

# Inovasi untuk Inklusi – Pengenalan terhadap Proses Perubahan

Kjell Skogen

## Inovasi; apa dan mengapa?

Mari kita mulai dengan mengutip UNESCO (1995) dengan merujuk pada Pernyataan Salamanca tahun 1994:

Pernyataan Salamanca menuntut semua negara untuk mengadopsi prinsip pendidikan inklusif ke dalam perundang-undangan atau kebijakan pemerintah, untuk menerima semua anak di sekolah reguler kecuali bila ada alasan yang mendesak untuk melakukan sebaliknya dan untuk memberi prioritas kebijakan dan anggaran tertinggi untuk meningkatkan sistem pendidikan nasional sehingga memenuhi kebutuhan semua anak tanpa memandang perbedaan atau kesulitan individualnya.

Fokus pada pembangunan sekolah yang dapat memenuhi kebutuhan setiap orang seperti ini sering kali disebut sebagai sebuah perubahan menuju sekolah *inklusif*. Konsekuensi yang diharapkan dari perubahan ini terhadap masyarakat menunjukkan bahwa pendidikan luar biasa akan merupakan masalah yang relevan pada saat ini maupun masa yang akan datang. Kebutuhan anak dan remaja penyandang cacat kemungkinan akan terus memerlukan keahlian khusus. Oleh karena itu, faktor-faktor sosial dan politik ini akan mempengaruhi kualifikasi yang harus dimiliki oleh guru-guru pendidikan kebutuhan khusus, dan faktor-faktor tersebut akan penting untuk arena pekerjaannya di masa depan (misalnya bermacam-macam jenis sekolah, tempat bekerja, dan kelompok sasaran). Guru-guru pendidikan kebutuhan khusus sendiri merasa bahwa pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan yang inovatif akan menjadi dasar penting. Di Norwegia, tema tersebut sudah diperkenalkan sejak tahun 1976 dalam training guru pendidikan kebutuhan khusus pada Jenjang S3. Guru pendidikan kebutuhan khusus mempunyai tanggung jawab khusus untuk memperoleh pengetahuan yang memungkinkan mereka dapat memenuhi tantangan etis untuk bekerja ke arah perubahan-perubahan atas nama orang lain – perubahan berdasarkan kebutuhan penyandang cacat.

Ini akan menjadi tantangan yang besar, baik bagi para profesional di bidang pendidikan kebutuhan khusus maupun bagi para pembuat kebijakan.

Terdapat banyak cara untuk melakukan pendekatan terhadap bidang inovasi. Kita telah memilih tiga macam pendekatan. Ini berarti bahwa kita tidak akan dapat membahas secara rinci ketiga pendekatan itu, tetapi hanya memberikan pengenalan pada karya inovasi. Ketiga pendekatan tersebut adalah:

- Pendekatan Definisi
- Hambatan terhadap Inovasi
- Strategi Inovasi

(Skogen 1997).

## Pendekatan Definisi

Pendekatan definisi terhadap suatu masalah adalah yang paling umum dalam tradisi akademik. Penjelasan tentang apa yang kita ketengahkan itu penting sehingga si pengirim dan penerima pesan dapat memiliki titik awal yang sama. Dalam artikel ini interpretasi tentang inovasi berikut ini akan diterima:

Inovasi adalah **perubahan yang direncanakan**, yang bertujuan untuk **memperbaiki praktek-praktek**.

Pemilihan istilah inovasi bukan suatu kebetulan. Kita dapat saja memilih untuk menggunakan kata-kata seperti pekerjaan pengembangan, pengembangan sekolah, perubahan pendidikan atau reformasi. Demi menghindari makna konotatif yang sudah melembaga dalam bidang pendidikan tradisional, kita memilih istilah inovasi. Dengan demikian kita dapat berada pada posisi yang lebih bebas untuk memberikan isi yang mandiri kepada istilah tersebut. Lebih jauh, inovasi adalah kata internasional yang telah merambah ke bahasa Norwegia dengan sangat cepat dalam berbagai bidang profesional dan keorganisasian. Penting untuk ditekankan bahwa perubahan pada praktek yang ada harus didasarkan atas fondasi profesionalisme dan tingkat keahlian yang tinggi dalam bidang yang bersangkutan.

Kata kunci dalam inovasi adalah *perubahan*. Perubahan dapat diimplementasikan dalam kaitannya dengan semua jenjang dan sektor di bidang yang bersangkutan.

Perubahan dapat terjadi secara kebetulan dan tidak sistematis, tetapi agar perubahan dapat disebut sebagai inovasi, perubahan tersebut harus mengandung unsur kesadaran dan perenungan yang kuat. Di sinilah kata *perencanaan* digunakan. Ini berarti bahwa kita harus tahu apa yang ingin kita ubah, mengapa dan bagaimana caranya. Kita harus tahu ke mana kita akan pergi atau dengan kata lain: kita harus memiliki sasaran yang sudah ditetapkan secara jelas. Akan tetapi, ini tidak berarti bahwa kita dituntut secara mutlak untuk merencanakan setiap langkah dalam perubahan itu sebelumnya. Tuntutan semacam ini akan sulit untuk dipenuhi.

Kita dapat saja berhenti di sini dan mendefinisikan inovasi sebagai suatu *perubahan yang direncanakan*. Namun, agar perubahan itu mempunyai tujuan, penting untuk mengaitkannya pada sesuatu hal – dan haruslah sesuatu yang lebih baik daripada sebelumnya. Inovasi adalah mengenai suatu *perubahan yang direncanakan*, yang bertujuan untuk *memperbaiki*.

Unsur lain yang tercakup dalam definisi ini adalah praktek. Alasan untuk memberi penekanan pada tindakan praktek adalah bahwa hal ini merupakan bagian yang sangat penting dari proses perubahan. Transisi dari ide atau rencana menjadi realitas, dari solusi yang terpersepsi menjadi solusi yang diimplementasikan sering kali merupakan bagian yang tersulit. Setiap orang dapat memikirkan dan menggambarkan suatu perbaikan, tetapi mengubah ide menjadi realitas itu lebih sulit dan memerlukan kemampuan lebih banyak.

Ketua Mao menyatakannya seperti ini: “ Sebuah revolusi memerlukan pekerjaan tindak lanjut selama 500 tahun”. Dengan kata lain, mengubah ide-ide menjadi kenyataan merupakan tugas yang rumit dan perlu waktu. Banyak upaya untuk inovasi dihentikan sebelum mencapai realitasnya. Oleh karena itu, harus juga menjadi tujuan bahwa inovasi harus memiliki konsekuensi praktis yang bertahan lama. Baiknya sebuah ide tidak cukup untuk menjamin bahwa perubahan akan terjadi.

Istilah inovasi sangat umum digunakan dalam literatur untuk menggambarkan perubahan dan perbaikan dalam organisasi dan sistem. Kata tersebut jarang dipergunakan dalam kaitannya dengan individu. Definisi inovasi sebagai suatu *perubahan yang direncanakan*, yang bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan praktek, memunculkan hubungan tertentu yang problematik. Pertanyaan pertama yang harus diajukan adalah: *perbaikan untuk siapa?* Ini merupakan hal yang penting dalam semua pekerjaan pengembangan dan perbaikan. Dalam banyak inovasi, perubahan akan mengarah pada perbaikan bagi sebagian orang, sedangkan untuk sebagian lain mungkin tidak relevan, dan untuk pihak ketiga perubahan itu justru dapat mengarah pada memburuknya situasi. Mereka yang menjalankan bisnis inovasi [para inovator] harus menyadari hal ini dan mempertimbangkan fenomena tersebut.

## **Hambatan terhadap Inovasi**

Pendekatan kedua terhadap karya inovasi adalah hambatan yang berkaitan dengan inovasi. Pengalaman menunjukkan bahwa hampir setiap organisasi memiliki semacam mekanisme pemeliharaan diri dan penolakan terhadap perubahan. Dengan kata lain, semakin lama taman kanak-kanak dan sekolah akan mengembangkan caranya sendiri untuk berfungsi. Ini relatif menetap dan segala sesuatunya lebih disukai tetap seperti adanya saat ini. Misalnya, cara mereka memecahkan masalah, alokasi tugas pekerjaan, pengambilan waktu istirahat dan prioritas pendidikan mungkin akan sama dari tahun ke tahun. Sebagian dari rutinitas dan aturan-aturan akan dituliskan dan diputuskan secara formal, tetapi di samping itu akan ada juga aturan-aturan yang informal, tidak tertulis dan bahkan tidak disadari. Ini akan tetap mempengaruhi dan mengendalikan apa yang terjadi di dalam maupun di luar taman kanak-kanak dan sekolah.

Segera setelah ada pihak yang berupaya mengubah sebagian dari hal tersebut, penolakan atau hambatan akan sering ditemui. Orang-orang tertentu dari dalam ataupun dari luar sistem akan tidak menyukai, melakukan sesuatu yang berlawanan, melakukan sabotase atau mencoba mencegah upaya untuk mengubah praktek yang berlaku. Penolakan ini mungkin ditunjukkan secara terbuka dan aktif atau secara tersembunyi dan pasif. Alasan mengapa ada orang yang ingin menolak perubahan walaupun kenyataannya praktek yang ada sudah tidak bijaksana, bervariasi menurut interpretasinya tentang realitas atau teori yang dipegangnya. Ada bab yang khusus membahas fenomena ini di hampir semua buku teks yang membicarakan pekerjaan pengembangan atau inovasi. Fenomena ini sering disebut sebagai penolakan terhadap perubahan. Banyak upaya telah dilakukan untuk menggambarkan, mengkategorisasikan dan menjelaskan fenomena penolakan ini. Kita telah memilih untuk memfokuskan pada satu penjelasan tradisional tentang penolakan tersebut, yaitu model hambatan. Kita akan menggambarkan empat macam kategori hambatan dalam konteks inovasi. Keempat kategori tersebut adalah:

- a) hambatan psikologis

- b) hambatan praktis
- c) hambatan nilai-nilai, dan
- d) hambatan kekuasaan.

### **a) Hambatan psikologis**

Hambatan-hambatan ini ditemukan bila kondisi psikologis individu menjadi faktor penolakan. Hambatan psikologis telah dan masih merupakan kerangka kunci untuk memahami apa yang terjadi bila orang dan sistem melakukan penolakan terhadap upaya perubahan. Kita telah memilih untuk menggambarkan jenis hambatan ini dengan memilih satu faktor sebagai suatu contoh yaitu dimensi kepercayaan/keamanan versus ketidakpercayaan/ketidakamanan. Ini telah dipilih karena kita memandangnya sebagai unsur inovasi yang sangat penting. Faktor-faktor psikologis lainnya yang dapat mengakibatkan penolakan terhadap perubahan adalah: rasa bersalah, kebutuhan akan pengakuan, keinginan untuk menguasai, pola peranan yang kaku dalam sistem sosial, pola perilaku yang kurang pertimbangan atau tidak pantas yang dipertahankan berdasarkan prinsip-prinsip imbalan tertentu, atau ketidaktahuan tentang masalah.

