi.

4. SMK/MAK:

- (a) berperilaku sesuai dengan ajaran agama yang dianut sesuai dengan perkembangan remaja;
- (b) mengembangkan diri secara optimal dengan memanfaatkan kelebihan diri serta memperbaiki kekurangannya;
- (c) menunjukkan sikap percaya diri dan bertanggung jawab atas perilaku, perbuatan, dan pekerjaannya;
- (d) berpartisipasi dalam penegakan aturan-aturan sosial;
- (e) menghargai keberagaman agama, bangsa, suku, ras, dan golongan sosial ekonomi dalam lingkup global;
- (f) membangun dan menerapkan informasi dan pengetahuan secara logis, kritis, kreatif, dan inovatif;
- (g) menunjukkan kemampuan berpikir logis, kritis, kreatif, dan inovatif dalam pengambilan keputusan;
- (h) menunjukkan kemampuan mengembangkan budaya belajar untuk pemberdayaan diri;
- (i) menunjukkan sikap kompetitif dan sportif untuk mendapatkan hasil yang terbaik;
- (j) menunjukkan kemampuan menganalisis dan memecahkan masalah kompleks;
- (k) menunjukkan kemampuan menganalisis gejala alam dan sosial;
- (l) memanfaatkan lingkungan secara produktif dan bertanggung jawab;
- (m) berpartisipasi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara secara demokratis dalam wadah Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- (n) mengekspresikan diri melalui kegiatan seni dan budaya;
- (o) mengapresiasi karya seni dan budaya;
- (p) menghasilkan karya kreatif, baik individual maupun kelompok;
- (q) menjaga kesehatan dan keamanan diri, kebugaran jasmani, serta kebersihan lingkungan;



- (r) berkomunikasi lisan dan tulisan secara efektif dan santun;
- (s) memahami hak dan kewajiban diri dan orang lain dalam pergaulan di masyarakat;
- (t) menghargai adanya perbedaan pendapat dan berempati terhadap orang lain;
- (u) menunjukkan keterampilan membaca dan menulis naskah secara sistematis dan estetis;
- (v) menunjukkan keterampilan menyimak, membaca, menulis, dan berbicara dalam bahasa Indonesia dan Inggris;
- (w) menguasai kompetensi program keahlian dan kewirausahaan baik untuk memenuhi tuntutan dunia kerja maupun untuk mengikuti pendidikan tinggi sesuai dengan kejuruannya.

#### **b. Penilaian hasil belajar**

Evaluasi hasil belajar dalam UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003 Pasal 57 menyebutkan bahwa evaluasi dilakukan dalam rangka pengendalian mutu pendidikan secara nasional sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggara pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, dan Pasal 58 menyebutkan bahwa evaluasi hasil belajar peserta didik dilakukan oleh pendidik untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan.

#### **c. Problematika yang timbul**

Tampaknya telah banyak terjadi pembaruan dalam kebijakan evaluasi hasil belajar siswa, khususnya tentang penentuan kelulusan siswa akhir kelas pada satuan pendidikan, jika sebelum reformasi kelulusan siswa ditentukan sepenuhnya oleh hasil nilai ujian negara atau nilai EBTANAS murni, kemudian berubah adanya rumus-rumus penentuan kelulusan yang mempertimbangkan dan memerhatikan nilai-nilai dari rapor catur wulan, dan saat ini, sebagai contoh kasus kelulusan SMA/MA, SMK tahun 2012 mempertimbangkan nilai-nilai hasil ujian sekolah non-UNAS dengan porsi penentuan kelulusan 40% nilai sekolah dan 60% nilai UNAS (*Jawapos*, Senin, 28 Mei 2012: 8). Selain itu, ada juga ulasan kebanggaan pada seorang siswa yang tembus tujuh besar UNAS SMA dengan angka hampir

sempurna 58,45. Atas prestasinya, dia bisa masuk perguruan tinggi tanpa tes. Perjuangan sebelum UNAS juga tidak mudah, tidak hanya mengikuti program intensif di sekolah, hari-harinya juga diisi dengan berbagai les tambahan di sekolah, rajin berdiskusi bareng teman di sekolah, dan tidak segan menanyakan langsung kepada guru-guru.

Terlepas dari kegembiraan orangtua, siswa yang bersangkutan dan sekolah yang meluluskan, permasalahan yang timbul ada dua. *Pertama*, pada Pasal 58 UU Sisdiknas 2003 menyebutkan bahwa evaluasi hasil belajar peserta didik dilakukan oleh pendidik untuk memantau proses, kemajuan, dan perbaikan hasil belajar peserta didik secara berkesinambungan. Di sini mengandung makna bahwa evaluasi hasil belajar termasuk di dalamnya ulangan dan ujian akhir dilakukan oleh pendidik atau sekolah, namun kenyataan saat ini, porsi penentuan kelulusan dari sekolah hanya 40%, dan yang besar menentukan kelulusannya adalah dari hasil UNAS 60%.

UNAS ataupun EBTANAS dalam prinsip pelaksanaannya sama. Soal dalam bentuk *paper and pensil test* yang dibuat oleh pemerintah walaupun tersedia lima paket soal berbeda untuk setiap ruang (*Jawapos*, Senin 28 Mei 2012: 8), yang dapat menekan kecurangan, peserta supaya jujur dan tidak saling mencontek serta guru tidak dapat membantu memberi tahu jawabannya. *Kedua*, jika menyimak lampiran Permendiknas No. 23 tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah Pasal 1 menjelaskan bahwa Standar Kompetensi Lulusan untuk satuan pendidikan dasar dan menengah digunakan sebagai pedoman penilaian dalam menentukan kelulusan peserta didik, untuk SMA/MA terdapat 23 kemampuan yang hampir semua merupakan sikap dan keterampilan dan mungkin sedikit pengetahuan. Pertanyaannya, apakah soal UNAS mampu menggambarkan dan menggali penguasaan sikap dan keterampilan seperti yang diharapkan dalam lampiran Permendiknas No. 23 tahun 2006 dapat dipakai sebagai penentuan kelulusan peserta didik? Dampak adanya porsi kelulusan UNAS lebih besar dibandingkan dengan ujian sekolah sehingga akan terjadi diskriminasi mata pelajar UNAS dan Non-UNAS. Hadi Supeno (1999) menyebutnya bahwa dampak model EBTANAS adalah terjadinya polarisasi dan diskriminasi antara pelajaran Ebtanas dengan non-Ebtanas, yaitu pelajaran Ebtanas sangat penting, dan pelajaran non-Ebtanas tidak penting, pelajaran

Ebtanas yang utama, non-Ebtanas hanya pelengkap. Dampak lain adalah mendorong guru dan siswa lebih banyak terpacu hanya untuk mempersiapkan dan lulus dalam UNAS dengan *drill*, les tambahan intensif, dan sebagainya.

### 3. Kualifikasi Guru yang Profesional

Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen Pasal 1 menyatakan bahwa yang dimaksud dengan Guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini, jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah. Ketegasan tugas guru sebagai pendidik dalam UU RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas pada Pasal 39 disebutkan bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada pendidikan tinggi.

Telah banyak reformasi dalam upaya peningkatan kualifikasi guru oleh pemerintah. Hal ini tampak perbedaan antara upaya peningkatan kualifikasi guru sebelum reformasi yang dilakukan hanya berupa penataran-penataran kurikulum pada setiap pergantian kurikulum mulai tahun 1975, 1984, 1994, selesai penataran tidak ada tindak lanjut dari pemerintah, sehingga guru-guru merasa tidak harus menerapkan hasil yang telah didapatkan, dibandingkan setelah reformasi. Baedhowi (2008) menyatakan bahwa pemerintah tidak pernah berhenti berupaya meningkatkan profesionalisme guru dan kesejahteraan guru, pemerintah telah melakukan langkah-langkah strategis dalam kerangka peningkatan kualifikasi, kompetensi, kesejahteraan, serta perlindungan hukum dan perlindungan profesi bagi mereka.

PP RI No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 menjelaskan bahwa pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Kualifikasi akademik yang dimaksud adalah tingkat pendidikan minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pendidik yang dibuktikan dengan ijazah dan/atau sertifikat keahlian yang relevan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Kualifikasi akademik pendidikan minimum adalah Diploma empat (D IV) atau sarjana (S1), sedangkan sertifikat keahlian yang relevan di antaranya adalah sertifikat profesi pendidik. Kompetensi sebagai agen pembelajaran yang dimaksud meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

Upaya pemerintah dalam meningkatkan kualifikasi guru cukup banyak dan beragam. Baedhowi (2008) menjelaskan model-model peningkatan kualifikasi akademik yang dapat dipilih untuk meningkatkan kualifikasi guru, yaitu: (1) model tugas belajar, (2) model izin belajar, (3) model akreditasi, (4) model belajar jarak jauh (BJJ), (5) model berkala, (6) model berdasarkan peta kewilayahan, pendidikan jarak jauh berbasis ICT, dan peningkatan kualifikasi akademik guru berbasis KKG.

Untuk memperoleh sertifikat profesi pendidik diadakan program sertifikasi guru. Pelaksanaan sertifikasi guru dalam jabatan telah dilakukan sejak tahun 2008 dengan tujuan menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional, peningkatan proses dan mutu hasil pendidikan, dan peningkatan profesionalisme guru. Pelaksanaan peningkatan profesionalisme guru, baik melalui peningkatan kualifikasi maupun program sertifikasi akan tetap dilakukan secara terus-menerus, dan diharapkan tuntas pada tahun 2015.

Problematis yang timbul dari segi geografis dengan jumlah guru pada satuan pendidikan dasar dan menengah di seluruh pelosok Indonesia yang tersebar dari kota hingga puncak gunung dan daerah pedalaman serta perbatasan dan kepulauan terpencil yang sangat sulit transportasinya dan masih sangat banyak yang belum berijazah S1 atau D IV adalah memantau atau monitor keprofesionalannya dengan memiliki kompetensi yang memadai, sehingga dapat melaksanakan tugas menyupervisi dan membina guru satuan pendidikan seperti yang diharapkan.

#### 4. Pendanaan dalam Realisasi Anggaran 20% dari APBN

Sejak reformasi bergulir dan ditetapkannya UU RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas tampak bahwa pendanaan pendidikan mengalami peningkatan. Pasal 49 UU Sisdiknas menyebutkan bahwa dana pendidikan selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan dialokasikan minimal 20% dari APBN pada sektor pendidikan dan minimal 20% dari APBD. UU RI No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 62 menjelaskan bahwa pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi meliputi biaya penyediaan sarana dan prasarana, pengembangan sumberdaya manusia, dan modal kerja tetap, biaya operasi, meliputi gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta tunjangan yang melekat pada gaji, bahan atau peralatan pendidikan habis pakai, dan biaya operasi pendidikan tak langsung berupa daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, asuransi dan sebagainya. Biaya personal meliputi biaya pendidikan yang harus dikeluarkan oleh peserta didik untuk bisa mengikuti proses pembelajaran secara teratur dan berkelanjutan.

Problematis yang muncul apabila dicermati dari dua UU tersebut, terdapat perbedaan dalam pengalokasian dana pendidikan. Dalam UU No. 20 tahun 2003 alokasi dana 20% selain gaji pendidik dan biaya pendidikan kedinasan, sedangkan dalam UU No. 19 tahun 2005, alokasi dana 20% termasuk gaji pendidik dan tenaga kependidikan serta tunjangan yang melekat pada gaji. Hal ini akan menjadi permasalahan yang berlanjut, baik dalam tingkat kebijakan maupun dalam pelaksanaan operasional di lapangan.

#### 5. Sarana dan Prasarana Pendidikan yang Memadai

UU RI No. 20 tahun 2003 Pasal 45 menjelaskan bahwa setiap satuan pendidikan formal dan nonformal menyediakan sarana dan prasarana yang memenuhi keperluan pendidikan sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan potensi fisik, kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan kejiwaan peserta didik. Dalam UU RI No. 19 tahun 2005 Pasal 42-48 mengisyaratkan pada setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan, serta wajib

memiliki prasarana yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur dan berkelanjutan. Kewajiban memiliki sarana seperti perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya yang diperlukan untuk menunjang proses belajar yang teratur dan berkelanjutan, serta prasarana seperti lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, laboratorium, perpustakaan dan ruang-ruang lain yang diperlukan untuk proses pembelajaran yang teratur dan berkesinambungan, seperti yang teruraikan dalam Pasal 42-48 itu sangat banyak, luas dan terperinci semuanya membutuhkan dana yang sangat banyak.

Problematis yang timbul adalah walaupun sudah tampak pembaruan dalam sarana dan prasarana dengan adanya bantuan pemerintah, bagaimana satuan pendidikan yang kurang memenuhi persyaratan wajib tersebut, dan sangat sulit untuk dapat memenuhi syarat yang ada dalam UU tersebut, belum lagi berita banyaknya bangunan sekolah yang sudah rusak tersebar di berbagai daerah pinggiran dan terpencil. Semua ini berkaitan dengan pendanaan yang belum memadai.

#### 6. Desentralisasi dan Otonomi Pendidikan

Desentralisasi dan otonomi pendidikan berjalan seiring dengan reformasi pemerintahan berupa otonomi daerah berdasar UU No. 29 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, dalam Pasal 8 ayat 1 disebutkan bahwa kewenangan pemerintah yang diserahkan kepada daerah dalam rangka desentralisasi harus disertai dengan penyerahan dan pengalihan pembayaran, sarana dan prasarana serta SDM sesuai dengan kewenangan yang diserahkan tersebut.

Adapun Pasal 11 ayat 2 menjelaskan bahwa bidang pemerintah yang wajib dilaksanakan oleh daerah kabupaten dan kota meliputi PU, kesehatan, pendidikan dan kebudayaan, pertahanan, perkebunan, pemerintah dan bidang penanaman modal, lingkungan hidup, koperasi, dan tenaga kerja.

Otonomi daerah adalah hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintah dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan perartutan perundang-undangan (UU No. 32 tahun 2004).

Implikasi otonomi daerah terhadap pendidikan adalah dengan berkembangnya desentralisasi pendidikan tampak banyak reformasi pada pengelolaan sekolah, proses belajar mengajarnya, mendorong partisipasi, peningkatan kualitas layanan melalui pemberdayaan lembaga pendidikan (sekolah), dan pendidik (guru), wujud pelaksanaannya dengan manajemen berbasis sekolah (MBS) atau *school based management*.

MBS memberikan otonomi yang luas kepada kepala sekolah untuk mengelola pendidikan di sekolahnya dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif langsung pada warga sekolah dan masyarakat yang dilayani, dengan tetap selaras dengan kebijakan pendidikan nasional. Penerapan MBS diharapkan mampu meningkatkan efisiensi, mutu, dan pemerataan pendidikan.

Partisipasi masyarakat dalam pendidikan tampak jelas dalam UU RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas yang pada Pasal 8 dan 9 bahwa masyarakat berhak berperan serta dalam perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi program pendidikan, serta masyarakat berkewajiban memberikan dukungan sumber daya dalam penyelenggaraan pendidikan. Peran serta masyarakat dalam pendidikan lebih diperkuat lagi pada Pasal 54–56 melalui dewan pendidikan dan komite sekolah.

Otonomi perguruan tinggi sebagai suatu bentuk reformasi dan inovasi pendidikan berdasarkan UU RI Sisdiknas No. 20 tahun 2003 Pasal 24 yang menyebutkan bahwa dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan, pada perguruan tinggi berlaku kebebasan akademik dan kebebasan mimbar akademik serta otonomi keilmuan, perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi, penelitian ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat, juga dapat memperoleh sumber dana dari masyarakat yang pengelolaannya berdasar prinsip akuntabilitas publik. Ketentuan penyelenggaraan pendidikan tinggi tersebut diatur dengan peraturan pemerintah.

Penetapan perguruan tinggi sebagai badan hukum adalah berdasarkan PP No. 61 tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum, dengan penjelasan Pasal 2. Status hukum perguruan tinggi yang dirujuk dalam pasal ini adalah

badan hukum yang mandiri dan berhak melakukan semua perbuatan hukum sebagaimana layaknya badan hukum pada umumnya, dan pada dasarnya, penyelenggaraan perguruan tinggi bersifat nirlaba. Sekalipun demikian, perguruan tinggi dapat menyelenggarakan kegiatan lain dan mendirikan unit usaha yang hasilnya digunakan untuk mendukung penyelenggaraan fungsi-fungsi utama perguruan tinggi.

Problematika yang timbul adalah walaupun banyak upaya dalam reformasi dan inovasi pendidikan telah diperbuat oleh pemerintah, dalam pelaksanaannya banyak problematika yang menjadi hambatan. *Pertama*, pelaksanaan MBS di sekolah, seperti pengelolaan BOS Bosda dan DAK, kepala sekolah menjadi tersita waktunya untuk administrasi, dengan segala kekurangan dan kekeliruan karena kekurangtahuan dan kurangnya staf tenaga administrasi yang memadai, bahkan banyak kepala sekolah yang dikejar-kejar “wartawan amplop” yang selalu muncul dan menunggu datangnya kepala sekolah, sehingga kurang sempat memerhatikan kemajuan pendidikan dan pembelajaran di kelas dan disekolahnya.

*Kedua*, partisipasi masyarakat daerah terpencil, pegunungan dan kepulauan terpencil sangat kurang kemampuan dan pengetahuannya maka sulit diajak bergabung dalam komite sekolah untuk bersama memikirkan kemajuan sekolah. Hal itu disebabkan sebagian besar merupakan budaya masyarakat yang menyerahkan sepenuhnya urusan pendidikan kepada sekolah.

*Ketiga*, perguruan tinggi negeri sebagai Badan Hukum Pendidikan yang nirlaba. Tampaknya perguruan tinggi negeri dengan otonominya menentukan program studi dengan biaya yang fantastis, ada istilah “pendidikan mahal” tampak kuat, akan menjadi masalah tersendiri bagi warga masyarakat kurang mampu untuk mendapat pendidikan pada perguruan tinggi negeri, yang lebih murah dibandingkan dengan swasta karena negeri atau pemerintah mengupayakan perluasan dan pemerataan kesempatan memperoleh pendidikan yang bermutu bagi seluruh rakyat Indonesia, seperti yang dimaksud dalam penjelasan misi pendidikan nasional dari UU No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas.

## 7. Wajib Belajar 12 Tahun

Program wajib belajar 9 tahun sejak tahun 1994 dan telah diundangkan melalui UU RI No. 20 tahun 2003 tentang Sisdiknas tercantum dalam BAB VIII Pasal 34, telah berjalan dan terlaksana dengan segala permasalahannya yang mengiringinya, seperti masalah angka partisipasi, daya tampung sekolah, ketersediaan guru dan mutu guru serta lulusan, sarana dan prasarana yang kurang memadai, masalah pendanaan, dan sebagainya (Wahjoetomo, 1993), dan belum tuntas sampai sekarang. Akan tetapi, saat ini mulai diwacanakan program wajib belajar 12 tahun. Hal ini berarti wajib belajar sampai tingkat sekolah menengah, tampaknya pemerintah belum menyiapkan untuk mencanangkan dan melaksanakan dengan berbagai pertimbangannya.

Problematika yang timbul adalah walaupun pemerintah belum mempersiapkan untuk melaksanakan wajib belajar 12 tahun, dalam berbagai kampanye politik untuk pilihan kepala daerah, wajib belajar 12 tahun telah menjadi tawaran politik para calon kepala daerah, yang mungkin dapat menjadi bahan menarik simpati masyarakat, terutama masyarakat menengah ke bawah sehingga dapat menjadi pengumpul suara yang banyak. Dalam keadaan ekonomi saat ini, masyarakat sangat mendambakan agar pemerintah dapat merealisasi wajar 12 tahun.

## 8. Penghapusan Diskriminasi Pendidikan

Beberapa bentuk kebijakan pelaksanaan pendidikan di Indonesia seperti adanya RSBI, pendidikan umum dan pendidikan keagamaan, BHP perguruan tinggi, dan sebagainya tampak masih mengundang beberapa masalah dianggap adanya diskriminasi pendidikan yang masih perlu diperhatikan.

Problematika yang timbul adalah cara pemerintah menyikapi gejala diskriminasi tersebut. Sebagai contoh kasus demonstrasi pada peringatan Hardiknas 2012 di NTB ([sumbawapost.blogspot.com](http://sumbawapost.blogspot.com)). Hardiknas diwarnai aksi demo pelajar dan mahasiswa menuntut penghapusan diskriminasi pendidikan. Menyangkut adanya BHP perguruan tinggi dan adanya RSBI, juga di Sukabumi, ([pgmkabsukabumi.blogspot.com](http://pgmkabsukabumi.blogspot.com)) 25 Maret 2011, pemerintah ditantang

menghapuskan deskriminasi antara sekolah reguler dengan madrasah oleh pengurus PGM Sukabumi.

## 9. Inovasi Proses Pembelajaran

Gerakan reformasi dan inovasi proses pembelajaran di Indonesia telah lama dilakukan dengan munculnya pendekatan pembelajaran siswa aktif atau cara belajar siswa aktif (CBSA) tahun 1984 dan terus bergulir dengan berbagai variasi pengembangannya. Hal tersebut menunjukkan reformasi pola berpikir dan pola bekerja para guru dari paradigma behavioristik ke paradigma konstruktivistik dalam proses belajar dan pembelajaran. Degeng (1998) mengistilahkan hal tersebut sebagai perubahan paradigma dari “keteraturan” ke “kesemerawutan” dengan dicirikan penataan lingkungan belajar agar anak mudah, nikmat, dan nyaman belajar. Penataan ini terjadi di lingkungan yang membuat anak terdorong untuk terlibat dalam peristiwa belajar dan menumbuhkan siswa menjadi pribadi yang menghargai keragaman.

Penataan lingkungan belajar konstruktivistik dijelaskan oleh Degeng (1998) bahwa belajar harus bebas. Kebebasan menjadi unsur yang esensial dalam lingkungan belajar. Kegagalan atau keberhasilan, kemampuan atau ketidakmampuan dilihat sebagai interpretasi yang berbeda yang perlu dihargai, kebebasan dipandang sebagai penentu keberhasilan belajar. Belajar adalah subjek yang harus mampu menggunakan kebebasan untuk melakukan pengaturan diri dalam belajar, dan kontrol belajar dipegang oleh yang belajar. Strategi pembelajaran pada dimensi konstruktivistik lebih banyak diarahkan untuk melayani pertanyaan atau pandangan si belajar, penyajian isi menekankan pada penggunaan pengetahuan secara bermakna mengikuti urutan dari keseluruhan kebagian, aktivitas belajar lebih banyak didasarkan pada data primer dan bahan manipulatif dengan penekanan pada keterampilan berpikir kritis, seperti analisis, membandingkan, generalisasi, memprediksi, dan menghipotesis, pembelajaran lebih menekankan pada proses.

Perubahan paradigma yang sangat mendasar dalam pembelajaran saat ini, banyak berkaitan dengan pemilihan pendekatan pembelajaran, dari yang sudah lama pilihan kegiatan pembelajaran yang berpusat pada guru (*teacher centered*

*approach*), yang dicirikan sebagai kegiatan aktivitas berpusat kepada guru, siswa sebagai penerima informasi secara pasif, kurang aktif, bergeser ke paradigma baru dan bergerak ke arah pembelajaran yang berpusat pada anak (*student centered approach*) dengan ciri pembelajaran memberikan kesempatan siswa untuk aktif, keterampilan belajar dan berinovasi berfokus pada kreativitas, berpikir kritis, komunikatif dan kolaboratif (Fuad Abdul Hamied, 2008). Permendiknas No. 22 tahun 2006 tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, dalam prinsip pelaksanaan kurikulum point b, menyebutkan bahwa kurikulum dilaksanakan dengan menegakkan kelima pilar belajar, yaitu:

- (a) belajar untuk beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa;
- (b) belajar untuk memahami dan menghayati;
- (c) belajar untuk mampu melaksanakan dan berbuat secara efektif;
- (d) belajar untuk hidup bersama dan berguna bagi orang lain, dan
- (e) belajar untuk membangun dan menemukan jati diri, melalui proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.

Model pembelajaran inovatif sekarang yang banyak dikembangkan adalah model-model pembelajaran yang kegiatannya berpusat pada siswa (*student centered approach*) lebih kurang 80%-90% waktu pembelajaran merupakan aktivitas siswa, sedangkan guru berperan sebagai fasilitator, moderator, mitra belajar, dan pengorkestra pembelajaran. Model-model pembelajaran inovatif yang sangat banyak dan berkembang di antaranya adalah model *cooperatif learning* dengan berbagai tipe, model *problem based learning*, model debat, model diskusi, model inquiri, model *contextual teaching and learning*, dan banyak lagi yang lainnya. (Sugito, 2009).

Pembelajaran melalui teknologi informasi saat ini juga menjadi ciri pembelajaran inovatif, yang mengandung arti bahwa penerapan ICT dalam proses pembelajaran dengan melibatkan siswa untuk terus aktif menggunakan dan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dengan istilah *e-learnig* atau *blended learning*, dan lainnya.

Problematika yang timbul adalah karena keberhasilan atau ketercapaian tujuan pembelajaran sangat dipengaruhi oleh

kemampuan guru dalam merencanakan pembelajaran dan kemampuan guru memahami dan memilih serta menerapkan model-model pembelajaran yang sangat banyak pilihan dan ragamnya, permasalahan utama adalah cara pengetahuan, pemahaman guru tentang berbagai strategi, model, dan metode pembelajaran yang bertugas di daerah terpencil, pegunungan, perbatasan, dan kepulauan terpencil yang sangat sulit mendapatkan bahan-bahan dan sumber belajar yang diperlukan.