Dalam psikologi perkembangan, kemampuan seseorang untuk menangani perubahan terkait dengan keyakinan dirinya yang mendasar. Secara sederhana, dapat diungkapkan bahwa: semakin tinggi tingkat rasa aman seseorang, akan semakin baik pula orang itu dalam menangani perubahan atau pergolakan di lingkungan sekitarnya. Misalnya, perubahan itu mungkin akan tampak sebagai ancaman jika konsekuensinya adalah penutupan tempat kerja. Kemampuan untuk mengatasi perubahan dalam situasi seperti ini sangat tergantung pada adanya kemungkinan untuk mendapatkan pekerjaan lain. Dalam deskripsi tentang faktor keamanan, penekanannya adalah pada pengembangan citra diri. Jika orang yang bersangkutan pernah mempunyai pengalaman untuk menguasai berbagai situasi baru dan menerima konfirmasi positif dari lingkungannya, maka rasa keamanan dan citra dirinya akan semakin meningkat. Seorang individu yang kuat akan lebih mampu bertahan dalam ketegangan situasi baru. Di pihak lain, orang yang sering mengalami kegagalan akan merasa terancam oleh situasi baru. Orang ini menjadi kurang fleksibel dan lebih mudah untuk menolak perubahan. Banyak orang tua yang menggunakan pengetahuan ini dalam mengasuh anaknya. Jika diketahui bahwa seorang anak akan dihadapkan pada perubahan besar dalam hidupnya, banyak orang tua akan berupaya untuk mempersiapkan anak itu untuk menghadapi segala kemungkinan yang akan datang. Secara bertahap anak itu akan memperoleh kecakapan untuk menguasai situasi baru. Maka citra diri yang positif dan rasa aman, yang didasarkan atas pemahaman tentang perubahan itu akan terbangun.

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 mempengaruhi kemampuan dan keberaniannya untuk menghadapi perubahan dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, ketakutan akan sesuatu yang baru belum tentu terkait dengan hakikat perubahan yang sesungguhnya, tetapi mungkin ditentukan secara psikologis. Faktor-faktor psikologis (rasa tidak aman, harga diri yang negatif) dapat mengakibatkan seorang pemimpin merasa perlu memegang kontrol atas rekan-rekan kerjanya. Jika sebuah inovasi berimplikasi berkurangnya kontrol (misalnya diperkenalkannya model pimpinan tim atau kemandirian masing-masing

bagian), maka pemimpin itu biasanya akan memandang perubahan itu sebagai negatif dan mengancam. Perubahan itu dirasakannya sebagai kemerosotan, bukan perbaikan.

Apa yang dapat diambil dari cara memandang dan menjelaskan penolakan ini? Bagaimana para inovator seharusnya menghadapi orang-orang yang merasa tidak aman? Yang pertama dan utama, sangat penting untuk mengenali faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi pekerjaan inovasi. Rasa aman atau tidak aman sangatlah penting untuk ditangani. Inovator dapat berbuat banyak untuk membuat peserta dalam inovasi merasa lebih aman dengan memberikan informasi. Penekanan yang besar harus diberikan pada penjelasan tentang apa yang dapat terjadi. Di samping itu, penting untuk mencoba mengemukakan tentang kemungkinan konsekuensi inovasi, baik bagi organisasi maupun individu. Satu cara lain untuk membuat peserta merasa aman adalah dengan mencari tahu hal-hal apa yang membuat mereka merasa tidak aman dan kemudian mencoba mengatasinya. Mungkin akan menjadi jelas bahwa mereka merasa tidak cukup kompeten untuk melakukan tugas baru, atau mereka khawatir kehilangan posisinya dalam organisasi. Percakapan dengan tiap individu adalah cara yang memungkinkan untuk mengetahui secara pasti faktor-faktor yang mengakibatkan rasa tidak aman itu. Misalnya kita dapat bertanya: bagaimana menurut anda? Apa yang anda pandang penting untuk...? Menurut anda apa yang akan terjadi jika...? Namun, upaya untuk mengadakan perubahan pribadi yang mendalam dan ekstensif adalah di luar kompetensi guru. Penting untuk menerima konsekuensi dari hal ini. Guru prasekolah, guru sekolah, pendidik khusus, konsultan dan pihak-pihak lain yang bekerja dengan anak, remaja dan penyandang cacat seyogyanya bekerja dengan metode dan dalam bidang keahliannya. Asesmen tentang kemungkinan hambatan yang bersifat psikologis yang harus diatasi oleh inovator seyogyanya dilakukan atas dasar hasil pemetaan/pengamatan terhadap hubungan-hubungan kontekstual. Ini melibatkan pembentukan gambaran tentang sumber-sumber waktu, ekonomi, bidang keahlian dan sumber-sumber sosial (lihat bagian tentang hambatan praktis) yang dibutuhkan untuk mengurangi hambatan psikologis.

## **b) Hambatan praktis**

Hambatan praktis adalah faktor-faktor penolakan yang lebih bersifat fisik. Untuk memberikan contoh tentang hambatan praktis, faktor-faktor berikut ini akan dibahas:

- 1) waktu
- 2) sumber daya
- 3) sistem

Ini adalah faktor-faktor yang sering ditunjukkan untuk mencegah atau memperlambat perubahan dalam organisasi dan sistem sosial. *Hambatan praktis* mungkin sangat menarik untuk dibahas dalam kaitannya dengan inovasi dalam PLB. Sebagaimana telah dinyatakan, PLB merupakan bidang yang fragmatis dan berorientasi pada tindakan. Program pusat-pusat pelatihan guru reguler dan guru prasekolah juga sangat menekankan aspek-aspek bidang ini. Ini mungkin 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 terkait dengan hambatan praktis atau yang didefinisikan sebagai bersifat praktis. Maka tampaknya lebih logis bila kita memberikan informasi tentang kemungkinan adanya

penolakan daripada memberikan penjelasan tentang faktor-faktor psikologis, atau faktor kekuasaan atau faktor nilai. Artinya, semakin praktis sifat suatu bidang, akan semakin mudah orang meminta penjelasan tentang penolakan praktis. Di pihak lain, dapat diasumsikan bahwa hambatan praktis yang sesungguhnya itu telah dialami oleh banyak orang dalam kegiatan mengajar sehari-hari, yang menghambat perkembangan dan pembaruan praktek. Tidak cukupnya sumber daya ekonomi, teknis dan material sering disebutkan.

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

Banyak usaha pembaharuan telah dilakukan di dalam sistem pendidikan, yang setelahnya menyingkap pentingnya dimensi waktu. Pembaharuan sering didefinisikan sebagai inovasi berskala besar atas dorongan pemerintah. Pihak otoritas merasa bahwa terdapat masalah umum di dalam negeri atau di dalam praktek-praktek kelompok yang memerlukan perubahan. Satu contoh masalah yang umum adalah bahwa penyandang cacat tidak mendapatkan bantuan dan dukungan yang mereka perlukan untuk dapat hidup mandiri dan bertujuan. Praktek-praktek suatu kelompok mungkin adalah bahwa laki-laki yang terutama memegang posisi pemimpin pada tingkat komunal atau desa, atau bahwa perempuan pada usia tertentu membentuk kelompok mayoritas yang bekerja di taman kanak-kanak. Untuk mengubah praktek yang berskala nasional tersebut, pihak otoritas berinisiatif untuk mengadakan pembaharuan. Diberlakukannya undang-undang dan kebijakan baru dapat dipandang sebagai satu jenis pembaharuan yang bertujuan untuk memperbaiki realitas. Inovasi terutama digunakan untuk menciptakan perubahan terencana yang dilakukan di dalam satu organisasi atau di dalam sistem sosial yang lebih kecil atau lebih besar. Untuk semua jenis upaya perubahan, waktu merupakan faktor yang menentukan.

Apresiasi terhadap fenomena waktu dalam kaitannya dengan perubahan, sebagaimana halnya dengan kaitan-kaitan lain, merupakan hal yang penting dalam evaluasi terhadap energi dan ekspektasi diri sendiri maupun orang lain. Oleh karena itu, sangat bijaksana untuk mempersiapkan diri sebagai inovator ataupun orang lain (termasuk mereka yang akan terkena dampak inovasi) untuk kenyataan bahwa segala sesuatu tidak akan berubah ke arah yang lebih baik secepat yang kita inginkan. Tentu saja dalam prakteknya ada juga perubahan yang menyebar dan menjadi kenyataan secara cepat. Ini tergantung pada seberapa cepat kita dapat menyepakati suatu strategi, besarnya sistem yang akan dikenai perubahan, dan luasnya minat orang terhadap perubahan itu. Waktu yang diperlukan untuk mengubah sesuatu juga tergantung pada seberapa baik informasi yang disebarkan, akses ke keahlian yang dibutuhkan, seberapa banyak penolakan yang muncul, dan seberapa banyak perubahan akan mempengaruhi rutinitas atau kekuasaan individu atau posisi individu dalam kelompok. Beberapa Dari faktor-faktor tersebut serta kepentingannya dalam konteks inovasi akan dijabarkan lebih lanjut di bawah ini. Di dalam ataupun di luar sistem persekolahan, terdapat banyak contoh fenomena yang menunjukkan bahwa upaya perubahan sering kali menghabiskan lebih banyak waktu daripada yang kita harapkan.

Yang kedua, kita akan berkonsentrasi 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. Ini berlaku terutama jika sesuatu yang sangat berbeda dari praktek di 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 telah menunjukkan bahwa dana sangat dibutuhkan, khususnya pada awal dan selama masa penyebaran gagasan inovasi (penyebaran gagasan inovasi akan dibahas kemudian). Ini mungkin terkait dengan kenyataan bahwa bantuan dari luar, peralatan baru, realokasi, buku teks dll. diperlukan selama fase awal. Sumber dana yang dialokasikan untuk perubahan sering kali tidak disediakan dari anggaran tahunan. Media informasi dan tindak lanjutnya sering dibutuhkan selama fase penyebaran gagasan inovasi.

Dalam kaitan ini penting untuk dikemukakan bahwa dana saja jarang terbukti cukup untuk melakukan perbaikan dalam praktek. Sumber daya keahlian seperti pengetahuan dan keterampilan orang-orang yang dilibatkan dalam upaya inovasi ini merupakan faktor yang sama pentingnya. Dengan kata lain, jarang sekali kita dapat memilih antara satu jenis sumber atau jenis sumber lainnya, melainkan kita memerlukan semua jenis sumber itu. Jelaslah bahwa kurangnya sumber tertentu dapat dengan mudah menjadi hambatan. Kami juga berasumsi bahwa sebagian besar pembaca buku ini pernah mengalami implikasi kurangnya sumber daya, baik dalam segi keuangan maupun pengetahuan. Bagian penting dari pekerjaan inovator adalah memperhitungkan berapa banyak dana inovasi yang dapat ditutupi oleh anggaran rutin dan berapa yang diperlukan dari sumber-sumber lain. Bagaimanakah cara kita mendapatkan sumber dana tambahan itu? Pemetaan kualifikasi yang sudah dimiliki oleh organisasi dan keahlian tambahan apa yang dibutuhkan dilapangan, juga merupakan langkah penting dalam perencanaan suatu inovasi.

Pekerjaan yang penuh komitmen untuk mengintegrasikan anak penyandang cacat di taman kanak-kanak, sekolah dasar dan sekolah menengah serta di perguruan tinggi selama 15-20 tahun terakhir ini telah dilakukan dalam kerangka ekonomi yang ketat. Sejauh tertentu ini telah melibatkan perdebatan tentang alokasi sumber daya yang langka dalam bidang keahlian tentang proses integrasi. Telah terbukti penting untuk melaksanakan upaya pengembangan dan pembaruan dalam disiplin ilmu PLB agar disiplin ini dapat terus menjadi sumber keahlian bagi pelaksanaan integrasi. Banyak orang yang berpendapat bahwa perlu ada investasi dalam penelitian agar dapat menghasilkan pengetahuan baru yang relevan, yang berhubungan dengan permasalahan yang mungkin dihadapi oleh guru-guru PLB di lapangan. Telah dilaporkan pula tentang perlunya pendidikan lanjut bagi lebih banyak guru.