Reformasi dan inovasi pendidikan dapat terlaksana dengan baik jika pemeran utama, yaitu guru dan kepala sekolah sebagai pelaksana dapat memahami dan menguasai kemampuan untuk melaksanakannya. Hal ini karena betapapun baiknya kurikulum, banyaknya dana, lengkapnya sarana dan prasarana, serta beragamnya model strategi, metode pembelajaran yang tersedia sebagai pilihan, semua itu akan kembali pada kesiapan, kemauan, dan kemampuan guru dalam melaksanakan reformasi, penghapusan diskriminasi pendidikan, dan inovasi proses pembelajaran.



## BAB 13

# MODEL INOVASI PENDIDIKAN ISLAM: Sekolah/Madrasah Unggulan, dan Madrasah Model

Salah satu tantangan utama yang dihadapi dunia pendidikan dalam menempatkan diri dan memainkan perannya dalam kehidupan dunia modern adalah menyadarkan mereka akan ketertinggalannya dalam menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi modern bagi kemajuan dan kesejahteraan manusia, baik materiel maupun spiritual. Hal ini diperlukan sebagai upaya inovasi, baik secara substansial, sistem, konsep dan praktik, maupun kelembagaan pendidikan Islam.

Tujuan ini adalah mengembangkan sistem pendidikan yang telah ada untuk lebih baik lagi. Dengan demikian, diharapkan proses belajar mengajar di madrasah dapat berjalan sesuai dengan tujuan pendidikan, sehingga dapat menghasilkan lulusan (*output*) yang profesional.

Terdapat beberapa model pengembangan lembaga pendidikan di antaranya sekolah/madrasah unggulan, model, dan sekolah madrasah bertaraf internasional.

### A. HAKIKAT SEKOLAH/MADRASAH UNGGULAN

Sebelum mendefinisikan madrasah atau sekolah Islam unggulan, terlebih dahulu penulis ingin mengemukakan beberapa sebutan istilah atau terma yang memiliki makna hampir serupa. Kata lain dari “unggulan” sering disebut dengan istilah “model” atau “percontohan” dan “terpadu”, “laboratorium” atau “elite”.

Beberapa lembaga pendidikan Islam ada yang lebih senang memakai istilah “model” daripada “unggulan”, sehingga wajar jika ada istilah “madrasah model”, “madrasah percontohan”, atau “madrasah terpadu”. Madrasah atau sekolah Islam model (unggulan) merupakan representasi dari kebangkitan umat Islam untuk kalangan menengah.

Berdasarkan segi pelabelan namanya, tampak bahwa sekolah atau madrasah model (unggulan) semacam itu tampil dengan penuh visi dan inspirasi yang mengundang penasaran banyak orang. Berdasarkan segi nama, tampaknya lebih menjanjikan kualitas masa depan para siswa.

Istilah sekolah unggul pertama kali diperkenalkan pada tahun 1994 oleh mantan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud), Wardiman Djojonegoro, tepatnya setahun setelah pengangkatannya. Istilah sekolah unggul lahir dari satu visi yang jauh menjangkau ke depan, wawasan keunggulan. Menurut Wardiman, selain mengharapkan terjadinya distribusi ilmu pengetahuan, pendirian sekolah unggul di setiap provinsi, peningkatan SDM menjadi sasaran berikutnya. Lebih lanjut, Wardiman menambahkan bahwa kehadiran sekolah unggul bukan untuk diskriminasi, melainkan untuk menyiapkan SDM yang berkualitas dan memiliki wawasan keunggulan.

Di lingkungan kementerian agama, definisi madrasah unggulan adalah madrasah program unggulan yang lahir dari sebuah keinginan untuk memiliki madrasah yang mampu berprestasi di tingkat nasional dan dunia dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi



ditunjang oleh akhlakul karimah. Sementara sekolah Islam unggulan adalah sekolah yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan dalam keluaran (*output*) pendidikannya. Untuk mencapai keunggulan tersebut, masukan (*input*), proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, manajemen, layanan pendidikan, serta sarana penunjangnya harus diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.

### 1. Tipologi Sekolah/Madrasah Unggulan

Menurut Moedjirto (1999), dalam praktik di lapangan terdapat tiga tipe madrasah atau sekolah Islam unggulan. *Pertama*, tipe madrasah atau sekolah Islam berbasis pada anak cerdas. Pada tipe seperti ini sekolah atau madrasah hanya menerima dan menyeleksi secara ketat calon siswa yang masuk dengan kriteria memiliki prestasi akademis yang tinggi. Meskipun proses belajar mengajar di lingkungan madrasah atau sekolah Islam tersebut tidak terlalu istimewa, tetapi *input* siswa yang unggul dan *output*-nya berkualitas.

*Kedua*, tipe madrasah atau sekolah Islam berbasis pada fasilitas. Sekolah Islam atau madrasah semacam ini cenderung menawarkan fasilitas yang serbalengkap dan memadai untuk menunjang kegiatan pembelajarannya. Tipe ini cenderung memasang tarif lebih tinggi daripada rata-rata sekolah atau madrasah pada umumnya. Untuk tingkat dasar, madrasah atau sekolah Islam unggulan di Kota Malang misalnya, rata-rata uang pangkalnya bisa sekitar lebih dari 5 hingga 10 juta. Biaya yang tinggi tersebut digunakan untuk pemenuhan sarana dan prasarana serta sejumlah fasilitas penunjang lainnya.

*Ketiga*, tipe madrasah atau sekolah Islam berbasis pada iklim belajar. Tipe ini cenderung menekankan pada iklim belajar yang positif di lingkungan sekolah/madrasah. Lembaga pendidikan dapat menerima dan mampu memproses siswa yang masuk (*input*) dengan prestasi rendah menjadi lulusan (*output*) yang bermutu tinggi. Tipe ketiga ini termasuk agak langka karena harus bekerja ekstr keras untuk menghasilkan kualitas yang bagus.

### 2. Karakteristik Sekolah/Madrasah Unggulan

Menurut Djoyo Negoro (1998), ciri-ciri sekolah unggul adalah sekolah yang memiliki indikator, yaitu: (1) prestasi akademis dan non-

akademis di atas rata-rata sekolah yang ada di daerahnya; (2) sarana dan prasarana dan layanan yang lebih lengkap; (3) sistem pembelajaran lebih baik dan waktu belajar lebih panjang; (4) melakukan seleksi yang cukup ketat terhadap pendaftar; (5) mendapat animo yang besar dari masyarakat, yang dibuktikan dengan banyaknya jumlah pendaftar dibandingkan dengan kapasitas kelas; (6) biaya sekolah lebih tinggi dari sekolah di sekitarnya (Ekosusilo, 2003: 41).

### 3. Dimensi Sekolah/Madrasah Unggulan

Dimensi keunggulan sebagai ciri sekolah unggulan sebagaimana yang ditegaskan oleh Depdikbud (1994) adalah sebagai berikut.

- a. Input terseleksi secara ketat dengan kriteria tertentu dan melalui prosedur yang dapat dipertanggungjawabkan. Kriteria yang dimaksudkan adalah:
  - (1) prestasi belajar superior dengan indikator angka rapor, nilai EBTANAS atau UPM murni dan hasil tes prestasi akademis;
  - (2) skor psikotes yang meliputi inteligensi dan kreativitas;
  - (3) tes fisik, jika diperlukan.
- b. Sarana dan prasarana yang menunjang untuk memenuhi kebutuhan belajar siswa serta menyalurkan minat dan bakatnya, baik dalam kegiatan kurikuler maupun ekstrakurikuler.
- c. Lingkungan belajar yang kondusif untuk berkembangnya potensi keunggulan menjadi keunggulan yang nyata, baik lingkungan fisik maupun sosial psikologis.
- d. Guru dan tenaga kependidikan yang menangani harus unggul, baik dari segi penguasaan materi pelajaran, metode mengajar maupun komitmen dalam melaksanakan tugas. Untuk itu, perlu disediakan intensif tambahan bagi guru berupa uang ataupun fasilitas lainnya, seperti perumahan.
- e. Kurikulumnya diperkaya dengan pengembangan dan improvisasi secara maksimal sesuai dengan tuntutan belajar peserta didik yang memiliki kecepatan belajar serta motivasi belajar yang lebih tinggi dibandingkan dengan siswa seusianya.
- f. Kurun waktu belajar lebih lama dibandingkan sekolah lain. Oleh karena itu, perlu asrama untuk memaksimalkan pembinaan dan

menampung siswa dalam berbagai lokasi. Di kompleks asrama perlu ada sarana yang bisa menyalurkan minat dan bakat siswa, seperti perpustakaan, alat-alat olahraga, kesenian, dan lain-lain yang diperlukan.

- g. Proses belajar harus berkualitas dan hasilnya dapat dipertanggungjawabkan, baik kepada siswa, lembaga maupun masyarakat.
- h. Sekolah unggul tidak hanya memberikan manfaat kepada peserta didik di sekolah, tetapi harus memiliki resonansi sosial terhadap lingkungan sekitar.
- i. Nilai lebih sekolah unggul terletak pada perlakuan tambahan di luar kurikulum nasional melalui pengembangan kurikulum, program pengayaan dan peluasan, pengajaran remedial, pelayanan, bimbingan dan konseling yang berkualitas, pembinaan kreativitas dan disiplin (Depdikbud, 1994).

Departemen Agama sebagai salah satu pelaksana program pendidikan madrasah telah mengembangkan beberapa jenis madrasah unggulan, yaitu Madrasah Aliyah Keagamaan, Madrasah Tsanawiyah Terbuka, Madrasah Model, Madrasah Aliyah Unggulan, dan Madrasah Aliyah Keterampilan. Pengembangan kelembagaan di lingkungan madrasah dan madrasah Islam tidak hanya berhenti pada beberapa jenis madrasah di atas, tetapi terus berkembang hingga saat ini. Wacana pengembangan madrasah terpadu dan bertaraf internasional yang saat ini banyak diminati merupakan bagian dari pengembangan lebih lanjut dari beberapa jenis lembaga pendidikan di atas.

#### 4. Komponen Kriteria Sekolah/Madrasah Unggulan

Madrasah unggulan dimaksudkan sebagai *center for excellence*. Madrasah unggulan diproyeksikan sebagai wadah penampung putra-putri terbaik dari setiap daerah untuk dididik secara maksimal tanpa harus pergi ke daerah lain. Dengan demikian, eksodus SDM terbaik suatu daerah ke daerah lain dapat diperkecil, sekaligus menumbuhkan persaingan sehat antara daerah dalam menyiapkan SDM mereka.

Karena menjadi *center for excellence* anak-anak terbaik, kesempatan belajar di kedua jenis madrasah ini harus melalui proses

seleksi yang ketat dan dengan berbagai ketentuan lainnya. Madrasah ini diperkuat oleh keberadaan majelis madrasah yang juga memiliki peran penting dalam pengembangannya.

Secara lebih detail dapat dijelaskan pada tabel berikut.

No.	Komponen	Pemenuhan
1	2	3
1.	Aspek Administrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Maksimal 3 kelas untuk setiap angkatan</li> <li>b. Tiap kelas terdiri atas 25 siswa</li> <li>c. Rasio guru kelas adalah 1: 25</li> <li>d. Dokumentasi perkembangan setiap siswa mulai MI sampai PT</li> <li>e. Transparan dan akuntabel</li> </ul>
2.	Aspek Ketenagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kepala madrasah <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimal S-2 untuk MA, S-1 untuk MTs dan MI</li> <li>- Pengalaman minimal 5 tahun menjadi kepala sekolah di sebuah madrasah</li> <li>- Mampu berbahasa Arab dan/atau Inggris</li> <li>- Lulus tes (<i>fit &amp; proper test</i>)</li> <li>- Sistem kontrak 1 tahun</li> <li>- Siap tinggal di kompleks madrasah</li> </ul> </li> <li>b. Guru <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimal S-1</li> <li>- Spesialisasi sesuai mata pelajaran</li> <li>- Pengalaman mengajar minimal 5 tahun</li> <li>- Mampu berbahasa Arab dan/atau Inggris</li> <li>- Lulus tes (<i>fit &amp; proper test</i>)</li> <li>- Sistem kontrak 1 tahun</li> </ul> </li> <li>c. Tenaga lain <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimal S-1</li> <li>- Spesialisasi sesuai bidang tugas</li> </ul> </li> <li>d. Pengalaman mengelola minimal 3 tahun</li> </ul>

No.	Komponen	Pemenuhan
1	2	3
3.	Aspek Kesiswaan	a. Input <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lima besar MTs (untuk MA)</li> <li>- Lima besar MI ( untuk MTs)</li> <li>- Mampu berbahasa Arab dan Inggris</li> <li>- Lulus tes</li> </ul> b. Output <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menguasai berbagai disiplin ilmu</li> <li>- Ada keahlian spesifik tertentu.</li> <li>- Mampu berbahasa dan menulis Arab serta Inggris secara benar</li> <li>- Terampil menulis dan berbicara (Indonesia).</li> <li>- Siap bersaing untuk memasuki universitas/institute bermutu dalam dan luar negeri.</li> </ul>
4.	Aspek Kultur Belajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Student centered leaning</i>.</li> <li>- <i>Student inquiry</i>.</li> <li>- Kurikulum dikembangkan secara lokal dengan melibatkan semua komponen madrasah, termasuk siswa.</li> <li>- Bahasa pengantar Arab dan Inggris.</li> <li>- Bahasa pergaulan sehari-hari adalah Arab/Inggris.</li> <li>- Sistem <i>Drop-Out</i>.</li> <li>- Pendekatan belajar dengan fleksibilitas tinggi dengan mengikuti perkembangan metode-metode pembelajaran terbaru.</li> </ul>
5.	Aspek Sarana Prasarana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perpustakaan yang memadai.</li> <li>- Laboratorium (Bahasa, IPA dan Matematika).</li> <li>- Perkebunan/perkolaman sebagai laboratorium alam.</li> <li>- Mushala</li> <li>- Lapangan/Fasilitas olahraga (Bola kaki, basket dll.)</li> </ul>

(Sumber: Depag RI, 2004: 53-56)

## 5. Mutu Akademik: Kebijakan Sekolah/Madrasah Unggul

Salah satu sasaran kepemimpinan kepala sekolah untuk mewujudkan keunggulan mutu adalah membuat kebijakan operasional mutu akademis di sekolah. Di sini, kepemimpinan berfokus pada mutu menjadi pilihan para kepala sekolah dalam era kontemporer.

Kepala sekolah, sebagai kepala kantor di sekolah, bertanggung jawab terhadap proses yang akan membawa pengembangan suatu kebijakan sekolah yang sesuai, penggunaan informasi yang baik, metode yang baik bagi pengembangan sekolah unggul dan tanggung jawab staf untuk menjamin bahwa kebijakan sekolah diimplementasikan dalam cara yang memudahkan peluang kesempatan terbaik untuk berhasil.

Everard (2004: 22) menjelaskan bahwa kepemimpinan kepala sekolah efektif bermuara pada kemampuan untuk mempersiapkan guru dalam menjawab tantangan perubahan yang banyak memengaruhi organisasi sekolah maka kepala sekolah melakukan dengan baik praktik kepemimpinan transformasional bagi bawahannya, juga mengusahakan mendistribusikan kepemimpinan transaksional kepada semua level organisasi sekolah.

Kepemimpinan mengarah pada perubahan sekolah untuk menciptakan mutu akademis unggul adalah kepemimpinan transformatif kepala sekolah. Newstrom dan Davis (2002:163) menjelaskan kepemimpinan transformasional mencakup kegiatan menggerakkan sumber daya, termasuk sumber daya intelektual manusia karena perbedaan agenda, pemahaman, harapan, aspirasi memungkinkan konflik terjadi. Oleh karena itu, kepala sekolah harus menghindari pengabaian dan mempersiapkan perumusan misi sekolah atas semua guru untuk meratifikasi dan mengembangkan visi dan misi dengan jelas dari berbagai keraguan dan penuh keyakinan pikiran mengembangkan pikiran dalam diskusi. Kepala sekolah dapat melakukan pemberdayaan guru menciptakan proses membentuk/mengerjakan ulang visi atau misi sekolah.

Ada juga sebagian kepala sekolah yang mengandalkan perilaku kepemimpinan karismatik. Sikap dan perilaku pemimpin adalah kunci penentu kepemimpinan karismatik. Pemimpin karismatik memiliki kebutuhan kuat terhadap kekuasaan, percaya diri tinggi, dan kuatnya keyakinan dalam kepercayaan dan cita-cita.

## B. MADRASAH UNGGULAN

Menurut Bafadhal (2003: 28), untuk mencapai madrasah yang unggul dituntut adanya tenaga, fasilitas, dan dana yang memadai, dan tidak semua sekolah/madrasah dapat memenuhinya. Secara teknis, pengembangan madrasah unggulan menuntut adanya tenaga yang profesional dan fasilitas yang memadai. Sebagai konsekuensinya, dibutuhkan biaya besar untuk pengembangannya, sehingga uang gedung, SPP menjadi mahal dan hanya mampu dipenuhi oleh orang-orang kaya. Di samping itu, menurut Bafadhal (2003: 28), dalam membuat madrasah unggulan juga dikembangkan pula kelas unggulan, yaitu sejumlah siswa yang prestasinya menonjol, dikelompokkan dalam kelas tertentu. Pengelompokan ini dimaksudkan untuk membina siswa dalam mengembangkan kecerdasan, kemampuan, keterampilan, dan potensinya seoptimal mungkin, sehingga memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang terbaik.

### 1. Latar Belakang Munculnya Madrasah Unggulan

Undang-Undang Dasar 1945 yang secara historis disebut sebagai *Indonesian Declaration of Independence*, dalam pembukaannya secara jelas mengungkapkan alasan didirikannya negara untuk mempertahankan bangsa dan tanah air, meningkatkan kesejahteraan rakyat, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut serta dalam mewujudkan perdamaian dunia yang abadi dan berkeadilan.

Konsep pencerdasan kehidupan bangsa berlaku untuk semua komponen bangsa. Oleh karena itu, Undang-Undang Dasar 1945 pada Pasal 31 ayat (1) menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan, dan ayat (3) menegaskan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketaqwaan serta akhlak mulia.

Sebagai lembaga pendidikan yang sudah lama berkembang di Indonesia, selain telah berhasil membina dan mengembangkan kehidupan beragama di Indonesia, madrasah juga ikut berperan dalam menanamkan rasa kebangsaan dalam jiwa rakyat Indonesia.

Di samping itu, madrasah juga sangat berperan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Sekalipun demikian, performa

madrasah sampai saat ini masih sangat rendah. Beberapa permasalahan telah berhasil diidentifikasi menjadi penyebabnya, baik pada tingkat pengelolaan maupun kebijakan. Masalah kurikulum madrasah yang masih belum “fokus” dan proses pendidikan yang belum mendukung visi dan misi madrasah merupakan contoh kasus di tingkat pengelolaan, sedangkan kebijakan pengembangan madrasah yang masih bersifat “tambal sulam” serta belum adanya *blue print* (cetak biru) pengembangan madrasah merupakan contoh kasus di bidang kebijakan.

Secara terperinci dapat dikemukakan beberapa pokok permasalahan, baik pada tingkat pengelolaan maupun kebijakan, yaitu sebagai berikut.

#### a. Pengembangan madrasah masih bersifat “tambal sulam”

Hal ini terlihat dengan diadakannya program “keterampilan” yang ditempelkan pada program reguler, sebagai respons terhadap tingginya lulusan madrasah aliyah yang tidak bisa melanjutkan pada jenjang pendidikan tinggi. Demikian juga dengan program “keagamaan” sebagai respons terhadap lemahnya penguasaan ilmu keagamaan siswa, juga munculnya Madrasah Aliyah Unggulan (Insan Cendekia), yang merupakan langkah penyelamatan. Program-program tersebut meskipun mendatangkan banyak manfaat tampaknya tidak didasari oleh konsep yang terencana yang matang.

#### b. Kurikulum madrasah yang belum fokus

Banyaknya materi yang diajarkan sementara waktu tidak memadai. Pada tingkat aliyah, misalnya siswa yang ingin mendalami ilmu-ilmu keagamaan masih juga dibebani mata pelajaran lain yang tidak relevan dalam jumlah yang cukup banyak. Sebaliknya, siswa yang mengambil jurusan IPA harus pula dibebani dengan banyaknya mata pelajaran lain yang tidak berhubungan secara langsung. Hal lainnya dalam kurikulum madrasah adalah masih adanya duplikasi materi yang diajarkan berulang-ulang pada mata pelajaran yang berbeda dan pada tingkat yang berbeda.

#### c. Ketidakadaan cetak biru (*blue print*)

Pengembangan madrasah ini merupakan permasalahan yang

paling mendasar, sehingga pengembangan madrasah menjadi tidak memiliki arah (Depag RI, 2004: 1-5).

Munculnya sekolah unggulan berangkat dari keinginan untuk menciptakan madrasah yang menjadi *central for excellence* untuk mempersiapkan SDM yang siap pakai untuk masa depan. Selama ini, data menunjukkan bahwa mutu pendidikan nasional belum merata. Adanya sekolah unggulan dapat membekali mereka dengan pengalaman belajar yang berkualitas, sehingga mereka mempunyai peluang yang lebih besar untuk memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi sesuai dengan pilihannya.

Berdasarkan alasan-alasan tersebut, perlu dikembangkan madrasah-madrasah unggul dengan manajemen yang profesional dalam rangka meningkatkan mutu atau kualitas pendidikan, khususnya pendidikan yang berbasis agama.

## 2. Visi, Misi, dan Tujuan Madrasah Unggulan

Visi merupakan konsep ideal yang ingin dicapai oleh suatu lembaga, yaitu menjadi lembaga yang paling unggul (Purnama 2002: 10-11). Visi merupakan sesuatu yang didambakan organisasi/lembaga untuk dimiliki pada masa depan (*what do they want to have*). Visi menggambarkan aspirasi masa depan tanpa menspesifikasi cara-cara untuk mencapainya. Visi yang paling efektif adalah visi yang dapat memunculkan inspirasi. Inspirasi tersebut biasanya dikaitkan dengan keinginan terbaik. Visi memberikan motivasi dan kebanggaan bagi suatu organisasi. Suatu visi menjadi lebih real apabila dinyatakan dalam bentuk misi. Jadi, misi adalah sesuatu yang didambakan oleh organisasi atau lembaga untuk menjadi seperti yang diinginkan pada masa depan (*what do they want to be*).

### a. Visi Madrasah Unggulan

Visi makro pendidikan madrasah unggulan adalah terwujudnya masyarakat dan bangsa Indonesia yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-amaliah, terampil, dan profesional.

Visi mikro pendidikan madrasah unggulan adalah terwujudnya individu yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-diniah, terampil dan profesional, sesuai dengan tatanan kehidupan.

### b. Misi Madrasah Unggulan

Misi pendidikan madrasah unggulan adalah: (a) Menciptakan calon agamawan yang berilmu; (b) Menciptakan calon ilmuwan yang beragama; (c) Menciptakan calon tenaga terampil yang profesional dan agamis (Depag, 2004: 15).

### c. Tujuan Madrasah Unggulan

Tujuan madrasah unggulan merupakan keyakinan bersama seluruh komponen madrasah tentang keadaan masa depan yang diinginkan. Tujuan ini diungkapkan dengan kalimat yang jelas, positif, menantang, mengundang partisipasi, dan menunjukkan gambaran tentang masa depan (Depag RI, 2004: 14). Acuan dasar dari tujuan umum madrasah unggul adalah tujuan pendidikan nasional sebagaimana tercantum dalam GBHN dan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional, yaitu menghasilkan manusia yang beriman kepada Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, mandiri, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja, profesional, bertanggung jawab, produktif, sehat jasmani dan rohani, memiliki semangat kebangsaan, cinta tanah air, kesetiakawanan sosial, kesadaran akan sejarah bangsa, dan sikap menghargai pahlawan, serta berorientasi masa depan.

Secara khusus, madrasah unggulan bertujuan untuk menghasilkan kurikulum pendidikan yang memiliki keunggulan dalam hal berikut: (a) keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa; (b) nasionalisme dan patriotisme yang tinggi; (c) wawasan iptek yang mendalam dan luas; (d) motivasi dan komitmen yang tinggi untuk mencapai prestasi dan keunggulan; (e) kepekaan sosial dan kepemimpinan; (f) disiplin tinggi ditunjang dengan kondisi fisik yang prima (Ekosusilo, 2005: 49).

## 3. Unsur Pendukung Madrasah dan Sekolah Islam Unggulan

Dalam pelaksanaannya, madrasah dan sekolah Islam unggulan perlu mendapat dukungan beberapa unsur pokok yang harus terpenuhi. Idealnya, kata “unggulan” memiliki performansi yang sebanding lurus dengan amanah yang diembannya guna memenuhi harapan dan kepercayaan dari *stakeholders*, orangtua siswa, masyarakat, dan pemerintah.

Menurut Imron Arifin (2010), unsur pendukung madrasah atau sekolah Islam berprestasi (unggul) terdiri atas sembilan faktor, yaitu sebagai berikut.