Di Norwegia, pendidikan kebutuhan khusus sekarang tersedia di seluruh negeri. Selama beberapa tahun terakhir ini, fokus telah diarahkan pada peningkatan kualitas keahlian ini, karena investasi dalam kuantitas saja telah terbukti tidak cukup. Fokus pada kualitas telah pula menjadi semakin penting sebagai akibat dari adanya tuntutan baru terhadap isi pendidikan dan kompetensi guru. Mendidik lebih banyak guru dan meningkatnya investasi dalam penelitian merupakan contoh yang baik tentang pentingnya keseimbangan antara ekonomi dan pengetahuan agar perbaikan yang nyata (dalam hal ini meningkatnya kualitas sekolah inklusif) dapat dicapai. Tanpa meningkatnya pengetahuan dan sumber daya ekonomi, mungkin tidak akan menghasilkan integrasi dan inklusi.

Sebagai perluasan dari diskusi mengenai hubungan antara keahlian dan sumber ekonomi, menarik juga untuk menggali kemampuan guru dalam hal memanfaatkan sumber-sumber

ekonomi. Pendekatan ini dapat terbukti sangat menarik di masa depan, bila sumber daya yang tersedia lebih sedikit. Juga realistis untuk mengharapkan bahwa dengan gelombang efisiensi sekarang ini, sektor TK dan sekolah akan lebih sering dipertanyakan daripada sebelumnya, tentang seberapa baik mereka memanfaatkan sumber daya yang ada sebelum sumber yang baru dialokasikan. Dapat diasumsikan bahwa hal yang sama akan terjadi pada guru PLB. Besar kemungkinan orang akan menjadi lebih baik dalam membuktikan hasil pekerjaan yang telah dilakukannya dan, misalnya, dalam mencari pembenaran dan mengemukakan argumen tentang perlunya sumber-sumber ekonomi.

Faktor lain yang mempengaruhi perubahan dalam sikap terhadap bidang keahlian adalah sistem pajak pendapatan baru, yang berimplikasi meningkatnya pembuatan keputusan oleh dewan dan otoritas anggaran. Ini berarti bahwa proyek PLB tidak lagi dapat mengandalkan sumber yang dialokasikan oleh pemerintah pusat. Masalah akan muncul ketika guru harus mengusulkan kebutuhan ekonominya bersaing dengan kelompok-kelompok lain (misalnya kelompok lanjut usia dan pengangguran). Untuk alasan ini mungkin akan bijaksana bagi guru PLB, guru reguler dan guru prasekolah untuk belajar ilmu ekonomi agar menjadi lebih baik dalam mendokumentasikan hasil pekerjaannya sendiri. Ini tidak berimplikasi bahwa filosofi efisiensi klasik, yang bertujuan mencari keuntungan sebanyak mungkin, harus diadopsi secara otomatis.

Kecenderungan ke arah meningkatnya fokus pada pembangunan pendidikan kebutuhan khusus, pertama dan utama, harus memberikan keuntungan bagi anak dan orang muda penyandang cacat. Meningkatnya perolehan sumber ekonomi harus didasarkan atas keberhasilan dan tidak harus bertujuan untuk meningkatkan anggaran organisasi, dewan atau pemerintah.

Pemahaman tentang pendekatan inovasi yang didasarkan atas pengalaman Akan mempermudah untuk mengaitkannya secara konstruktif dengan kenyataan bahwa kita serta pekerjaan yang kita lakukan bukan tak terpengaruh oleh lingkungan sekitar kita. Pengetahuan ini juga dapat berarti bahwa kita sedikit terpengaruh oleh hambatan praktis, dan bahwa kita dapat mengamati dan mengaitkannya dengan bermacam-macam sistem secara lebih mudah. Dengan menggunakan pengetahuan tentang inovasi, kita dapat meningkatkan kapasitas untuk bertindak, karena kita mempunyai lebih banyak alternatif. Memberikan inovasi sebagai satu mata kuliah dalam pendidikan guru PLB telah menyebabkan mahasiswanya menjadi lebih kritis, baik terhadap bidang keilmuannya maupun terhadap masyarakat pada umumnya. Mahasiswa juga merasakan bahwa jenis pengetahuan seperti ini membuat mereka dapat beradaptasi secara lebih baik dengan perubahan-perubahan dalam bidang pekerjaannya.

Jenis hambatan praktis yang ketiga disebut hambatan *sistem*. Organisasi atau sistem itu sendiri dapat menjadi hambatan bagi inovasi. Dalam kasus tertentu, struktur organisasi dapat menjadi hambatan bila menghadapi dan memecahkan masalah *baru*. Kebanyakan organisasi di Norwegia dibangun atas pola birokrasi tanpa adanya perubahan radikal selama dekade-dekade terakhir ini.

### **c) Hambatan kekuasaan dan nilai**

Kini kita memasuki jenis hambatan inovasi lainnya, yaitu hambatan *kekuasaan dan nilai*. Karena kedua jenis hambatan ini berkaitan erat, kita tidak akan membahasnya secara terpisah. Banyak orang berpendapat bahwa ini merupakan hambatan terpenting bagi perubahan. Jika ini benar, maka bidang masalah penolakan dalam pekerjaan inovasi itu

akan sedikit berbeda dalam hakikat dan maknanya dibanding dengan yang sudah kita bahas sejauh ini. Maka tidak akan relevan lagi jika kita membicarakan tentang penolakan hanya sebagai faktor yang tidak diinginkan atau negatif. Sebaliknya hambatan dapat menjadi positif atau negatif tergantung pada nilai-nilai yang dianut seseorang. Pengetahuan tentang hambatan kekuasaan dan nilai telah terbukti dapat memberi peluang besar untuk manipulasi. Untuk alasan ini, kita akan memberikan perhatian ekstra pada hambatan-hambatan ini.

Bila dijelaskan secara singkat, hambatan nilai melibatkan kenyataan bahwa suatu inovasi mungkin selaras dengan nilai-nilai, norma-norma dan tradisi-tradisi yang dianut orang-orang tertentu, tetapi mungkin bertentangan dengan nilai-nilai yang dianut sejumlah orang lain. Jika inovasi berlawanan dengan nilai-nilai sebagian peserta, maka bentrokan nilai akan terjadi dan penolakan terhadap inovasi pun muncul. Jika kita memandang Norwegia sebagai suatu masyarakat dengan konflik kepentingan, maka tampaknya adil dan wajar bila kita menghentikan perubahan yang berlawanan dengan keyakinan orang-orang tertentu. Harus juga dapat diterima bahwa orang akan berusaha mengimplementasikan perubahan yang selaras dengan perangkat nilai yang dianutnya. Untuk melestarikan dan mempertahankan nilai-nilai, posisi kekuasaan/otoritas sering digunakan. Oleh karena itu, sulit untuk menentukan apa hambatan nilai itu, dan apa hambatan yang akan muncul di masa depan. Nanti kita akan kembali ke pembahasan tentang bagaimana wujud hambatan kekuasaan itu. Pertama-tama, berikut ini adalah beberapa contoh tentang berbagai kelompok yang mencoba menolak atau mencegah perubahan yang mereka pandang berlawanan dengan nilai-nilai yang mereka anut.

Konflik nilai terjadi di dalam bidang pendidikan kebutuhan khusus. Orang dapat mengatakan bahwa PLB di Norwegia dibangun terutama atas dasar falsafah negara kesejahteraan, di mana tujuannya adalah keseimbangan dan kesamaan kesempatan bagi semua, yang didasarkan pada semua keterampilan yang dimiliki individu. Negara-negara telah mengaitkan pendidikan luar biasa dengan nilai-nilai lain seperti hak azasi manusia, kebaikan dan falsafah kedermawanan. Tentu saja terdapat bermacam-macam kelompok di dalam bidang PLB dengan perangkat nilai yang berbeda-beda. Jika inovasi diimplementasikan atas dasar salah satu dari perangkat-perangkat nilai ini, kemungkinan besar inovasi itu akan menghadapi penolakan atas dasar nilai.

Apakah kita berbicara tentang penolakan terhadap perubahan atau terhadap nilai-nilai dan pendapat yang berbeda, dalam banyak kasus itu tergantung pada definisi yang kita gunakan. Banyak inovator telah mengalami konflik yang jelas dengan orang lain, tetapi setelah dieksplorasi lebih jauh, ternyata mereka mendapati bahwa ada kesepakatan dan aliansi dapat dibentuk. Pengalaman ini dapat dijelaskan dengan kenyataan bahwa sering kali orang dapat setuju mengenai sumber daya yang dipergunakan. Kadang-kadang hal ini terjadi tanpa memandang nilai-nilai. Dengan demikian kesepakatan atau ketidaksepakatan di permukaan mudah terjadi dalam kaitannya dengan aliansi. Sering kali aliansi itu terbukti sangat penting bagi implementasi inovasi.

Tidak mungkin konsep integrasi dan inklusi akan diterima di Norwegia tanpa membangun aliansi antara berbagai perangkat nilai yang berlainan. Mungkin benar untuk mengatakan bahwa pergerakan ini dimulai dengan falsafah kesetaraan yang dianut di negara-negara Skandinavia. Terdapat banyak orang yang meyakini dan turut mempropagandakan perubahan nilai ini, antara lain adalah para penulis dan jurnalis. Namun, momentum integrasi yang sesungguhnya baru terjadi ketika pusat-pusat kepentingan politik dan ekonomi menyadari kemungkinan dampak perubahan itu

terhadap prakteknya. Misalnya, orang melihat lebih dekat ke fasilitas-fasilitas layanan khusus dan menemukan bahwa pengoperasian fasilitas tersebut sangat mahal. Maka aliansi terjalin antara mereka yang ingin menghemat uang dan mereka yang memperjuangkan kesamaan kesempatan pendidikan. Setelah itu kita dapat menyaksikan bahwa implementasi integrasi dilaksanakan dengan penuh semangat dan begitu cepat sehingga proyek-proyek khusus dijalankan tanpa mempertimbangkan alternatif lokal yang sesuai. Hasilnya adalah bahwa sekarang orang berbicara tentang kerusakan integrasi. Sementara itu, telah dirasakan bahwa dalam jangka pendek tidak akan ada penghematan seperti yang semula diharapkan.

Resiko kehilangan mitra aliansi yang penting itu besar dalam keadaan di mana salah satu kepentingan mitra dengan perubahan itu berkurang atau hilang. Dengan hilangnya mitra aliansi, proses perubahan itu terancam berhenti dan praktek lama diberlakukan kembali. Dalam upaya untuk memperoleh dukungan baru, mudah untuk beraliansi dengan orang atau kelompok yang terkena dampak negatif dari inovasi. Mungkin kelompok-kelompok ini mempunyai kepentingan khusus terhadap aliansi atau inovasi itu, yang berbeda dari mitra-mitra lain dalam dasar nilai atau targetnya. Mungkin mitra baru itu mengubah strateginya yang memerlukan sumber dana yang jauh dari yang telah dianggarkan.

Contoh lain tentang aliansi antara PLB dengan kekuatan sosial yang berbeda dapat ditemukan pada tahun 1960-an. Pendidikan bagi penyandang cacat ringan difokuskan selama periode tahun tersebut. Guru PLB berargumen bahwa penyandang cacat ini dapat memperoleh kehidupan yang bermakna melalui kerja. Fakta bahwa argumen ini memperoleh dukungan yang sangat besar mungkin karena pada saat itu industri sedang dalam masa perluasan dan kekurangan buruh. Oleh karena itu pelatihan yang relevan dengan industri bagi penyandang cacat dimulai. Jadi, inovasi ini dapat dipandang sebagai hasil aliansi antara guru PLB, guru-guru lain, psikolog dan pasar tenaga kerja.

Model yang sama dapat diterapkan untuk menjelaskan berdirinya taman kanak-kanak di Norwegia. Agar kaum perempuan dapat mulai bekerja, diperlukan seseorang untuk menjaga anak. Taman kanak-kanak dipandang sebagai alternatif yang baik. Bukan hanya pandangan bahwa anak perlu bersosialisasi dalam kelompok di bawah kepemimpinan guru prasekolah yang berkualifikasi yang menyebabkan meningkatnya pendirian taman kanak-kanak itu. Selama tahun 1990-an kebutuhan akan tenaga kerja sangat berkurang dan ekspansi ekonomi tidak lagi sederas seperti pada tahun 50-60-an. Banyak orang mulai lagi membicarakan tentang stress yang dialami anak dari keluarga yang kedua orang tuanya bekerja di luar rumah, dan tentang hak untuk bekerja bagi para penyandang cacat yang tidak begitu penting lagi. Contoh-contoh di atas menunjukkan bahwa tidak ada usaha-usaha sosial ataupun kegiatan pendidikan yang dilakukan di dalam ruang hampa, melainkan dilaksanakan dengan kerjasama dan sering ditentukan oleh nilai-nilai dan daya kekuasaan masyarakat.

Kekuasaan itu sendiri belum tentu negatif dan tidak harus dipandang sebagai hambatan. Kekuasaan itu perlu untuk memelihara kepentingan dan nilai-nilai. Kekuasaan juga merupakan bagian penting dari posisi kepemimpinan. Sangat penting untuk menyadari keberadaan faktor kekuasaan ini dalam organisasi dan sistem sosial dan dapat melihatnya serta melawannya bila kekuasaan disalahgunakan. Masalahnya adalah bahwa seseorang yang berada pada tampuk kekuasaan memiliki kesempatan yang besar untuk memanipulasinya demi keuntungannya sendiri dan demi mempertahankan posisi dan tradisi struktur. Kekuasaan dapat dengan mudah dipergunakan untuk memberi kelompok besar tertentu keuntungan yang lebih besar daripada kelompok-kelompok lainnya.

Sayangnya banyak contoh yang menunjukkan kekuasaan dan wewenang terkonsentrasi pada sekelompok kecil orang dan digunakan dengan cara yang sangat tercela. Tetapi bukan kekuasaan itu sendiri yang menentukan, melainkan cara menggunakannya dan nilai-nilai yang berada di belakangnya.

Fenomena lain yang sering menandai kekuasaan adalah bahwa kekuasaan sulit dilihat. Dalam sistem sosial dan dalam organisasi, sering kali pemimpin adalah yang memiliki kekuasaan terbesar. Kekuasaan merupakan sebuah fenomena yang sangat tergantung pada hubungan antara individu-individu atau kelompok-kelompok serta posisi atasan dan bawahan di antara mereka. Kekuasaan lebih mudah dilihat dari posisi bawahan daripada dari posisi pimpinan. Dengan kata lain, kekuasaan lebih mudah terlihat oleh orang yang dikenainya daripada oleh orang yang menggunakannya. Contoh-contoh di atas tentang jenis-jenis kekuasaan menunjukkan fenomena ketiga yang menarik, yaitu bahwa kekuasaan tidak secara eksklusif ditentukan oleh faktor-faktor formal seperti jenis posisi atau senioritas. Kekuasaan dapat juga dipegang oleh orang-orang yang berada pada posisi bawahan, dan kekuasaan seperti ini disebut kekuasaan informal. Ini dapat berarti bahwa salah seorang asisten dalam organisasi sebuah taman kanak-kanak yang pada kenyataannya memiliki pengaruh terbesar terhadap staf TK tersebut dalam pekerjaannya sehari-hari. Meskipun berada pada posisi pemegang kekuasaan, sang pemimpin hanya memiliki sedikit kekuasaan yang sesungguhnya. Dari sini kita melihat bahwa kekuasaan dapat ditransfer dari seseorang kepada orang lain, tergantung pada kualitas dan keterampilan orang tersebut dalam organisasi atau kelompok.

Memiliki kekuasaan itu mempunyai keuntungan tersendiri, karena dengan kekuasaan itu orang dapat mengimplementasikan ide-ide dan tujuannya secara lebih mudah dan memiliki kontrol terhadap banyak langkah dalam proses pembuatan keputusan. Inilah sebabnya mengapa kekuasaan itu diperlukan jika ingin mencapai tujuan dan mempertahankan nilai-nilai. Tetapi banyak juga orang yang merasakan bahwa memiliki kekuasaan itu merugikan. Sebagai orang yang berada pada posisi kekuasaan, orang itu lebih terekspos pada kritikan dan dia mempunyai tanggung jawab yang besar untuk menjalankan kekuasaannya dengan cara yang etis. Seseorang yang berada pada posisi kekuasaan atau mereka yang berjuang untuk mendapatkan kekuasaan dapat menjadi hambatan dalam suatu inovasi jika alokasi kekuasaan pribadi, profesional atau ekonomi terancam atau berkurang oleh perubahan praktek-praktek yang telah ada. Jarang sekali orang menyerahkan kekuasaan atau posisinya tanpa perlawanan selama kekuasaan tersebut dirasakan menguntungkan. Di pihak lain, sering kali sangat penting menjalin aliansi dengan orang-orang yang berada pada posisi kekuasaan di mana inovasi akan dilaksanakan. Dalam kasus apa pun, penting untuk implementasi inovasi bahwa pihak yang berkuasa tidak menentang proyek tersebut. Jika bertentangan dengan pihak penguasa, maka inovasi akan tertunda lama atau tidak dapat diselesaikan. Orang yang berada pada posisi kekuasaan mempengaruhi orang banyak dan dapat menetapkan sangsi sehingga perubahan-perubahan itu akan menjadi lebih sulit. Informasi, komunikasi, kerja sama dan keterbukaan merupakan strategi-strategi yang harus diperjuangkan oleh inovator.

Kita merasa bahwa sadar akan peluang kekuasaan, keuntungan dan kerugiannya, siapa yang memilikinya dalam berbagai situasi, dan kesadaran akan kekuasaan sendiri merupakan hal yang sangat penting bagi pengetahuan tentang inovasi. Kesadaran akan kekuasaan dan struktur kekuasaan dalam organisasi atau sistem dan dalam masyarakat pada umumnya merupakan prasyarat untuk dapat bekerja secara profesional dan etis.

Mungkin akan bijaksana untuk mempersiapkan diri terhadap kenyataan bahwa hambatan kekuasaan tidak selalu mudah dilihat. Kekuasaan sulit dilihat karena tergantung pada situasi dan karena tidak setiap orang ingin memamerkan kekuasaannya yang sesungguhnya. Banyak upaya untuk menghindari pelabelan kekuasaan, karena masyarakat Norwegia tidak memandang memiliki kekuasaan sebagai terhormat. Ini benar walaupun kebanyakan orang menyadari bahwa kekuasaan itu ada dan akan selalu ada. Oleh karena itu, orang menyembunyikan kekuasaannya dengan menyamarkannya dengan kata-kata yang lebih dapat diterima seperti kerjasama atau pengambilan keputusan bersama.

## Strategi-strategi inovasi

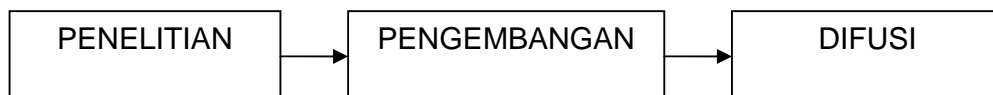
Bagian ini akan membahas berbagai cara mengembangkan inovasi. Berbagai model akan disajikan dan dibahas di sini. Beberapa tips untuk memperlancar kemajuan akan diberikan.

Karya-karya Ronald Havelock (1978) akan dipergunakan sebagai referensi utama untuk pendekatan ketiga terhadap inovasi ini. Yang kita maksud dengan strategi inovasi adalah pendekatan-pendekatan atau metode-metode yang digunakan untuk mengimplementasikan sebuah ide yang inovatif. Istilah strategi dan metode digunakan secara sinonim. Menjelang diselenggarakannya sebuah konferensi besar untuk membahas berbagai inovasi, Havelock diminta untuk meneliti berbagai inovasi yang pernah diimplementasikan untuk melihat apakah dia dapat menemukan pola-pola pemilihan strategi. Dia juga meneliti apakah ada yang digunakan lebih sering daripada yang lainnya. Havelock meneliti sejumlah besar laporan dan menemukan bahwa terdapat tiga pendekatan yang digunakan berulang kali, dalam format yang cenderung sama:

- a) Model R-D-D (Research – Development – Diffusion = Penelitian – Pengembangan – Difusi)
- b) Model P-S (Problem Solving = Pemecahan Masalah)
- c) Model S-I (Social Interaction = Interaksi Sosial)

### a) Model Penelitian – Pengembangan – Difusi

R-D-D adalah singkatan dari istilah Research – Development – Diffusion (Penelitian – Pengembangan dan Difusi [penyebarluasan]). Istilah ini sering ditemukan dalam literatur tentang masalah ini, bahasa apa pun yang digunakannya. Untuk alasan ini kita akan menggunakan singkatan R-D-D.



Gambar I: Model Penelitian – Pengembangan – Difusi (Model P-P-D)

Gambar 1 menunjukkan strategi R-D-D. Ini merupakan strategi inovasi yang paling sering digunakan di seluruh dunia dalam bidang apapun, baik itu pekerjaan sekolah, produksi industri, perdagangan, pertanian dll.

#### *Lima asumsi*

Model tersebut didasarkan atas sejumlah asumsi yang penting untuk dipahami agar dapat mengevaluasinya secara kritis. Kita akan menelaah lima dari asumsi-asumsi ini. Asumsi pertama adalah bahwa proses inovasi memiliki *urutan yang rasional*. Ini berarti bahwa inovasi dipandang sebagai mengikuti urutan logis dengan fase-fase yang didefinisikan secara jelas, sebagaimana ditunjukkan pada kotak-kotak dalam gambar 1. Jadi, urutan terjadinya hal-hal ini bukan suatu kebetulan. Menurut model ini, semua inovasi diawali dengan penelitian dasar dan dilanjutkan dengan penelitian terapan. Penelitian dasar bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan baru (tuntutan akan orisinalitasnya), tanpa mempedulikan nilai hasilnya. Penelitian lanjutan dilakukan berdasarkan hasil-hasil ini, tetapi sekarang dengan memperhatikan penerapan hasil-hasil penelitian itu. Jadi, penelitian ini mungkin akan memberikan hasil yang dapat mengarah pada praktek-praktek baru atau mempengaruhi praktek-praktek lama. Untuk lebih menjelaskan model R-D-D ini, berikut ini kita akan menggunakan contoh konkrit tentang penemuan produk farmasi, penisilin.

#### *Contoh: Penisilin*

Dalam kaitannya dengan eksperimen biokimia, sejenis jamur yang memiliki kemampuan untuk membunuh bakteri telah ditemukan. Penelitian dimulai, dan seperti yang sudah sangat diketahui, penisilin dikembangkan dan digunakan untuk menyembuhkan infeksi, baik pada hewan maupun manusia. Ketika hasil telah diperoleh dan dapat dipergunakan, fase pengembangan pun dimulai. Di sini orang mencoba menemukan cara yang efektif untuk mengembangkan dan memproduksi bahan itu secara massal. Penelitian dilakukan untuk menemukan kondisi di mana bahan itu dapat efektif, dan bahan tersebut diujicobakan pada hewan dan manusia. Setelah periode percobaan berakhir, diputuskanlah bahwa efeknya dapat didefinisikan secara cukup baik dan produksi dapat segera dimulai. Kini tujuannya adalah menjual zat tersebut. Salah satu kelompok sasaran kuncinya adalah para dokter. Maka proses difusi komersial pun dimulai dan zat penisilin itu kini telah didistribusikan secara luas. Praktek lama untuk perawatan infeksi pun secara bertahap berubah.