- a. Sumber daya manusia unggul merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh madrasah dan sekolah Islam unggulan. Rekrutmen dan pengembangan SDM harus dilakukan secara terus-menerus karena merupakan salah satu prioritas untuk menggapai kualitas/mutu akademis yang baik. Sumber daya manusia ini meliputi guru, tenaga administrasi (karyawan), dan tenaga laboran. Dengan kualifikasi tenaga guru mempunyai kualifikasi memadai, kesejahteraan guru terpenuhi, rasio guru-murid ideal, loyalitas dan komitmen tinggi, serta motivasi dan semangat kerja guru tinggi.
- b. Faktor siswa, meliputi pembelajaran yang terdiferensiasi; kegiatan intra dan ekstrakurikuler bervariasi; motivasi dan semangat belajar tinggi; pemberdayaan belajar bermakna.
- c. Faktor tatanan organisasi dan mekanisme kerja meliputi (1) tatanan organisasi yang rasional dan relevan; (2) program organisasi yang rasional dan relevan; (3) mekanisme kerja yang jelas dan terorganisasi secara tepat.
- d. Faktor kemitraan, meliputi kepercayaan dan harapan orangtua yang tinggi; dukungan dan peran serta masyarakat yang tinggi, dukungan dan bantuan pemerintah yang tinggi.
- e. Faktor komitmen/sistem nilai, meliputi budaya lokal yang saling mendukung, dan nilai-nilai agama yang memicu timbulnya dukungan positif.
- f. Faktor motivasi, iklim kerja, dan semangat kerja yang meliputi motivasi berprestasi pada semua komunitas sekolah, suasana, iklim kerja dan iklim belajar sehat dan positif, serta semangat kerja dan berprestasi tinggi.
- g. Faktor keterlibatan wakil kepala sekolah dan guru-guru, meliputi keterwakilan kepala sekolah dalam pembuatan kebijakan dan pengimplementasiannya; keterwakilan kepala sekolah dan guru-guru dalam menyusun kurikulum dan program-program sekolah; serta keterlibatan wakil kepala sekolah dan guru-guru dalam perbaikan dan inovasi pembelajaran.
- h. Faktor kepemimpinan kepala sekolah, meliputi piawai memanfaatkan nilai religio-kultural; piawai mengomuni-kasikan

visi, inisiatif, dan kreativitas; piawai menimbulkan motivasi dan membangkitkan semangat; piawai memperbaiki pembelajaran yang terdiferensiasi; piawai menjadi pelopor dan teladan, serta piawai mengelola administrasi sekolah.

- i. Sarana dan prasarana akademis, meliputi fasilitas sekolah yang lengkap dan memadai; sumber belajar yang memadai dan sarana penunjang belajar yang memadai.

Untuk mendukung efektivitas dan efisiensi belajar, madrasah dan sekolah Islam unggulan menyediakan ruang belajar yang asri dan nyaman bagi para murid. Ruang belajar merupakan sarana yang urgen dan pokok, sehingga semua ruang kelas belajar dapat dipenuhi fasilitas yang menunjang kegiatan belajar, misalnya dilengkapi LCD dan komputer, VCD untuk menjelaskan materi yang berbasis CD/VCD, bahkan apabila memungkinkan setiap ruang/gedung dilengkapi dengan CCTV agar proses belajar mengajar dapat dipantau secara maksimal. Untuk kebutuhan khusus, ruang belajar dapat didesain secara menarik, agar terjadi interaksi dan pergumulan belajar yang mampu menumbuhkan budaya dan kultur akademis yang tinggi.

Dalam madrasah dan sekolah Islam unggulan, laboratorium dirancang untuk menghasilkan temuan-temuan baru yang berbasis integratif, yakni dengan memadukan antara perspektif Islam (al-Quran-hadis) dengan sains. Apabila hal ini dapat dilakukan para guru dan siswa, kontekstualisasi pembelajaran semakin berbobot. Para siswa diajak untuk melihat gejala dan fenomena ilmu pengetahuan dengan sentuhan nilai-nilai ajaran Islam, yaitu Al-Quran dan hadis. Laboratorium sebagai pusat pembelajaran sangat menjanjikan kualitas masa depan para siswa karena melalui observasi, riset, dan eksperimennya akan mendapat pengalaman yang lebih berarti bagi dirinya.

Beberapa madrasah dan sekolah Islam unggulan memadukan antara sistem pendidikan madrasah atau sekolah dengan sistem pesantren (*ma'had/asrama*). Keberadaan *ma'had* sangat penting dan strategis untuk mencapai tujuan pendidikan, yaitu terwujudnya kepribadian, kemandirian, serta menanamkan nilai-nilai spiritual dan akhlak kepada siswa.

Di samping itu, fungsi *ma'had* adalah mengembangkan pembelajaran bahasa asing, yaitu bahasa Arab dan Inggris, sebagai salah satu bentuk keunggulan yang harus dimiliki oleh madrasah atau sekolah Islam unggulan. Tujuan didirikannya *ma'had* adalah menciptakan suasana kondusif bagi pembiasaan belajar berkomunikasi bahasa asing, melatih dan membiasakan shalat berjemaah, membaca dan menghafalkan Al-Quran, serta melakukan kajian-kajian keislaman.

Apabila madrasah dan sekolah Islam menerapkan sistem *boarding* (asrama), peran masjid menjadi sangat sentral. Semua warga sekolah atau madrasah dapat secara bersama-sama memfungsikan masjid sebagai sarana ibadah dan tempat mendalami kandungan Al-Quran dan hadis. Masjid digunakan sebagai wahana pembinaan spiritual bagi seluruh siswa, terutama menumbuhkembangkan mental, moral dan karakter siswa yang mereka selama 24 jam hidup di lingkungan madrasah atau sekolah. Masjid dapat difungsikan untuk mengisi kedalaman spiritual bagi semua warga sekolah atau madrasah. Melalui masjid, kepala sekolah, para wakil kepala sekolah, para guru dan karyawan, serta semua siswa dapat membiasakan shalat berjemaah, zikir bersama, *khatmul qur'an*, *hifdzul qur'an*, serta sebagai pusat kajian-kajian keislaman.

#### 4. Perencanaan Madrasah dan Sekolah Islam Unggulan

Lahirnya lembaga pendidikan Islam unggulan saat ini merupakan buah dari gagasan modernisasi Islam di Indonesia. Pembaruan pemikiran Islam dan pelaksanaan pendidikan Islam di tanah air tidak selalu sejalan lurus dengan cita-cita dan semangat ajaran Islam. Selain dipahami sebagai ajaran ritual dan sumber nilai, Islam juga sebagai sumber ilmu pengetahuan dan peradaban umat manusia. HAR. Gibb menyatakan, "*Islam is indeed much more than a system of theology, if is complete civilization*" (Islam sesungguhnya bukan hanya satu sistem teologi, tetapi merupakan peradaban yang lengkap). Pernyataan tersebut berarti Islam merupakan agama yang aktual, relevan dengan segala urusan manusia, termasuk di bidang pendidikan.

##### a. Reformulasi visi-misi dan tujuan kelembagaan

Setiap madrasah dan sekolah Islam unggulan memiliki visi-misi dan tujuan yang berjangkauan luas. Hadirnya pendidikan madrasah

dan sekolah Islam unggulan adalah untuk mewujudkan sistem pendidikan yang berkualitas dan memberi kontribusi pada perbaikan kualitas SDM Indonesia yang lebih mumpuni.

Menurut Azumardi Azra (1999), tujuan munculnya madrasah atau sekolah Islam unggulan merupakan proses "santrinisasi" masyarakat muslim Indonesia. Proses santrinisasi dapat digambarkan melalui dua cara. *Pertama*, siswa pada umumnya telah mengalami "islamisasi", tetapi perlu mendapat perhatian dan penekanan lebih mendalam lagi, selain mempelajari ilmu-ilmu umum secara berkualitas. Mereka dibimbing lebih intensif tentang cara membaca Al-Quran secara fasih, melaksanakan shalat dengan tepat dan benar, hingga memahami nilai-nilai ajaran substansial dalam Islam.

*Kedua*, ketika para siswa belajar di madrasah dan sekolah Islam unggulan pulang ke rumah, mereka dapat mengajarkan kepada keluarga dan lingkungan sekitarnya. Paling tidak, mereka memiliki rasa tanggung jawab kepada orangtua dan keluarganya untuk mendakwahkan misi dan tujuan Islam yang mulia.

Untuk menjadikan madrasah dan sekolah Islam unggul, diperlukan sebuah formulasi konsep, visi-misi dan tujuan yang hendak dicapai oleh lembaga itu. Sekolah Islam/madrasah unggulan bukan sekadar slogan dan nama, melainkan mengemban amanah yang mulia untuk melahirkan lulusan yang mutunya baik. Visi-misi dan tujuan kemudian dijadikan sebagai acuan dan nilai-nilai bagi para pimpinan, guru, dan karyawan serta para siswa untuk mendasari setiap aktivitas dan kegiatan pembelajarannya.

Melalui visi-misi dan tujuan, madrasah dan sekolah Islam unggulan dapat memetakan rencana strategis dan serangkaian program yang relevan dan signifikan. Misalnya, sistem madrasah dan sekolah Islam diformat dengan sistem perpaduan antara pesantren dengan pendidikan madrasah/sekolah atau menentukan program *full day school* sebagai langkah dan upaya untuk mencapai kualitas pembelajaran yang diinginkannya.

Penyusunan visi-misi dan tujuan kelembagaan membutuhkan kerja kolektif antara pimpinan, para guru, dengan warga sekolah/madrasah. Rumusan itu harus dapat diterima oleh semua pihak dan dapat dijalankan oleh semua orang yang berada di lingkungan institusi tersebut.



## b. Analisis kebutuhan sistem akademis dan kelembagaan

Madrasah dan sekolah Islam unggulan membutuhkan perencanaan yang holistik dan padu. Misalnya, analisis tentang pengembangan sumber daya, sarana dan prasarana, manajemen kesiswaan, peningkatan manajerial kepala madrasah/sekolah dan pengembangan kurikulum.

Keunggulan madrasah dan sekolah Islam bisa dilihat dalam beberapa ciri pokok, yaitu: (1) kepemimpinan dan manajemen yang kuat; (2) kualitas sumber daya yang unggul; (3) *input* siswa berkualitas; (4) sarana dan prasarana yang mendukung, termasuk sistem asrama jika dimungkinkan; (5) kurikulum yang berkembang secara adaptif, termasuk ekstrakurikuler; (6) kerja sama kelembagaan dan dukungan masyarakat luas.

Pada aspek kepemimpinan dan manajemen, kepemimpinan madrasah dan sekolah Islam unggulan dipacu oleh peningkatan kualitas kepribadian, peningkatan kemampuan manajerial dan pengetahuan konsep-konsep pendidikan kontemporer yang dilakukan melalui pendidikan *short-course*, orientasi program, yang dilaksanakan secara simultan dan kontinu.

Peningkatan kualitas sumber daya dimulai dengan peningkatan kualitas guru bidang studi dengan memberikan kesempatan belajar ke jenjang pendidikan S-2/S-3 di dalam dan luar negeri dan *short-course* sesuai dengan kebutuhan. Peningkatan kualitas tenaga kependidikan seperti tenaga ahli perpustakaan, laborat, dan administrasi juga merupakan fokus garapan dalam peningkatan kualitas madrasah/sekolah unggulan. Program-program yang dikembangkan juga beragam. Hal yang unik, peningkatan kualitas sumber daya manusia juga melibatkan komite madrasah/sekolah, pengawas pendidikan, pengurus Kelompok Kerja Guru (KKG), baik di tingkat kecamatan, maupun kota/kabupaten.

Peningkatan mutu sarana dan prasarana pendidikan difokuskan untuk pengadaan peralatan dan ruangan laboratorium terpadu, laboratorium fisika, biologi, bahasa dipadukan dengan laboratorium komputer. Dengan adanya laboratorium terpadu, madrasah dan sekolah Islam unggulan dapat melakukan pembelajaran mandiri, sebab sudah dilengkapi dengan modul-modul yang memacu pembelajaran aktif (*active learning*) dan pembelajaran berbasis

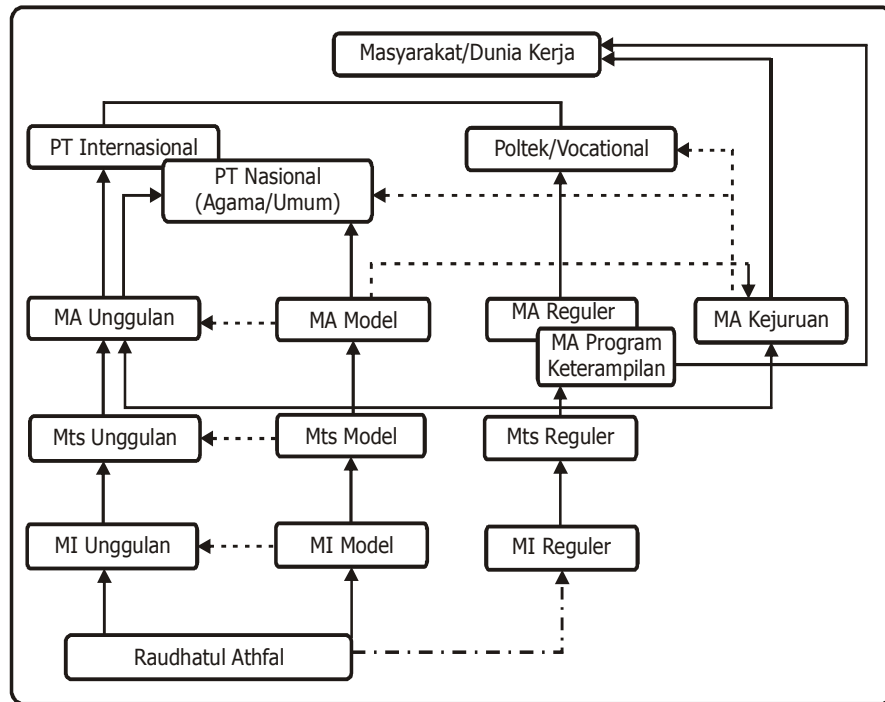
kompetensi. Selain itu, fasilitas penunjang lain seperti masjid dan pesantren dapat difungsikan untuk memacu *soft skill* bagi para guru dan siswa.