Asumsi kedua telah diilustrasikan secara implisit di atas, yaitu aspek *perencanaan jangka panjang*. Contoh penisilin itu menunjukkan bahwa inovasi sering kali merupakan proses yang panjang. Aspek waktunya sering lebih panjang daripada yang direncanakan semula. Penggunaan produk itu untuk jangka waktu lama sering menunjukkan efek samping yang tidak diprediksi. Dalam kasus penisilin, masalah muncul berupa penolakan, imunitas dan alergi. Maka muncullah kebutuhan untuk mengembangkan jenis antibiotik yang baru. Ini memperpanjang proses inovasi. Sumber ekonomi tambahan juga diperlukan untuk penelitian lebih lanjut dan untuk pengembangan produk baru. Metode penaikan modal mengakibatkan penisilin dijual dengan harga tinggi. Keuntungannya disalurkan kembali ke penelitian. Menjual produk dengan harga yang sangat tinggi agar memperoleh dana yang dapat dialokasikan untuk penelitian dan uji coba merupakan praktek yang lazim

dalam dunia bisnis. Dapat dijelaskan bahwa tingginya harga produk itu adalah akibat dari dimasukkannya biaya penelitian ke dalam harga jual.

Asumsi ketiga adalah bahwa *spesialisasi pekerjaan dan koordinasi* juga merupakan bagian dari model R-D-D. Ini berarti bahwa setiap langkah dalam proses inovasi harus dijalankan oleh ahli atau kelompok ahli. Setiap orang diberi bidang pekerjaan dan tanggung jawab khusus. Tidak ada satu ahli yang terlibat dalam keseluruhan proses perubahan. Para peneliti merupakan spesialis yang terlatih dalam sikap maupun metodenya dalam bidang ini. Profesional lainnya masuk ke dalam fase eksperimentasi dan uji coba. Fase ini sering disebut fase implementasi, yaitu fase ketika ide-ide diubah menjadi realitas. Implementasi eksperimental ini merupakan prasyarat penting untuk difusi (penyebarluasan) yang dilakukan dalam fase berikutnya. Dengan difusi itu, maka praktek baru yang lebih baik pun menjadi terlembagakan. Dengan mengambil contoh dari industri farmasi, hanya mendapatkan pengesahan dari otoritas kesehatan saja atas obat itu tidak cukup. Kita juga harus memastikan bahwa produk tersebut digunakan. Secara sederhana, pekerjaan para ahli selama fase difusi ini adalah meyakinkan para dokter tentang nilai pengobatan dari produk tersebut. Untuk membangkitkan minat terhadap produk atau ide inovasi, pemberian informasi kepada calon pengguna mengenai pengaruh positifnya merupakan metode yang banyak digunakan. Untuk alasan ini, relatif umum untuk mengundang dokter-dokter ke konferensi-konferensi di mana perusahaan farmasi mempresentasikan produk barunya.

Asumsi keempat adalah *pengguna pasif dan rasional*. Di dalam strategi R-D-D, kita mempersepsi para pengguna produk yang baru dikembangkan atau ditingkatkan itu sebagai pihak yang tidak berpengaruh langsung terhadap proses inovasi. Para peneliti dan ahli-ahli lainnya memperhatikan hal ini. Dengan kata lain, para ahli tahu apa yang paling dibutuhkan oleh konsumen. Asumsi terakhir yang akan disebutkan adalah bahwa *investasi* yang besar diperlukan sebelum difusi atau penyebarluasan dilakukan. Jelas bahwa diperlukan banyak sumber daya profesional serta akses ke sumber ekonomi untuk penelitian, eksperimen, pengembangan dan promosi jenis inovasi ini. Jadi, model ini telah menunjukkan sangat dapat diterapkan dalam bidang komersial.

#### *Kritik terhadap model R-D-D*

Titik kuat dari strategi ini adalah pendekatannya yang ilmiah, sistematis dan konsisten terhadap inovasi. Model ini sudah secara seksama diuji, dipertimbangkan dan telah digunakan dalam banyak bidang. Terdapat sejumlah besar pengalaman dan banyak dokumentasi tertulis yang dapat kita pergunakan sebagai bahan banding. Model tersebut dapat menjadi titik awal untuk melakukan pendekatan terhadap bidang ini. Model itu mungkin dapat membantu kita dalam menyusun dan merencanakan inovasi.

Ber macam-macam fase model R-D-D ini mengungkapkan perubahan dalam strategi yang didasarkan atas logika dan rasionalitas. Akan tetapi, ini dapat juga dipandang sebagai salah satu aspek kelemahan model ini, karena ini bukan satu-satunya persepsi tentang realitas. Di dalam pendekatan teori inovasi, dikatakan bahwa asumsi tentang rasionalitas itu mengandung keterbatasan yang kuat. Dalam prakteknya, ini berarti bahwa strategi tersebut tidak cocok untuk bidang-bidang di mana kekuatan-kekuatan yang irrasional sangat mendominasi. Mungkin ada orang yang bertanya, sejauh manakah kekuatan-kekuatan irrasional itu mendominasi bidang plb, TK atau sekolah. Ini tidak mungkin diukur, tetapi mungkin ada alasan untuk berasumsi bahwa keyakinan manusia yang

rasional itu tidak selalu valid. Tahun 1970-80-an adalah periode dengan tingkat skeptisisme yang relatif tinggi terhadap rasionalitas keilmuan. Penyebabnya antara lain mungkin adalah karena banyak tempat di dunia ini telah sekian lama mendasarkan nilai-nilainya pada fondasi keilmuan dan rasionalitas, sehingga hal ini mungkin menjadi salah satu faktor yang mengakibatkan menurunnya minat orang terhadap agama. Meningkatnya pergerakan keagamaan dan aliran kepercayaan pada akhir tahun 1980-an dan awal tahun 1990-an dapat dipandang sebagai konsenkuensi dari kemunduran tersebut. Ini mungkin merupakan ungkapan untuk mencari alternatif. Perenungan kritis tentang model R-D-D menunjukkan bahwa model ini terlalu sederhana dalam kaitannya dengan dimensi rasionalitas/irrasionalitas.

Kelemahan lain dari strategi ini adalah persyaratan tentang harus adanya pengguna pasif. Jika kita adalah pendukung falsafah “orang yang memakai sepatu adalah yang paling tahu bagian mana yang menyakitkan”, maka penggunaan pendekatan R-D-D secara murni tidak akan memadai. Model itu akan bertubrukan dengan falsafah ini karena model itu didasarkan atas pandangan bahwa guru PLB merupakan pihak yang paling mampu berkomentar tentang “bagian mana yang paling menyakitkan” dan juga paling mampu “mencocokkan sepatu” itu. Pandangan ini akan tergantung pada kadar keyakinan orang pada keahliannya. Ini seyogyanya dibandingkan pula dengan tingkatan keyakinan orang akan proses yang demokratis di mana pengguna sendiri yang merumuskan kebutuhannya. Kemudian, sudut pandang yang telah dipilih itu akan membentuk latar belakang sikap terhadap perubahan atau inovasi. Evaluasi tentang aspek-aspek yang kuat dan lemah dari inovasi akan juga dipengaruhi oleh keyakinan politik, pandangan moral/etika dan pengetahuan profesional.

Aspek lain, yang dipandang sebagai persyaratan penting bagi strategi inovasi, adalah bahwa inovasi membutuhkan sumber ekonomi dalam skala besar dan dibangun atas dasar analisis keuntungan pembiayaan. Jika kita membayangkan model yang digunakan di lembaga TK dan sekolah dalam bentuk aslinya, kita akan segera menyadari bahwa lembaga ini kekurangan persyaratan fundamental. Kekurangan kesempatan untuk memperoleh dan menghemat dana yang dapat digunakan untuk penelitian adalah karakteristiknya. Ini mungkin merupakan satu alasan mengapa sistem sekolah adalah salah satu sektor yang mempunyai anggaran penelitian dan pengembangan terkecil. Selain itu, sistem persekolahan tidak memiliki mekanisme “pemasaran” yang berfungsi dengan baik. Model R-D-D lebih mudah dicontoh dalam versi yang dimodifikasi.

Penelitian dilakukan dalam sebagian besar bidang profesi ini. Pengguna ide-ide dan produk-produk yang dihasilkannya mungkin adalah para pegawai institusi pendidikan, administrasi publik, dan kelompok-kelompok profesional lainnya. Ide inovatif itu disebarluaskan melalui orang-orang ini dan menghasilkan perubahan dalam praktek-praktek. Misalnya, sekolah berupaya mempengaruhi anak dan remaja untuk menjalani gaya hidup yang sehat melalui pengajaran, untuk mencegah sejumlah penyakit dan permasalahan. Terdapat sejumlah besar penelitian tentang gaya hidup yang menunjukkan bahwa olahraga, pelatihan, makanan, racun, stress dan kebiasaan seksual sangat mempengaruhi kesehatan seseorang. Sekolah memandang bahwa merupakan kewajibannya untuk melaksanakan difusi tentang pentingnya siswa terjun ke masyarakat dan menjalani kehidupan sesuai dengan pengetahuan yang telah mereka peroleh. Masalah yang sering muncul dalam fase difusi atau pengguna adalah bahwa jenis inovasi lain dengan tujuan dan latar belakang komersial yang berbeda bertindak sebagai saingan. Apakah produk tersebut berupa Coca-Cola, kerupuk, rokok atau hamburger, sering kali

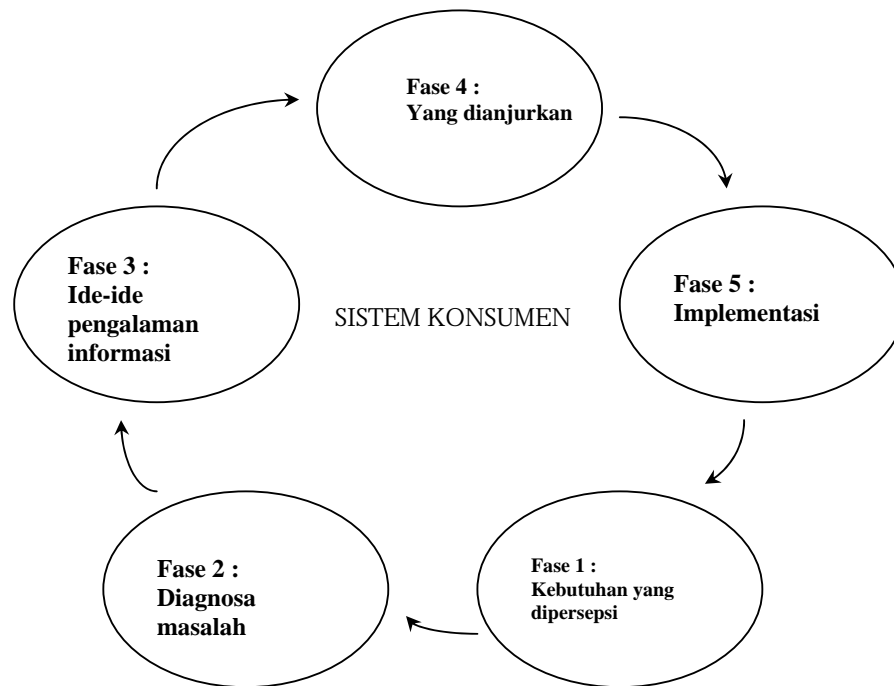
merekalah yang menang. Mereka menang karena mereka mempunyai mekanisme profesional dengan dukungan dana yang lebih kuat untuk melaksanakan difusi atau pemasaran dibanding sistem sekolah.

Pertanian sudah lama menjalankan aktivitas inovasi yang didasarkan pada model R-D-D. Berbagai jenis tanaman pangan, mesin-mesin pertanian dan cara-cara pemupukan telah diteliti dan diujicobakan pada banyak fakultas pertanian dan di berbagai tanah pertanian eksperimen. Agar tetap kompetitif, baik dalam kualitas maupun pendapatannya, para petani harus menggunakan produk yang telah dikembangkan atau produk baru. Seperti pada contoh penisilin, sejumlah efek samping juga terjadi pada pertanian. Ini sering kali bertabrakan dengan perangkat-perangkat nilai yang berbeda sehingga membangkitkan penolakan dari pengguna. Dalam upaya untuk memperoleh lebih banyak susu per sapi, lebih banyak sayuran tiap meter persegi, lebih banyak telur tiap ekor ayam dan babi yang lebih gemuk, dengan menggunakan pupuk buatan dan cara beternak yang inovatif, sering mengakibatkan munculnya perdebatan etika. Inovasi yang dirasakan banyak orang memiliki efek yang merusak dan inovasi yang hanya memperhatikan keuntungan ekonomi saja, dalam kasus tertentu telah dikonfrontasikan dengan inovasi tandingan, misalnya bentuk pertanian alternatif yang tidak menggunakan bahan kimia yang menyebabkan polusi. Contoh-contoh itu juga menunjukkan adanya karakteristik inovasi yang umum: perbaikan hidup sering kali merupakan hasil dari beberapa kemajuan inovatif. Sebagai perluasan dari contoh-contoh tersebut, pentingnya pertanyaan “perbaikan untuk siapa?” harus diajukan pada setiap inovasi. Sementara itu, inovasi juga harus dievaluasi dalam kaitannya dengan nilai-nilai etika dan profesional.

### **b) Model Pemecahan Masalah (Model P-S)**

Kebalikan dari model R-D-D, model P-S (*problem solving*) didasarkan pada sistem konsumen (atau pengguna). Ini berarti bahwa konsumen (pembeli produk) memasuki proses pengembangan inovasi (produk) pada tahap sedini mungkin.

Dengan demikian, konsumen menjadi peserta dalam proses pengembangan ini. Di dalam buku ini kita menggunakan istilah “membeli”, baik ketika mempertimbangkan produk konkrit atau komersial maupun dalam pengertian kiasan ketika mempertimbangkan ide-ide, pengetahuan, proyek PLB dan teknik pengajaran, dll.



**Gambar 2: Model pemecahan masalah (model P-S)**

#### *Asumsi*

Sebagaimana halnya strategi inovasi sebelumnya, strategi ini juga didasarkan atas sejumlah asumsi. Model P-S didasarkan atas pandangan bahwa semua inovasi bermula dari *kebutuhan yang dirasakan*. Penggunalah yang menentukan kebutuhannya, bukan para ahli, politisi atau peneliti (fase 1 dalam model). Kebutuhan yang dirasakan itu biasanya tidak tepat dan tidak spesifik, tetapi lebih berupa perasaan bahwa ada sesuatu yang tidak benar. Agar dapat melakukan sesuatu terhadap hal yang belum jelas itu, maka hal itu harus diperjelas. Oleh karena itu, fase berikutnya (fase 2) adalah *diagnosis masalah*. Berdasarkan atas persepsi kebutuhan akan perubahan yang belum jelas itu, kita mencoba mendefinisikan dan mendeskripsikan masalahnya. Langkah berikutnya dalam proses perubahan itu adalah *mencari pengalaman, ide-ide, informasi dan pengetahuan yang relevan dengan permasalahan* (fase 3). Berdasarkan diagnosis dan pencarian itu, kita harus memperoleh *solusi yang dapat diimplementasikan*.

#### *Kritik dan perluasan model*

Sebagaimana terlihat jelas dari gambaran di atas, ini merupakan strategi yang sangat berbeda dari strategi R-D-D. Ini dapat dipandang sebagai model yang senantiasa memperbaharui dirinya sendiri, yang bekerja di dalam sistem konsumen. Para pengguna sendirilah yang mengendalikan proses berdasarkan persepsinya tentang kebutuhan akan perubahan. Mereka juga yang “memanen” pengalaman dan menilai apakah “produk”

yang dihasilkan lebih baik daripada yang sebelumnya. Oleh karena itu model P-S dapat dikatakan didasarkan atas pandangan yang lebih positif dari konsumen, atas keyakinan terhadap sumber-sumber yang telah ada di lapangan. Di pihak lain, strategi ini tidak mungkin dapat menyaingi model R-D-D dalam hal pengembangan dan difusi inovasi teknologi yang rumit. Dalam banyak kasus akan perlu memiliki akses ke keahlian. Kebanyakan dari kita tidak memiliki pengetahuan yang cukup untuk dapat berpartisipasi dalam upaya perbaikan pesawat terbang, sistem alat pembuangan gas atau perawatan untuk pasien jantung.

Model R-D-D kemungkinan lebih disukai di dalam kebudayaan yang sangat dipengaruhi oleh model kontrol politik otoriter. Hal yang sama berlaku untuk kebudayaan di mana kaum elit memiliki posisi yang kuat. Di pihak lain, model P-S akan disukai di dalam budaya demokrasi dan di masyarakat yang didominasi oleh desentralisasi. Jika kita menelaah sistem pendidikan Norwegia selama periode tahun 1950 hingga sekarang, perubahannya akan tampak jelas sehubungan dengan strategi yang diterapkan. Selama implementasi pembaharuan sekolah pada tahun 1960-70-an, orang lebih loyal pada model R-D-D. Setelah akhir tahun 1960-an dan awal tahun 1970-an keyakinan mulai tumbuh terhadap sumber-sumber yang ada di dalam diri individu untuk memecahkan masalahnya sendiri tanpa pengaruh dari penguasa. Proyek pengembangan sekolah yang diimplementasikan selama dua dekade terakhir ini telah sangat didominasi oleh model P-S. Kita juga dapat menemukan contoh-contoh tentang inovasi yang berorientasi pada pengguna dalam bidang-bidang pendidikan yang relevan lainnya, di mana siswa dan guru sebagai konsumen utamanya. Banyak dari metodologi yang telah dipergunakan dalam bidang keahlian pendidikan didasarkan atas sumber daya yang ada di dalam diri individu dan atas apa yang dipandang penting oleh kelompok siswa. Contohnya adalah berbagai metode pengajaran, prinsip kerja sekolah dan pendidikan berdasarkan lingkungan terdekat. Kita juga melihat sikap dasar yang sama dalam bidang konseling dan terapi. Dalam kaitan ini, model konseling dan terapi juga telah dikembangkan sesuai dengan model P-S. Banyak di antara pengembangan sekolah dan kurikulum yang dilakukan di Norwegia juga tampaknya dipengaruhi oleh model P-S.

Akan tetapi, model yang berorientasi pada pengguna mungkin terlalu sempit. Ini merupakan kekurangan dari strategi ini yang sering disorot. Suatu model untuk perubahan, yang hanya beroperasi di dalam satu sistem atau organisasi, dapat dengan mudah berubah menjadi suatu cara untuk mempertahankan status quo, tidak mengarah pada perkembangan dan perubahan dalam bidang tertentu. Pengalaman menunjukkan bahwa jauh lebih sulit untuk mengkritik bidang atau permasalahan sendiri bila kita berada di dalamnya dibanding bila kita berada di luarnya. Dalam inovasi yang didasarkan atas strategi P-S, hanya mereka yang ikut serta dalam perubahan dalam praktek itu yang mendapatkan manfaatnya. Jadi, keuntungan untuk diri sendiri merupakan hal yang sentral dalam strategi untuk perubahan ini.

Kita dapat membayangkan bahwa daerah dengan sistem pendidikan yang sudah berkembang baik akan dapat berkembang lebih baik lagi jika model P-S dipergunakan. Dengan demikian, layanan pendidikan di daerah ini akan semakin berbeda dengan layanan pendidikan di daerah-daerah lain. Kota yang kaya mungkin akan semakin jauh dari kota yang lebih miskin, dan perbedaan antara daerah perkotaan dan daerah pedesaan akan semakin besar. Kedua daerah ini mungkin akan menciptakan sistem persekolahan yang sepenuhnya didasarkan pengalaman dan kondisi setempat. Tujuan politik untuk memperkecil perbedaan antara daerah-daerah mungkin akan gagal atau memakan waktu

lebih lama jika pembaharuan negara tidak digunakan sebagai dasar untuk strategi perubahan.

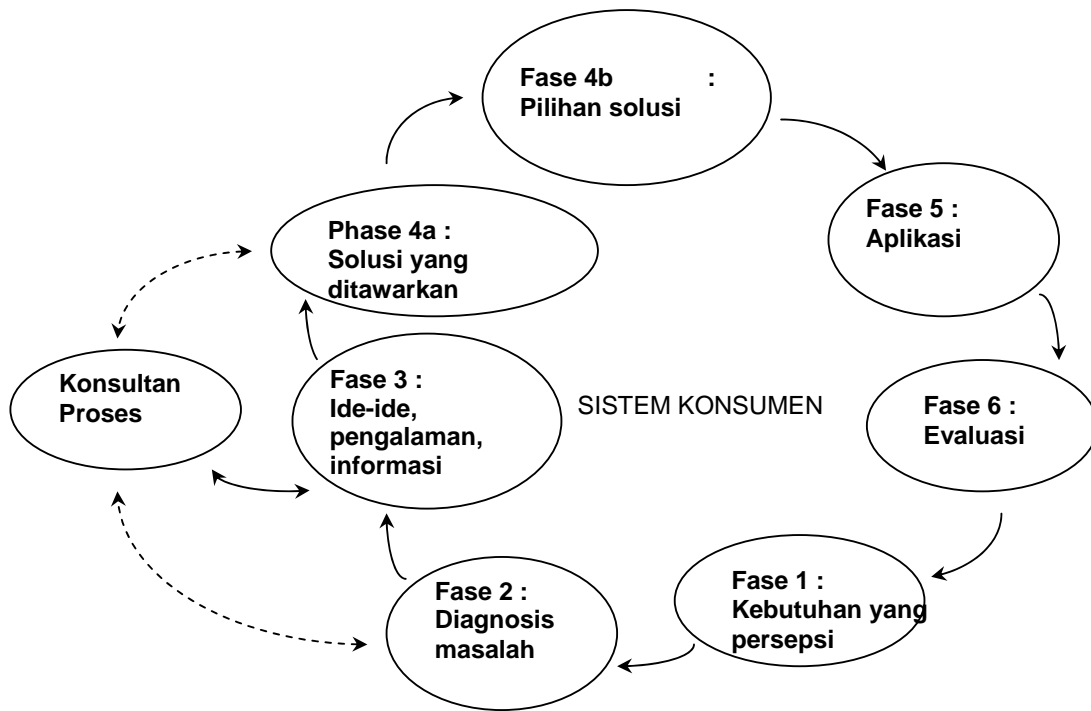
Jika demikian keadaannya, akankah kita memiliki wajib belajar sembilan tahun? Para politisi yang memegang peran kunci dalam mengimplementasikan reformasi sekolah itu telah mengakui bahwa ini merupakan strategi politik yang sengaja dipilih. Berdasarkan strategi yang dikaitkan dengan ideologi, orang dapat mengimplementasikan idealisme sosial demokratik egaliter. Dengan diarahkan oleh Dewan Penelitian Sekolah, sistem pendidikan memulai eksperimen sedemikian rupa sehingga benar-benar tidak ada kesempatan untuk mundur. Pemungutan suara di Parlemen Norwegia baru dilakukan setelah proyek ini dilaksanakan dan wajib belajar sembilan tahun telah ditetapkan. Sekarang, mayoritas mungkin puas dengan falsafah egalitarian [bahwa semua orang sederajat] telah diperkenalkan sebagai praktek yang umum dalam sistem pendidikan, tanpa penggunaannya sendiri (dalam hal ini siswa, guru dan orang tua) memiliki pengaruh yang signifikan dalam prosesnya.