Kurikulum madrasah dan sekolah Islam juga digarap sedemikian rupa untuk memacu keunggulan dalam aspek muatan lokal, keterampilan vokasional, dan ekstrakurikuler. Untuk pengembangan muatan lokal di madrasah model dimungkinkan penambahan jam belajar di luar jam sekolah/madrasah, sehingga siswa berada lebih lama di lingkungan sekolah/madrasah. Muatan lokal bisa berbentuk ciri khas keunggulan daerah, seperti kesenian, budaya, bahasa, keterampilan khusus, sesuai dengan kebutuhan.

Keterampilan vokasional merupakan keterampilan yang dibutuhkan untuk memperoleh keahlian khusus di bidang-bidang pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus, seperti pertanian, perbengkelan, tata-busana, tata-boga, dan lain-lain. Adapun kegiatan ekstra adalah kegiatan pendukung yang memungkinkan siswa untuk meningkatkan minat dan bakat, misalnya seni, pramuka, palang-merah, pecinta-alam, organisasi siswa, koperasi pelajar, musik, drum band, komputer, dan sebagainya.

Kerja sama kelembagaan dan menggerakkan dukungan masyarakat merupakan keunggulan madrasah dan sekolah Islam yang sudah menjadi ciri khas, sebab madrasah dan sekolah Islam merupakan *community based education*. Ketersediaan pendanaan sektor pendidikan madrasah yang terbatas dan sustainability program pengembangan madrasah mutlak membutuhkan dukungan masyarakat dan kerja sama dengan instansi-instansi pemerintah ataupun swasta. Hal ini sudah dirintis sejak program perintisan madrasah model, unggulan dan terpadu, sebagai sebuah *exit strategy* yang diterapkan dengan melibatkan masyarakat dan pemerintah terkait dalam perencanaan program dan evaluasi.

Untuk lebih mudah dalam memahami penjelasan tentang strategi pengembangan madrasah, dapat dilihat pada gambar 10.1 di bawah ini.



Gambar 13.1 Skema Pengembangan Madrasah

(Sumber: Depag, 2004: 70)

Berdasarkan gambar di atas, dapat dijelaskan bahwa arah pengembangan madrasah dapat diaktualisasikan dengan menghadirkan tiga desain besar pendidikan madrasah, yaitu: Madrasah Unggulan; Madrasah Model; dan Madrasah Kejuruan/Reguler.

Madrasah unggulan terletak di setiap provinsi sebanyak masing-masing satu buah. Demikian juga, dengan madrasah model berada di setiap kabupaten masing-masing satu buah. Sementara madrasah reguler atau kejuruan didirikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat.

Keberadaan madrasah unggulan masing-masing provinsi dimaksudkan agar pemerintah daerah setempat memiliki wadah (*center for excellence*) untuk mempersiapkan SDM masa depan. Demikian juga dengan madrasah model yang berada pada masing-masing kabupaten. Keberadaan madrasah reguler atau kejuruan

dimaksudkan untuk menampung dan mempersiapkan SDM (siap pakai) dengan keahlian khusus. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya eksodus dan pemusatan SDM bermutu di satu lokasi pendidikan. Di samping itu, agar tumbuh persaingan sehat dari masing-masing daerah dalam melahirkan SDM yang bermutu (Depag, 2004: 53).

### C. MADRASAH MODEL

Peter dan Yenny (1991: 989) mendefinisikan model pola, contoh, acuan atau macam dari sesuatu yang akan dibuat. Istilah ini dilekatkan dengan madrasah/sekolah sebagai salah satu program lembaga pendidikan. Nur Ahid (2009: 80) menjelaskan bahwa program madrasah model adalah sebuah program yang ditujukan untuk menjadikan satu madrasah sebagai madrasah yang baik dalam semua unsurnya, untuk digunakan sebagai percontohan bagi madrasah-madrasah sekitarnya.

Madrasah model diharapkan dapat meningkatkan kualitas mutu lembaga pendidikan dan mampu menjadi model yang patut dicontoh oleh sekolah lainnya, sehingga keberadaannya dapat memberi efek positif kepada sekolah-sekolah sekitarnya.

#### 1. Latar Belakang Munculnya Sekolah/Madrasah Model

Program Madrasah Aliyah model dimulai pada 1993 melalui proyek *Junior Secondary Education Project* (JSEP). Kemudian, pada tahun 1998 diteruskan dengan program *Basic Education Project* (BEP) untuk MI dan MTs. Pada tahun 2000 dikembangkan proyek *Development of Madrasah Aliyah Project* (DMAP) untuk MA (Nur Ahid (2009: 80).

Program ini diadakan dengan dasar pemikiran bahwa pada saat itu citra madrasah sebagai lembaga pendidikan formal, madrasah masih dianggap sebagai lembaga pendidikan kelas dua setelah sekolah umum. Dalam kenyataannya, banyak madrasah memiliki kelemahan dalam praktik penyelenggaraan pendidikan madrasah, yaitu dalam hal manajemen, bidang profesionalitas guru, masalah kualitas lulusan, sarana, dan prasarana. Dengan keadaan tersebut, Departemen Agama sebagai pembina madrasah melakukan beberapa

program yang diharapkan dapat mengangkat citra madrasah, agar sejajar dengan sekolah yang berada di bawah pembinaan Departemen Pendidikan Nasional (Imran Siregar, t.t.: 12).

Depag menunjuk beberapa madrasah sebagai madrasah model, yaitu setiap daerah hanya ada satu madrasah yang mengikuti program madrasah model. Dengan demikian, madrasah tersebut mendapat beberapa bentuk bantuan sarana, fasilitas belajar, gedung baru, hingga bantuan pendidikan atau beasiswa bagi guru-guru madrasah untuk melanjutkan pendidikannya ke luar negeri tingkat S2 (Alfiah, 2012: 5).

Misi yang diemban oleh madrasah model yang telah ditunjuk oleh Depag di masing-masing daerah adalah tidak hanya unggul sendirian, tetapi juga membantu madrasah sekitarnya dalam meningkatkan kualitas pendidikan, berperan sebagai lokomotif yang menarik madrasah-madrasah swasta sehingga menjadi madrasah yang berkualitas.

## 2. Desain Pengembangan Madrasah Model

Fuad Fachruddin (1991: 154-157) menegaskan beberapa poin penting yang harus dimiliki oleh pengelola madrasah menuju terwujudnya madrasah unggul.

### a. Kepala Madrasah

Kepala madrasah dituntut untuk mampu menerjemahkan peranannya sebagai *professional leader* dalam tindakan dan perilaku yang mendorong dirinya, guru dan staf yang ada menuju visi keunggulan.

### b. Guru

Guru juga harus siap untuk mengembangkan bahan-bahan pembelajaran, pendekatan, alat-alat yang diperlukan untuk mendukung potensi siswa untuk berkembang.

### c. Kurikulum

Kurikulum merupakan pedoman bagi guru dalam menyelenggarakan pembelajaran. Kurikulum memberikan konsep standar dari mata pelajaran yang perlu diajarkan kepada siswa berdasarkan pertimbangan akademis dan perkembangan psikologi siswa. Materi yang akan diajarkan kepada siswa adalah materi yang

sebenarnya diperlukan oleh siswa dan menstimulasi siswa untuk mempelajari sendiri (rasa keingintahuan).

### d. Pembelajaran

Pendekatan pembelajaran lebih mendorong siswa merasa tertantang dalam mengembangkan keingintahuan individu siswa untuk mendalami sesuatu. Siswa membangun pengetahuan dan kegunaan serta mata pelajaran yang dipelajari dalam satu kesatuan. Oleh karena itu, interaksi siswa dengan pihak lain termasuk sumber belajar yang ada di lingkungan madrasah merupakan bagian dari peran guru dalam membantu terciptanya kondisi yang mendukung minat dan keasyikan siswa untuk mempelajari sesuatu.

### e. Penilaian

Penilaian pembelajaran bukan hanya untuk melihat daya serap yang dipelajari, melainkan juga untuk mengetahui faktor yang menjadikan siswa mengalami kesulitan dalam belajar, mengembangkan kemampuan siswa mengenai hal-hal yang ingin dicapai sejalan dengan potensi dan kebutuhan masing-masing. Siswa memahami sesuatu yang dinilai, untuk apa, dan bagaimana penilaian dilaksanakan (Fuad Fachruddin, 1998: 20).

Secara umum, Ahid (2009: 80) menjelaskan persyaratan sebagai sekolah model, yaitu memiliki manajemen madrasah yang baik; SDM yang berkualitas; kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan; bantuan pendidikan yang memadai; keunggulan kualitas lulusan.

Proses menjadikan suatu madrasah menjadi madrasah unggul dan menjadi model bagi sekolah lain merupakan pengembangan madrasah yang tepat dalam rangka meningkatkan nilai dan mutu pendidikan Islam di mata masyarakat.

## 3. Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam Berbasis Keunggulan

Pengembangan pendidikan Islam dapat terealisasi melalui adanya kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Institusi yang melahirkan kebijakan-kebijakan yang mendukung program madrasah unggulan dan madrasah model adalah Departemen Agama.

Madrasah harus memiliki keunggulan yang layak dibanggakan oleh sekolah dan masyarakat. Dalam hal ini, dikenal dua jenis keunggulan, yaitu sebagai berikut.

#### a. Keunggulan Komparatif

Dalam konteks lembaga pendidikan, keunggulan komparatif menekankan pada keunggulan yang berkaitan dengan sumber daya yang disediakan, dimiliki tanpa perlu adanya suatu upaya. Misalnya, suatu madrasah dibandingkan dengan madrasah lainnya memiliki fasilitas belajar yang diperoleh bantuan dari pemerintah, sedangkan sekolah di sekitarnya belum menerima bantuan fasilitas belajar.

#### b. Keunggulan Kompetitif

Madrasah atau sekolah yang memiliki keunggulan kompetitif akan terus mengejar prestasinya sehingga mampu bersaing dengan sekolah lain. Walaupun sudah mendapat bantuan dari pemerintah, sekolah unggulan ini tetap dan terus berusaha meningkatkan kualitas keunggulannya, baik dalam hal manajemen maupun *output*-nya. Pelayanan terhadap siswa dikelola dengan baik, sehingga mereka dapat belajar dalam keadaan kondusif. Lulusan yang berkualitas akan dicari oleh masyarakat untuk diberdayakan potensinya yang diperoleh ketika di sekolah.

Tantangan kehidupan saat ini lebih mengutamakan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan keunggulan komparatif. Keunggulan komparatif menekankan pada keunggulan kaitannya dengan sumber daya yang disediakan, sedangkan keuntungan kompetitif bersandar pada penguasaan IPTEK serta informasi. Atas dasar pemahaman tersebut, keunggulan/*excellence* pada istilah *center for excellence* adalah jenis keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan yang diraih melalui suatu usaha.

### 4. Mengembangkan Keunggulan Berbasis Budaya Organisasi

Mengembangkan keunggulan dalam sebuah madrasah melalui pendekatan budaya organisasi berarti mengorganisasi beragam manusia dan melebur mereka dalam satu pikiran yang terarah ke pembuatan produk dan layanan terbaik, pemuasan pelanggan sepenuhnya, dan pemeliharaan warga organisasi.

Visi unggul sangat sentral dalam pengembangan madrasah unggul sebab tanpa visi, mimpi, dan gambaran tentang masa depan sulit diwujudkan. Dengan visi unggul, madrasah selalu mengupayakan arah masa depan yang lebih baik, memiliki SDM yang religius, terampil mandiri, dan berwawasan ke depan (Muhammad, 1989: 45).

Untuk menjadi sekolah organisasi unggul, madrasah perlu memiliki kecerdasan sosial. Kemampuan sebuah madrasah untuk tetap *survive* tidak hanya ditentukan oleh seberapa besar kemampuannya dalam menghasilkan *output* yang berkinerja dan berprestasi unggul, tetapi juga ditentukan oleh koneksinya dengan *stakeholders* dan para pengguna jasa. Salah satunya dengan tetap menjaga kepercayaan *stakeholders* terhadap keunggulan madrasah dengan mempertahankan dan meningkatkan citra serta kinerja organisasi madrasah unggul.