Namun, selama lima tahun terakhir ini, kita telah menyaksikan adanya contoh-contoh yang jelas menunjukkan bahwa praktek egaliter ini sedang mengalami perubahan di TK dan sekolah-sekolah. Jumlah investasi yang signifikan dalam kekuatan pasar swasta dapat diamati di mana penekanan pada kaum elit tampaknya menjadi metode atau konsekuensinya. Untuk sistem pendidikan, ini dapat berimplikasi bahwa tiap sekolah dipilih dan ditelaah berdasarkan siswanya yang memiliki nilai terbaik. Investigasi akhir-akhir ini terhadap pendidikan tinggi menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang besar dalam strategi penerimaan bagi penyandang cacat. Pemerintah mengusulkan penurunan batas usia masuk sekolah menjadi umur 6 tahun. Ini menyebabkan wajib belajar menjadi 10 tahun di Norwegia.

Perenungan seputar pertanyaan hipotetik: bagaimanakah wujud sistem pendidikan itu jika . . . , menunjukkan bahwa model P-S dapat sangat aplikabel untuk mencapai perbaikan di satu daerah, sekolah, TK atau jurusan. Tetapi, contoh-contoh juga menunjukkan bahwa praktek perubahan yang melibatkan kelompok yang lebih besar seperti kota, kabupaten dan organisasi besar akan memerlukan strategi yang dikendalikan dari pusat dan melalui keputusan politik. Ini diperlukan untuk mencegah efek perubahan yang merugikan karena prioritas ekonomi setempat.

Berdasarkan kritik terhadap strategi P-S, model dilengkapi dengan konsultan eksternal atau konsultan proses. Konsultan tersebut dipandang sebagai pembantu dari luar, artinya bahwa dia tidak termasuk kelompok pengguna. Konsultan ini sering kali adalah orang yang berpengalaman dengan inovasi serupa di organisasi lain. Konsultan baru digunakan pada fase ketiga (fase pengumpulan informasi dan ide-ide), yang membantu menyediakan literatur yang relevan dan mengadakan kontak dengan proyek lain yang sedang berjalan. Namun setelah beberapa lama, menggunakan konsultan eksternal menjadi suatu hal yang biasa pada tahap proses di mana kebutuhan yang belum jelas harus dibuat menjadi spesifik dan dibatasi (fase 2). Di samping itu, konsultan dapat membantu memberikan saran untuk solusi (fase 4). Meskipun perluasan ini dilakukan, harus ditekankan bahwa tujuannya adalah untuk memberdayakan kelompok pengguna. Konsultan eksternal tidak memiliki otoritas untuk mengambil keputusan dan terutama harus membantu pengguna dalam memperoleh informasi, memberikan saran dan ikut serta dalam dialog atas nama pengguna. Menurut pendapat kami, terdapat juga kaitan yang lemah antara saran untuk solusi dengan implementasi.

Mungkin, model P-S sebaiknya diperluas dengan fase 4b, di mana kita memfokuskan pada pemilihan dan/atau penghapusan solusi alternatif. Pandangan ini didasarkan atas asumsi bahwa hal ini merupakan bagian yang penting dari pengembangan “kepemilikan” pengguna inovasi, di mana partisipasi dalam proses pengambilan keputusan adalah sentralnya (lihat di bawah). Ini berarti bahwa konsultan harus tetap bersikap *low profile*. Campur tangan atau pengaruh orang luar mungkin tidak baik bila kita sedang memutuskan apa yang kita inginkan dan langkah-langkah apa yang harus kita ambil. Banyak penasihat psikologi/pendidikan yang mendukung pendapat ini. Di dalam tradisi psikologi humanistik, pentingnya pilihan bebas bagi orang-orang juga ditekankan. Model ini mungkin juga akan lebih baik jika diperluas dengan fase 6 di mana kita mengevaluasi proses dan hasilnya. Ini akan meningkatkan efek belajarnya sehingga berfungsi sebagai bagian dari kualifikasi internal. Perluasan strategi P-S ditunjukkan dalam gambar 3.



**Gambar 3: Model Pemecahan Masalah yang Diperluas**

#### *Kepemilikan dalam inovasi*

Dalam literatur tentang berbagai strategi untuk pemecahan masalah, tentang inovasi dan tentang teori organisasi, pentingnya peserta merasa memiliki ide tentang perubahan atau proyek itu diberi penekanan. Ini berlaku bagi perubahan yang terjadi pada level individu maupun pada level sistem. Kepemilikan dalam hal ini merupakan hakikat psikologis. Kami berpendapat bahwa jika ada tingkat rasa kepemilikan yang tinggi, maka ide tersebut

memiliki peluang besar untuk diimplementasikan. Kepemilikan berimplikasi bahwa pengguna memandang perubahan sebagai solusinya, bahwa ia percaya terhadap perubahan itu dan meyakini akan membawa perubahan dan karenanya ia merasa bertanggung jawab untuk menjamin implementasinya. Tanpa kepemilikan ide inovasi akan sering menghadapi penolakan, diabaikan atau disabotase.

Partisipasi pengguna, yang dimaksudkan untuk mengembangkan rasa kepemilikan, dapat juga didasari oleh nilai-nilai sosial demokratik berupa kesetaraan dan pengambilan keputusan bersama. Kepemilikan paling baik dikembangkan melalui pengambilan keputusan bersama dan partisipasi aktif.

Pengetahuan tentang penetapan kepemilikan berimplikasi adanya potensi besar untuk penyalahgunaan dan manipulasi. Dilemanya adalah bahwa tidak selalu perubahan faktual itu sendiri yang menyebabkan dijalankannya praktek-praktek baru atau yang lebih baik. Para pengguna juga merupakan bagian dari proses inovasi itu. Kenyataan bahwa mereka diminta, diperkenankan untuk mengungkapkan pendapat dan perasaannya, dan dapat memberikan saran, dan bahwa masukannya itu didengar, ini berarti bahwa peluang untuk perubahan dan difusi itu meningkat secara drastis. Dengan kata lain, perasaan menjadi bagian yang berpengaruh itu dipersepsi sebagai demikian pentingnya sehingga apa yang diimplementasikan kadang-kadang tampak kurang menarik lagi. Dalam hubungannya dengan PLB, "tuntutan" untuk mendapatkan bagian/pengaruh yang sesungguhnya untuk menciptakan rasa kepemilikan inovasi itu akan sangat sulit atau bahkan mungkin mustahil dicapai. Ini terkait dengan kenyataan bahwa banyak penggunanya adalah penyandang cacat yang tidak mampu merumuskan atau menyatakan kebutuhannya sendiri dengan jelas. Oleh karena itu, guru PLB sering kali harus menentukan dan mendefinisikan apa yang mereka yakini sebagai kebutuhan untuk perubahan bagi para pengguna ini. Dalam kasus lain, guru PLB harus mengandalkan pihak lain (misalnya orang tua/kelompok layanan, peneliti dan literatur) untuk mendapatkan persepsi mereka tentang kebutuhan penyandang cacat. Ini berarti bahwa dalam inovasi yang terkait dengan PLB, orang bebas menggunakan persepsi pihak lain sebagai titik awal, dan persepsi tersebut dipergunakan sebagai dasar usahanya untuk memperbaiki kondisi bagi penyandang cacat. Jadi, tingkat kerjasama yang dapat ditunjukkan oleh penyandang cacat dengan mempengaruhi, berpartisipasi dan memiliki rasa memiliki menjadi terbatas. Masalah yang sama akan dialami oleh kelompok sasaran lainnya yang bekerja dengan siswa dan yang tergantung pada pihak ketiga untuk menyatakan kebutuhannya.

Perkembangan kepemilikan tampaknya hanya memungkinkan dalam proses inovasi pada kelompok pengguna yang relatif kecil di dalam sistem atau organisasi yang terbatas. Ini berarti bahwa penetapan rasa kepemilikan yang kuat terhadap ide inovasi melalui kegiatan mempengaruhi dan partisipasi yang sesungguhnya dari semua penyandang cacat di seluruh negeri, misalnya, menjadi tidak memungkinkan. Kepemilikan atas inovasi pembaharuan itu pada kenyataannya tidak memungkinkan karena terbatasnya akses yang dimiliki guru PLB ke saluran komunikasi masa. Pengembangan kepemilikan itu menjadi lebih rumit jika tidak ada informasi yang cukup tentang tujuan inovasi, kemajuannya, konsekuensinya dan tidak dipenuhinya persyaratan sumber-sumber yang dibutuhkan.

Oleh karena itu, kurangnya perkembangan kepemilikan merupakan salah satu penyebab lambatnya keterwujudan inovasi yang diprakarsai oleh negara. Dalam kasus seperti ini, perlu ada variasi dan re-definisi yang sesuai dengan keadaan setempat. Kepemilikan bukan kekuatan yang tetap. Selalu ada variasi dalam tingkatan kepemilikan. Terdapat sedikit atau tidak ada informasi tentang seberapa kuat tingkat kepemilikan itu seharusnya

agar perubahan dalam praktek kebiasaan itu dapat bertahan lebih lama dan ekstensif. Pengalaman menunjukkan bahwa sangat penting bagi rasa kepemilikan dikembangkan lebih dini dan berlangsung sepanjang proses inovasi. Pengetahuan, keterampilan dan refleksi tentang kepemilikan harus dipandang sebagai bidang penting untuk dikonsentrasikan.

### **c) Model Interaksi Sosial (Model S-I)**

Model Interaksi Sosial (*social interaction*) adalah model inovasi yang agak berbeda dibanding dua model lainnya. Pertama dan utama ini adalah model yang menjelaskan difusi inovasi, tetapi di samping itu juga dapat dipandang sebagai strategi inovasi.

#### *Asumsi*

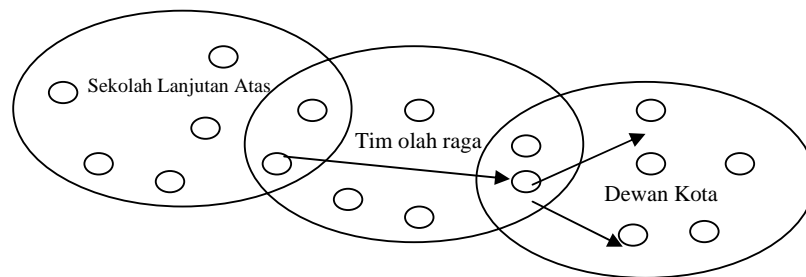
Seperti pada model-model lain atau penyederhanaan realitas, model S-I ini juga didasarkan pada sejumlah asumsi. Salah satu asumsi dasarnya adalah *bahwa setiap orang merupakan anggota satu jaringan sosial atau lebih*. Seorang guru PLB mungkin termasuk anggota jaringan yang berupa kelompok guru atau kelompok personel lainnya. Kemungkinan besar dia juga termasuk sejumlah jaringan sosial lainnya, misalnya tim olahraga, klub motor, jemaat gereja atau kelompok memancing. Kebanyakan dari kita adalah anggota berbagai jaringan yang mempunyai kesamaan minat dan terdapat hubungan saling percaya di antara para anggotanya karena mereka saling mengenal, mengetahui apa yang dapat dilakukan oleh tiap individu dan tahu seberapa besar mereka dapat diandalkan.

Strategi ini juga didasarkan atas asumsi bahwa *kedudukan dalam jaringan sosial itu sangat penting*. Dalam kelompok mana pun, selalu ada pemimpin formal ataupun informal dengan sejumlah pengikutnya. Setelah dua hingga tiga minggu, seorang guru prasekolah akan dapat mengidentifikasi siapa yang berperan sebagai pemimpin kelompok anak atau kelas. Mereka adalah anak atau murid yang mempunyai wibawa tertinggi, perilaku yang berpengaruh, memiliki daya untuk memberlakukan syarat-syarat atau menentukan aturan-aturan. Fenomena sosial yang sama dapat diamati di semua tempat kerja, misalnya di kantor psikologi pendidikan di sekolah. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, pemimpin formal belum tentu orang yang paling menarik dari sudut pandang inovasi. Pemimpin dapat juga hanya salah seorang dari kalangan sesama pegawai. Melalui kekuatan verbalnya, karisma, kebandelan, humor, pengalaman atau caranya mengeluh, asisten TK dapat juga menjadi orang yang paling berpengaruh terhadap orang-orang lain dan terhadap lembaganya.

Tempat dan posisi seseorang di dalam jaringannya (misalnya pemimpin, mitra kerja, dll.) merupakan indikasi yang baik tentang apakah dia akan dapat memasukkan ide-ide baru ke dalam jaringannya dan berpartisipasi dalam difusi. Setidaknya semakin sentral posisi seseorang, semakin besar kesempatan orang itu untuk mempengaruhi.

Beberapa peneliti telah mencoba mengklasifikasikan orang-orang menurut sikapnya terhadap inovasi, seperti "inovator", "pengikut", dan "orang yang lamban". Ada juga yang mengatakan bahwa "pelopor selalu mempunyai kesempatan untuk menang dan tidak mempunyai kemungkinan untuk kalah, sedangkan pengikut selalu memiliki kemungkinan untuk kalah dan tidak mempunyai kesempatan untuk menang". Calon pengikut, selama masa mereka merenungkan apakah akan berpartisipasi atau tidak, akan

menemukan sesuatu yang lebih diyakininya. Alasan mengapa model S-I sejauh tertentu difokuskan pada bagaimana berbagai peran dikembangkan, dipelihara dan saling mempengaruhi, adalah bahwa model ini dipandang sebagai dapat menentukan siapa yang menjadi tertarik atau yang pertama membeli produk inovatif itu. Jika kita dapat mempengaruhi pimpinan dan orang-orang kunci, maka peluang untuk difusi di dalam sistem itu lebih besar daripada jika kita mulai dengan mempengaruhi beberapa orang yang lewat. Ini merupakan asumsi dasar yang ketiga dari model S-I, yaitu *bahwa kontak informal itu penting* jika kita menginginkan ide-ide inovatif itu mengakibatkan perubahan dalam praktek-praktek yang ada. Informasi dan komunikasi sangat penting. Kita tidak hanya terpengaruh oleh informasi yang kita terima dalam bentuk memo dan laporan dari bagian dan kantor sekolah, tetapi juga oleh informasi dari orang-orang yang kita percaya, kita kenal baik dan memiliki kontak rutin.



*Gambar 4: Difusi melalui jaringan sosial*

*Lingkaran besar ini menggambarkan jaringan sosial yang berbeda: sekolah lanjutan atas, sebuah tim olah raga dan sebuah dewan kota. Tiap sistem terdiri dari individu-individu yang ditandai dengan 0. panah menunjukkan arus informasi.*

Misalnya, guru di sekolah lanjutan atas telah melakukan proyek pengajaran selama enam bulan. Siswa dan guru dibagi menjadi tim-tim menurut kelas dan mata pelajaran. Tema umum proyek itu adalah: pekerjaan di daerah X. Siswa dan guru memandang hasilnya baik dan metode pengajarnya sangat menarik sehingga mereka ingin melanjutkannya hingga akhir tahun ajaran. Enam bulan terakhir digunakan untuk merencanakan proyek kecil di bawah arahan sekolah. Mereka melakukan ini berdasarkan ide-ide dan data yang dikumpulkan tentang keinginan-keinginan untuk masa depan dan kebutuhan akan pekerjaan di kalangan remaja di masyarakat. Permohonan sumber daya tambahan diajukan kepada dewan kota.

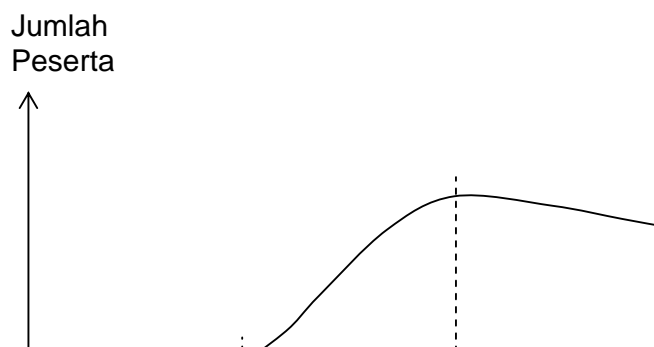
Satu guru di sekolah tersebut adalah anggota klub olahraga Y. Begitu juga salah seorang anggota dewan kota. Guru menggambarkan secara antusias pengalaman dan rencana sekolah ketika berlatih di klub tersebut dan anggota dewan kota itu mendengarkannya. Dia merasa bahwa proyek pengembangan sekolah itu menarik dan mengilhaminya. Permohonan sumber daya tambahan itu dikabulkan karena “olahragawan” dari dewan

kota itu telah memahami ide itu dan berhasil meyakinkan para anggota dewan lainnya. Informasi dan komunikasi informal dalam kasus ini merupakan faktor penentu terhadap realisasi ide inovatif. Tanpa sumber daya tambahan proyek tersebut dapat terhenti.

Asumsi keempat yang mendasari model S-I adalah bahwa *identifikasi kelompok* itu penting untuk keberhasilan suatu inovasi. Kebanyakan orang memiliki kecenderungan untuk mengidentifikasi dirinya dengan kelompok tertentu berdasarkan minat, nilai-nilai, kekuasaan, posisi dan keinginan untuk berprestasi. Jika seseorang mengidentifikasi dirinya dengan suatu kelompok, maka dia akan lebih mudah menerima dan menindaklanjuti ide inovatif yang mungkin dikembangkan oleh kelompok itu. Tekanan kelompok merupakan fenomena yang dikenal, baik dalam hal pembinaan kepemilikan maupun difusi inovasi. Dalam hubungannya dengan pemikiran baru dan perubahan perilaku, bukan hanya individu yang menjadi sasaran, tetapi juga kelompok. Terlebih lagi, sejumlah pendekatan komersial didasarkan atas pengetahuan mengenai potensi identifikasi kelompok untuk membuat perubahan.

Asumsi terakhir yang akan kita telaah adalah *bahwa difusi inovasi mengikuti kurva S*. Kemajuannya lambat pada fase awal, tetapi diikuti dengan fase difusi yang sangat cepat. Kurvanya terus meningkat selama beberapa lama, tetapi pada kecepatan yang lebih lambat. Selama fase inilah orang yang lambat bergabung dengan inovasi. Kurva difusi kemudian secara bertahap menjadi datar. Kurva S dapat dilihat pada gambar 5. pada umumnya kita dapat mengatakan bahwa model S-I didasarkan atas informasi yang memiliki daya untuk memperbaharui diri, dan bahwa "individu adalah ujung tombak dalam proses inovasi – meskipun tidak demikian - sehingga sistem sosial individu itu menjadi tidak penting". Strategi ini juga menuntut agar pengetahuan baru, yang ditransfer melalui kontak pribadi, disebarluaskan untuk menguji dan mengevaluasi ide inovatif itu. Namun, kita tidak tahu pasti sejauh manakah kontak itu harus didominasi oleh kedekatan hubungan di kalangan individu-individu. Penelitian di Amerika menemukan bahwa sekolah-sekolah sangat jarang mengikuti sekolah perintis yang tetangganya. Di pihak lain, sekolah yang menciptakan ide baru itu sering dikunjungi oleh guru-guru dari negara bagian lain. Fenomena ini disebut *efek mercu suar*. Anehnya adalah bahwa mereka yang jauh yang lebih sering memulai proyek serupa di sekolahnya, bukan mereka yang bertetangga dengan perintis inovasi. Penjelasan yang diberikan terkait dengan hakikat psikologi dan komunikasi. Sekolah tetangga merasa bahwa mereka hanya dapat memperoleh sedikit prestise karena sekolah perintis telah mendapatkan semua perhatian. Jika sekolah tetangga harus memulai proyek yang serupa, mereka takut dianggap sebagai "peniru". Penjelasan lainnya adalah bahwa orang yang tinggal jauh dari "tempat kejadian", harus berjalan jauh sehingga dapat membawa pulang lebih banyak ide.

Satu faktor yang sudah disebutkan adalah bahwa difusi sering kali tidak dilaksanakan di dalam sistem selain dari sistem yang memerlukan perbaikan dalam prakteknya. Untuk meraih keberhasilan dalam difusi inovasi, penting untuk merencanakan fase difusi ini juga. Secara sederhana, tampaknya kita dapat mengendalikan difusi dengan mengendalikan siapa menemui siapa.



### *Gambar 6: Kurva difusi*

Mereka yang memutuskan untuk ambil bagian dalam proses perubahan, sangat membutuhkan informasi. Inovator harus berusaha memenuhi kebutuhan ini. Mereka juga sangat membutuhkan informasi pada tahap awal setelah mereka memutuskan untuk membeli ide tersebut. Ini terkait dengan kenyataan bahwa perubahan menciptakan ketidakpastian dan rasa tidak aman bagi kebanyakan orang. Ini juga berhubungan dengan apa yang sudah disebutkan di atas, yaitu bahwa kalkulasi biaya/keuntungan yang dilakukan oleh “pembeli” (mereka yang bergabung dengan inovasi) sebelum mereka memutuskan apakah ide tersebut baik atau buruk. Perhitungan keuntungan/biaya ini juga terkait dengan kenyataan bahwa inovasi jarang menguntungkan semua pihak. Akan selalu ada orang yang mempersepsi inovasi secara lebih positif daripada orang lain. Inovasi sesungguhnya tidak akan menarik bagi mereka yang lamban, karena orang-orang ini tidak akan mengalami keuntungan ataupun kerugian.

Semua yang berpartisipasi dalam proses inovasi memiliki kebutuhan untuk mengetahui tujuannya, sasaran dan perencanaan atau strategi yang akan dipergunakan. Demikian pula, informasi tentang keterlibatan orang lain, aspek waktu, penggunaan sumber-sumber dan energi, merupakan faktor penting bagi pandangan mereka terhadap inovasi, baik positif ataupun negatif. Hal-hal yang harus dilakukan atau diubah oleh mereka sendiri dan hal-hal yang mungkin merugikan bagi mereka dalam situasi baru nanti harus juga diperjelas.

## **Daftar Pustaka**

Havelock, R.G. 1978. *The Change Agent's Guide to Innovation in Education*. New Jersey: Englewoods Cliff.

UNESCO. 1995. Twenty-eighth session, Item 5.13 Paris 95 (<http://www.unesco.org/>)

Skogen, Kjell. 1997. An Introduction to the Process of Innovation. Chapter II in DSSI-project. Socrates Programme 25234-CP-1-96-NO-ODL (<http://www.uoc.es/dssi/>)