Beberapa bentuk pendekatan pengembangan pendidikan Islam melalui madrasah unggulan diharapkan akan melahirkan lulusan yang bisa menampilkan citra diri sebagai sosok makhluk Tuhan yang di dalam dirinya terdapat potensi rasional (nalar), emosi, dan spiritual. Tiga dimensi keunggulan dalam perspektif Islam mencitrakan sosok manusi utuh. Lembaga pendidikan yang terlalu banyak menekankan pentingnya nilai akademis, kecerdasan otak atau IQ, tetapi mengabaikan kecerdasan emosi (EQ) yang mengajarkan integritas, kejujuran, komitmen, visi, kreativitas, ketahanan mental, kebijaksanaan, keadilan, prinsip kepercayaan, penguasaan diri atau sinergis akan menjadikan pendidikan kehilangan rohnya (Muhammad, 1998: 46).

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdolmohammadi, M. dan A. Wright. 1987. *An Examination of The Effects of Experience and Task. Complexity on Audit Judgments*.
- Abdurrahman An-Nahlawi. 1995. *Pendidikan Islam di Rumah, Sekolah, dan Masyarakat*, Penj. Shihabuddin. Jakarta: Gema Insani Press.
- Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati. 1991. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Abuddin Nata. 2005. *Filsafat Pendidikan Islam*. Jakarta: Gaya Media Pratama.
- Aditya Media. Nawawi, Hadari. 1989. *Organisasi Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Azra, Azyumardi. 2003. *Inovasi Kurikulum, Edisi 01/Tahun 2003, Strategi Pengembangan Kurikulum Madrasah Aliyah dalam Era Otonomi Daerah dan Desentralisasi Pendidikan*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.

- Ahmad Djalaluddin. 2007. *Manajemen Qur'ani; Menerjemah Ibadah Ilahiyah dalam Kehidupan*, Malang: Malang Press.
- Ahmad Tafsir. 2001. *Ilmu Pendidikan dan Perspektif Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Filsafat Pendidikan Islami: Integrasi Jasmani, Rohani dan Kalbu Memanusiakan Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Al-Asri Al-Jadid. 1968. *Inglizikh wal Arabiyah*. Beirut: Darul Fikr.
- Alwasilah, Chaedar. 2007. *Perspektif Pendidikan Bahasa Inggris di Indonesia dalam Konteks Persaingan Global*. Bandung: Andira.
- Arifin I. 1994. *Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-ilmu Sosial dan Keagamaan*. Malang: Kalimasada Press.
- Arifin. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Arifin, Imron. 2008. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Azra, Azyumardi. 1999. *Pendidikan Islam; Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru*, Jakarta: Logos.
- \_\_\_\_\_. 2002 *Paradigma Baru Pendidikan Nasional: Rekonstruksi dan Demokratisasi*. Jakarta: Kompas
- Badan Musyawarah Perguruan Tinggi Swasta Indonesia Wilayah Jawa Timur. 1998. *Pelatihan Metode Kualitatif*. Kumpulan Materi.
- Baedhowi. 2008. *Peningkatan Profesionalisme Pendidik dalam upaya mewujudkan Sumberdaya Manusia Pendidikan yang Unggul dan Mandiri*, Makalah disampaikan pada seminar Nasional tanggal 20 Desember 2008. [www.ispi.or.id//pendidikan-guru-masa-depan-yang-bermakna](http://www.ispi.or.id//pendidikan-guru-masa-depan-yang-bermakna). diakses 28/5/2012.
- Bedjo Siswanto. 1990. *Manajemen Modern*. Bandung: Sinar Baru.
- Blank, W. E. 1982. *Handbook For Developing Competency Based Training Program*. Englewood Cliff. New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Bloom S. Bejamin. 1971. *Taxonomy of Objectives the Clasification of Educational Goals, Handbook 1. Cognitive Domain*. New York: David Makey Company, Inc.
- Budi Wiyono, Bambang. 1999. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Malang: Universitas Negeri Malang.

- Budimansyah, Dasim. 2007. *Model Pembelajaran Berbasis Portofolio*. Bandung: Genesindo.
- Bungin, Burhan (Ed.). 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varia Kontemporer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Bush, Tony. 2003. *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage Publications.
- Cece Wijaya dkk. 1992. *Upaya Pembaharuan dalam Pendidikan dan Pengajaran*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Choirullah, M. Noor. 1999. *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Karyawan pada Unit Usaha Pondok Pesantren (Studi Kasus Pondok Pesantren Hidayatullah Surabaya)*. Tesis. PPS. UMM. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Cicih, Sunarsih. 2006. *Dasar-dasar Proses Belajar Mengajar di SD*. Bandung: P4TK TK dan PLB.
- Cotton. 1995. *Effective Schooling Practices: A Research Synthesis*. Boston: Ally and Bacon.
- Danim, Sudarwan. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Diknas 2002.
- Dawam Raharjo. 1983. *Dinamika Pesantren dalam Peta Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES.
- Day, C.P. Whitaker, and D. Whren. 1987. *Appraisal and Professional Development in the Primary Schools*. Philadelphia: Open University Press.
- Degeng, I Nyoman S. 1998. *Mencari Paradigma Baru Pemecahan Masalah Belajar*. Makalah Pidato pengukuhan Guru Besar IKIP Malang,
- Didin Hafidhuddin & Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Syari'ah dalam Praktek*. Jakarta: GIP.
- Djalil, Abdul. 1999. *Kepemimpinan dan Inovasi Pendidikan Islam: Studi Kasus pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri Malang I*. Tesis Konsentrasi Magister Agama. Malang: PPPS Universitas Muhammadiyah Malang.
- Djamarah Syaiful Bahri dan Drs. Aswan Zain. 1996. *Strategi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- E. Mulyasa. 2005. *MBS: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2006a. *Implementasi kurikulum 2004*. Panduan pembelajaran KBK. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2006b. *Kurikulum yang disempurnakan*. Pengembangan standar kompetensi dan Kompetensi Dasar. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Ek. Mochtar Effendy. 1986. *Manajemen; Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta: Bhratara Karya Aksara.
- Elfahmi, H.S. 2006. *Sekolah Unggul: Menciptakan Sekolah sebagai Sumber Belajar Solusi dan Rumah yang Menyenangkan bagi Setiap Penghuninya*. Makalah disajikan dalam National Congress & Bussines Forum (4 Maret 2006). Surabaya: diselenggarakan oleh Magistra Utama.
- Engkoswara dan Komariah, Aan. 2010. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Faisol, Sanapiah. 1990. *Penelitian Kualitatif. Dasar-dasar dan Aplikasi*. Malang: Yayasan Asih Asah Asuh
- \_\_\_\_\_. 2001. *Format-format penelitian sosial*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Fathurrohman, Pupuh dan Sutikno, Sobry. 2007. *Strategi Belajar Mengajar*. Bandung: Refika Aditama.
- Fuad Abdul Hamied. 2008. *Model Pembelajaran Inovatif di era Global*. Makalah seminar nasional model pembelajaran inovatif. Di Purwokerto. 27 Februari 2008. <http://ispibanyumas.blogspot.com/2008/12/model-pembelajaran-inovatif-di-era.html>. Diakses tgl 11-6-2012
- Furchan, Arief. 1982. *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Gary Yukl. 2002. *Leadership in Organizations*. Cet. 5. New Jersey: Prenhallindo.
- Hadi Supeno. 1999. *Agenda Reformasi Pendidikan*. Jakarta: Pustaka Paramedia.

- Hamalik, Oemar. 1993. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Pendidikan Guru: Berdasarkan Pendekatan Kompetensi*. Bandung: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Inovasi Pendidikan: Perwujudannya dalam Sistem Pendidikan Nasional*, Bandung: YP. Permindo,
- Hamijoyo, Santoso. 1974. *Inovasi Pendidikan (Meninjau Beberapa Kerangka Analisa untuk Penelitian dan Pelaksanaannya)*. Bandung: Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan.
- Hanafiah, M. Jusuf, dkk. 1994. *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Badan Kerja sama Perguruan Tinggi Negeri.
- Hanson E.M. 1996. *Educational Administration and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Harold Koontz & Cyrill O'Donnell. t.t. *Principles of Manajemen to Analysis Manajerial Function*. Tokyo: Kogakusha Company, Ltd., Asian Student.
- Hasan bin Ali Hasan Al-Hijazy. 2001. *Manhaj Tarbiyah Ibnu Qayyim, Penj. Muzaidi Hasbullah*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.
- Hasan Langgulung. 1980. *Beberapa Pemikiran tentang Pendidikan Islam*. Bandung: Al Ma'arif.
- Hasibuan, Lias. 1997. *Koherensi Inovasi dalam Kurikulum Pesantren*. Disertasi, Malang: IKIP.
- H.M. Arifin. 1991. *Ilmu Pendidikan Islam; Suatu Tinjauan Teoretis dan Praktis Berdasarkan Pendekatan Interdisipliner*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husaini Usman. 2001. *Peran Baru Administrasi Pendidikan dari Sistem Sentralistik Menuju Sistem Desentralistik*, dalam *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Februari 2001, Jilid 8, Nomor 1.
- Ibrahim. 1988. *Inovasi Pendidikan*. Jakarta: Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan, Ditjen Dikti Depdikbud.
- Ibrahim Bafadal. 2003. *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Idris M. Noor. 2008. *Sebuah Tinjauan Teoretis Tentang Inovasi Pendidikan di Indonesia*. Net delivery. (diunduh 4 Agustus 2012).
- Iwa Sukiswa. 1986. *Dasar-Dasar Umum Manajemen Pendidikan*. Bandung: Tarsito.
- Jalaluddin. 2001. *Dasar-dasar Pemikiran Islam*. Jakarta: Gaya Media Pratama.
- Jawahir Tanthowi. 1983. *Unsur-Unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*. Jakarta: Pustaka Al-Husna.
- Jawa Pos. 2012. *Intervensi Berbuah Prestasi SMS dan BBM jadi sarana Belajar*. Senin 28 Mei 2012.
- Jonathan Crowther (Editor). 1995. *Oxford Advanced Learner's Dictionary*. New York: Oxford University Press.
- Joni, T. 1997. *Pembelajaran Terpadu. Naskah untuk Pelatihan Guru Pamong, BP3GSD*. Yogyakarta: Dikti.
- Joyce, B. (ed.). 1990. *Changing School Culture Through Staff Development*. USA: ASCD.
- Joyce, Bruce dan Well, Marsha. 1996. *Models of Teaching*. Englewood Clifs. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Kennedy, C. 1987. *Innovation for Change. Teacher Development and Innovation*. *ELT Journal* 41/3.
- Kercheval, A. and Newbill, S. L. 2000. *A Case Study of Key effective Practices In Ohio's, Improved School Districts*. New Jersey: Pretice Hall, INC.
- Kouraogo, P. 1987. *Curriculum Renewal and Inset in Difficult Circumstance*. *ELT Journal* 41/3.
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional: Implementasi KTSP. dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Lasa H.S. 2005. *Manajemen Perpustakaan*. Yogyakarta: Gama Media.
- Lezotte, Lawrence, Bancroft, Beverly A. 1985. *Effective School: What Work and Doesn't Work*. New York: NYT News Letter March.
- Louis A. Allen. 1983. *Karya Manajemen*. Terj. J.M.A Tuhuteru. Jakarta: PT Pembangunan.
- M.A. Nasution. 2010. *Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Adtya.
- M. Habib Chirzin. 1988. *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES.
- M. Manulang. 1988. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- M. Natsir. 1954. *Kapita Selekta*. Jakarta: Bulan Bintang.



- M. Sayyid Ahmad al-Hasyimi. t.t. *Mukhtarul Ahaadits wa al-Hukmu al-Muhammadiyah*. Surabaya: Daar an-Nasyr al-Misriyah
- Manfred. 2001. *Historitas dan Eksistensi Pesantren, Sekolah dan Madrasah*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Marlina. 2010. *Struktur Organisasi*. [online] tersedia. 25 April 2012.
- Miarso, Yusuf Hadi. 2009. *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Miles, Matthew B dan A. Michael Huberman. 1983. *Analisis Data Kualitatif : Sumber tentang Metode-metode Baru*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul*. Surabaya: Duta Graha Pustaka.
- Moloeng. Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mudin Simanuhuruk. 2002. *Benchmarking Pendidikan*. Universitas Bengkulu, *Jurnal Serunai*.
- Mudyahardjo, Redja. 2006. *Filasafat Ilmu Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin. 2001. *Paradigma Pendidikan Islam*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mukhtar dan Yamin, Martinis. 2007. *10 Kiat Sukses Mengajar Di Kelas*. Jakarta: Nimas Multima.
- Mulyani Sumantri. 1994. "Pengembangan dan Pelaksanaan Kurikulum yang Menjamin Tercapainya Lulusan yang Kreatif" Kurikulum untuk abad ke 21. Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia. II. Jakarta: Gramedia.
- Munir Mulhan Abdul. 2002. *Dilema Madrasah di antara Dua Dunia*. *Jurnal Pendidikan*.
- Munir. 2008. *Kurikulum Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Munro, R.G. 1977. *Innovation Succes or Failure?* Bristol: J.W. arrows Smith Cambride English Dictionary.
- N.K, Roestiyah. 1989. *Masalah-masalah Ilmu Keguruan*. Jakarta: Bina Aksara.
- Nanang Fattah. 1999. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rodakarya.
- Naquib, An. 1994. *Konsep Pendidikan dalam Islam*. Bandung: Mizan.
- Nasution S. 2006. *Asas-asas Kurikulum*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_ S. 1988. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tasrito
- Ni.am, Asrorun. 2006. *Membangun Profesionalitas Guru*. Jakarta: eLSAS.
- Philif Kotler. 1996. *The Function of School Administration*. New York: NYT News Letter March.
- Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Prawiradilaga, Dewi. 2008. *Mozaik Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Kencana.
- Prayitno. 2008. *Arah dan Langkah Pengembangan Fakultas/Jurusan Kependidikan*. Makalah: Disampaikan pada Seminar Internasional Pendidikan dan Temu Karya Dekan FIP/FKIP BKS-PTN Wilayah Barat Indonesia.
- Pmancoffeemix. 2010. *Kurikulum Organisasi pendidikan*. [online] (diunduh 25 April 2012)
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. 2001. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Edisi III. Jakarta: Balai Pustaka.
- Ramayulis. 2002. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Rivai, Veithzal dan Murni, Silviana. 2008. *Education Management*. Balai Pustaka.
- Rogers, M Everett. 1983. *Diffusion of Innovation*. New York: The Free Press.
- Rohiat. 2008. *Manajemen Sekolah*. Bandung: Aditama.
- Rose, Colin. 1999. *Accelerated Learning*. Bandung: Mizan.
- Rosyada, Dede. 2004. *Paradigma Pendidikan Demokratis: Sebuah Model Pelibatan Masyarakat dalam Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Prenada Media.
- Rudi Susilana. 2006. *Kurikulum dan Pembelajaran*. Bandung: UPI.
- Salman Harun. 1999. *Mutiara Al-Qur'an; Aktualisasi Pesan Al-Qur'an dalam Kehidupan*. Jakarta: Kaldera.
- Saltrick, D. and Schiller, J. 2003. *Benchmarking: South Carolina's Approach to Student Achievement*. Indiana: Phidelta Kappa Publication.

- Samana, A. 1994. *Profesionalisme Keguruan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sanaky. 2003. *Paradigma Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Safiria Press.
- Saud, S. Udin dan Suherman, Ayi. 2006. *Bahan Belajar Mandiri Inovasi Pendidikan*. Bandung: UPI Press.
- Sergiovani. T.J. 1984. *The Principalship: A. Reflektif Practice Perspective*. E. Allyn and Bacon Inc.
- Shanon, G.S. 2003. *Nine Characteristics of High-Performing School*. Boston: Ally and Bacon.
- Shimp. 2000. *Education Manajamen*. Boston: Allyn and Bacon.
- Shorde A William, Dan Voich. 1983. *Organisation of Management: Basic Sistem Concepts*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Siagian, Sondang P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, Sondang P. 1990. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soebagio Atmodiworo. 2000. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadijaya.
- Sjafri Sairin. 2003. *Membangun Profesionalisme Muhammadiyah*. Yogyakarta: Lembaga Pengembangan Tenaga Profesi (LPTP).
- Steenbrink. 1986. *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*. Jakarta: LP3S
- Subandijah. 1993. *Pengembangan dan Inovasi Kurikulum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sudarsono. 2007. *Manajemen Kepala Sekolah dalam Layanan Publik*, Surakarta: t.p.
- Sudarwan Danim. 2002. *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Sudjana. 2004. *Pendidikan Nonformal*. Bandung: Falah Production.
- Sugito. 2009. "Model Pembelajaran Inovatif (PAKEM)." Materi Diklat PLPD rayon 42. UNIPA Surabaya. Unversity press. Surabaya
- Suherli Kusmana. 2009. *Manajemen Inovasi Pendidikan*. Hand-out bahan kuliah. Ciamis: Paska UNIGAL Press.
- Sukmadinata, Nana Syaodih. 1997. *Pengembangan Kurikulum: Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Kurikulum dan Pembelajaran Kompetensi*. Bandung: Yayasan Kesuma Karya.
- Sumardi. 2001. *Pengaruh Pengalaman Terhadap Profesionalisme Serta Pengaruh Profesionalisme Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja*. Tesis, Purwokerto: Undip.
- Supiana. 2008. *Sistem Pendidikan Madrasah Unggulan*. Depag RI: Balitbang dan Diklat.
- Supriadi, Dedi. 1998. *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Sutisna. 1995. *Membangun Layanan Manajemen yang Ideal*. Bandung: Pustaka Andia.
- Syaibany, Al. 2001. *Dasar-dasar Pemikiran Pendidikan Islam*. Jakarta: Gaya Media Pratama.
- Syafarudin. 2002. *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan*. Jakarta: Grasindo.
- Sujanto, Bedjo. 2004. *Mensiasati Manajemen Berbasis Sekolah di Era Krisis yang Berkepanjangan*. Jakarta: ICW.
- Tasmara, Toto. 2006. *Spiritual Centered Leadership*. Jakarta: Gema Insani.
- Tilaar, H.A.R. 1999. *Pendidikan, Kebudayaan dan Masyarakat Madani Indonesia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tilaar, H.A.R. .2006. *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Udaya, Yusuf. 1994. *Teori Organisasi. Struktur, Desain, dan Aplikasi*. (Edisi 3) Jakarta: Aditya.
- Udin Saefudin Saud & Ayi Suherman. 2005. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: UPI Press.
- Umaedi. 2005. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Rosdakarya.
- Umar, H. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Uwes Sanusi. 1999. *Manajemen Pengembangan Mutu Dosen*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Uzer Usman, Moch. 2005. *Menjadi Guru Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Wahyu Ariyani Doretea. 1999. *Manajemen Kualitas*. Yogyakarta: Andioffset.

Wachidi. 2000. *Inovasi kurikulum Ilmu Pengetahuan Sosial SLTP di Kota Bandung*. Disertasi.

Wahjoetomo. 1993. *Wajib Belajar Pendidikan 9 Tahun*. Jakarta: Gramedia.

Wahyudin, Dinn et.al. 2007. *Materi Pokok Pengantar Pendidikan: Modul Universitas Terbuka*. Jakarta: Universitas Terbuka.

Wardani, I.G. A.K. 2004. *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Apa, Mengapa, dan Bagaimana Implementasinya: Makalah pada Penelitian Buku Ajar PGSD*. Yogyakarta.

Whiddett, Steve & Hollyforde, Sarah. 1999. *Development Practice: The Competencies Handbook*. London: Institute of Personnel and Development.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

William Herbert Newman. 1957. *Administrative Action*, New York: Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.

Wina, Sanjaya. 2005. *Pembelajaran Dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Edisi Pertama. Cetakan ke I. Jakarta: Prenada Media.

Yohanes Sri Guntur, dkk. 2002. *Analisis Pengalaman Terhadap Profesionalisme dan Analisis Pengaruh Profesionalisme Terhadap Hasil Kerja*. *Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi (MAKSI) Undip, Semarang, Vol. 1, Agustus 2002*.

Yulaelawati, Ella. 2004. *Kurikulum dan Pembelajaran: Filosofis Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Pakar Raya Pustaka.

Yutata Hadi Andoyo. 2000. *Perguruan Tinggi Swasta Ditjen Pendidikan Tinggi Depdiknas*, *Jawa Post*, 11 July 2000.

Zakiah Daradjat. 1992. *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara.

Zaltman, Gerald, dan Robert Duncan. 1977. *Strategy of Planned Change*. New York: A. Willey-Interscience Publication John Wiley & Sons.

#### PERATURAN PRUNDANG-UDANGAN:

Departemen Agama RI. 1999. *Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Semarang: Toha Putra.

Departemen Pendidikan Nasional RI. 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta. Diknas.

Direktur Pendidikan Dasar dan Menengah. 2000. *Budaya Mutu Sekolah*. Jakarta: Karya Media.

Dirjen Kelembagaan Islam. 2005. *Pendidikan Islam dan Pendidikan Nasional (Paradigma Baru)*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Islam, Depag. RI.

Depdikbud. 1994. *Pembangunan Pendidikan dan Kebudayaan Menjelang Era Tenggul Landas*. Jakarta: Depdikbud.

Direktorat Tenaga Kependidikan. 2008. *Pendidikan dan Pelatihan Pengorganisasian Sekolah*. [online] tersedia. 25 April 2011.

Kementrian Agama Republik Indonesia. Daftar Statistik Madrasah tahun 2009-2010.

Peraturan Pemerintah RI No. 61 Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Jakarta: Asa Mandiri.

Permendiknas RI no. 22 tahun 2006 tentang Standar Isi untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah. Jakarta: Asa Mandiri.

Permendiknas RI No. 24 Tahun 2006 tentang Pelaksanaan Permendiknas RI no 22 & 23 tahun 2006." Jakarta: Asa Mandiri.

Permendiknas RI. No. 23 tahun 2006 " Tentang Standar Kompetensi Lulusan untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah." Jakarta: Ana Mandiri.

Peraturan Pemerintah RI No. 19 tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan, Jakarta: Sinar Grafika.

Undang-Undang RI No. 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Undang-Undang RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Jakarta: Asokadikta.

Undang-Undang RI No. 14 tahun 2005 tentang Guru Dan Dosen.  
Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

ELEKTRONIK:

<http://www.harunyahya.com/indo/buku/semut03.htm>. (diunduh  
4 Agustus 2012)

[http://ahmadmakki.wordpress.com/2009/05/04/strategi-  
mewujudkan-madrasah-unggulan](http://ahmadmakki.wordpress.com/2009/05/04/strategi-mewujudkan-madrasah-unggulan)). (diunduh 4 Agustus 2012)

[Pgmkotasukabumi.blogspot.com/.../pemerintah-ditantang-hapus-  
diskr](http://Pgmkotasukabumi.blogspot.com/.../pemerintah-ditantang-hapus-diskr). Diakses 28/5/2012.

## Profil Penulis

**H. A. Rusdiana** lahir di Puhun Ciamis pada tanggal 21 April 1961. Merupakan anak pertama dari tujuh bersaudara pasangan Bapak Sukarta (Alm.), dengan Ibu Junirah. Sejak kecil mengikuti orangtua di Dusun Puhun Desa Cinyasag Kec. Panawangan Kab. Ciamis. Tamat Sekolah Dasar di SD Cinyasag I, tahun 1975. Madrasah Tsanawiyah di Panawangan Ciamis lulus tahun 1979. Madrasah Aliyah Bandung, Jurusan Dakwah Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Gunung Djati Bandung tahun 1987, S-2 Magister Manajemen (IMMI) Jakarta tahun 2002, dan S-3 Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Islam Nusantara Bandung, tahun 2012.

Sesuai dengan moto hidupnya “belajar dan mengabdikan”, sebagai Dosen PNS Fakultas Sains dan Teknologi UIN Bandung, sampai saat ini ada enam buku ajar, yaitu *Pengantar Manajemen* (Tresna Bhakti, 2002), *Manajemen SDM* (Tresna Bhakti, 2007), *Ilmu Sosial dan Budaya Dasar* (Tresna Bhakti, 2008), *Pendidikan Kewarganegaraan* (Tresna Bhakti, 2009), *Sosiologi Pendidikan* (BatiC 2010), *Antropologi Pendidikan* (BatiC 2011), dan buku lepas *Manajemen SDM* cet. II (Arsad, 2013), *Manajemen Kewirausahaan* (Arsad, 2013). *Pendidikan Kewirausahaan* (Insan Komunika, 2013). Khusus untuk pendidikan dan keguruan ada enam judul siap cetak 3 kegiatan penelitian, 6 tulisan Jurnal Nasional dan 1 Internasional. Di samping itu, tidak luput dari pengabdian kepada masyarakat dengan membina dan mengembangkan Yayasan Sosial Dana Pendidikan Al-Misbah Cipadung-Bandung yang mengembangkan pendidikan Diniyah, RA, MI, dan MTs, sejak tahun 1984, serta garapan khusus melalui Yayasan Pengembangan Swadaya Masyarakat Tresna Bhakti, yang didirikannya sejak tahun 1994 dan sekaligus sebagai Ketua Yayasan, kegiatannya pembinaan dan pengembangan asrama mahasiswa pada setiap tahunnya tidak kurang dari 50 mahasiswa di Asrama Tresna Bhakti Cibiru Bandung. Membina dan mengembangkan Pusat Kegiatan Belajar Masyarakat (PKBM) Tresna Bhakti sejak tahun 2007 di Desa Cinyasag Kecamatan Panawangan Ciamis.