

Pembaharuan Pembelajaran

Dra. Dewi S. Prawiradilaga, M.Sc. Ed., Santi Maudiati, S.E.,
dan Yan Setiawan, S.Pd.



PENDAHULUAN

Modul prinsip-prinsip pembaharuan dan perubahan merupakan bagian materi dari mata kuliah Pembaharuan Pembelajaran. Untuk itu Anda perlu memperhatikan tujuan perkuliahan yang menjadi acuan penyusunan seluruh modul dalam mata kuliah ini.

Pembahasan modul mencakup pengertian dan perbedaan dari pembaharuan (*innovation*) dan perubahan (*change*); sifat dan rentang pembaharuan/ perubahan, model-model pembaharuan/perubahan, SDM pembaharuan/perubahan: pengguna, agen pembaharuan, pemimpin dan tokoh masyarakat, serta perilaku kritis terhadap pembaharuan atau perubahan, rumusan dan perbedaan pembaharuan pendidikan dan pembelajaran, model pembaharuan pembelajaran, penyebaran pembaharuan dan perubahan, serta fenomena pembaharuan dan perubahan pendidikan dan pembelajaran di Indonesia.

Vignette adalah penyajian kasus dipilih sebagai strategi belajar yang efektif karena pada dasarnya isi modul bersifat sangat abstrak (*metacognitive*). Untuk menjembatani kemudahan pemahaman maka kasus dikembangkan terkait dengan uraian. Penyajian kasus yang dikembangkan secara terpisah mengacu pada teknik uraian gaya Rogers, 1995.

Setelah mempelajari modul ini Anda diharapkan dapat menganalisis suatu pembaharuan yang sudah dan sedang diterapkan di Indonesia berdasarkan persyaratan dan karakteristiknya dengan benar.

1. Secara lebih rinci, Anda diharapkan dapat membedakan konsep pembaharuan dengan pembelajaran berdasarkan karakteristik;
2. menguraikan konsep Salisbury sebagai suatu model perubahan pendidikan;

3. menguraikan konsep Rogers sebagai suatu model pembaharuan pendidikan;
4. menjabarkan kategori seluruh SDM yang terlibat dalam pembaharuan dan pembelajaran pendidikan; kemudian
5. menjelaskan beberapa pembaharuan pembelajaran terkait dengan peralihan paradigma pendidikan, dan
6. menjelaskan fenomena pembaharuan dan perubahan di Indonesia.

Modul Pembaharuan Pembelajaran ini terdiri atas 4 kegiatan belajar, yaitu:

1. Prinsip-prinsip Pembaharuan dan Perubahan.
2. Model Pembaharuan dan Perubahan.
3. Sumber Daya Manusia untuk Pembaharuan dan Penyebaran.
4. Pembaharuan dan Perubahan Pembelajaran.

Setiap kegiatan belajar diikuti oleh latihan, rangkuman, tes formatif serta tindakan lanjut dari proses belajar yang Anda tempuh.

Anda disarankan untuk melaksanakan kegiatan seperti berikut:

1. Membentuk suatu tim dengan teman terdekat, dan mencari bacaan lain di perpustakaan UT atau menjadi anggota perpustakaan lain untuk mendukung penguasaan materi yang memadai.
2. Membaca buku:
Soekanto, Soerjono. (2003). *Sosiologi: Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Rajawali.
3. Berlatih sendiri untuk mencoba menemukan pembaharuan atau perubahan dalam kegiatan keprofesian mendidik atau mengajar.

Contoh-contoh uraian dalam modul ini bersifat eksklusif. Anda dianjurkan untuk mengembangkan contoh-contoh lain sebagai pengayaan dalam memahami isi secara keseluruhan.

Selamat Belajar!!

KEGIATAN BELAJAR 1

Prinsip-prinsip Pembaharuan dan Perubahan

Tanpa disadari istilah pembaharuan dan perubahan sering disebut bergantian dan tumpang tindih. Keduanya memiliki keterkaitan satu sama lain dan secara kontekstual sulit dipisahkan begitu saja. Pada hakikatnya kedua konsep dalam modul ini dibahas secara terpisah, kemudian dikembangkan bersama-sama. Tentu saja teknik uraian ini mempunyai tujuan tertentu seperti:

1. Menjabarkan dari masing-masing istilah, adalah untuk menanamkan konsep dasar keduanya agar secara kognitif Anda dapat benar-benar memahami antara pembaharuan dan perubahan.
2. Menbedakan dari kedua konsep tersebut pada akhirnya akan diarahkan kepada potensi pengamatan Anda terhadap pergantian yang terjadi dalam dunia pendidikan di Indonesia, Anda dapat menentukan suatu pergantian apakah termasuk pembaharuan, perubahan, atau kombinasi keduanya.

A. PEMBAHARUAN

1. Pengertian Pembaharuan

a. Definisi pembaharuan (Innovation)

Menurut pendapat Rogers “pembaharuan” adalah “*An idea, practice, or object that is perceived as new by individual or other unit of adoption*” (hal 11, 1983 dan hal 11, 1995).

Berdasarkan manajemen SDM, Peter Drucker (Hesselbein, *et al*, 2002) mengatakan bahwa pembaharuan adalah “*A change that creates a new dimension of performance*”, berikut dalam penjelasannya pembaharuan adalah perubahan, ide atau gagasan yang mendorong seseorang sebagai penggunaan dalam bekerja dan berkarya jauh berbeda dan lebih baik dari sebelumnya; atau menghasilkan dimensi kinerja yang baru. Pembaharuan terjadi secara beriringan dengan timbulnya tantangan

karena setiap pembaharuan menyebabkan orang berada dalam situasi berbeda dan memerlukan penyesuaian diri.

b. *Aspek kebaruan (Newness)*

Suatu kegiatan, proses, produk atau temuan ilmiah dianggap sebagai pembaharuan karena kegiatan, proses, produk atau temuan ilmiah itu sebelumnya belum pernah ada atau belum pernah dipergunakan, sehingga, memiliki aspek kebaruan. Aspek kebaruan bersifat relatif. Pembaharuan itu dianggap baru terhitung sejak mulai diperkenalkan kepada masyarakat atau khalayak tertentu. Seiring dengan berjalannya waktu maka lambat laun pembaharuan itu akan menjadi sesuatu yang biasa saja di mata masyarakat atau khalayak. Dengan demikian, aspek kebaruannya dianggap sudah tidak ada lagi. Terkadang, aspek kebaruan dapat pula diukur dengan pandangan atau pendapat masyarakat tertentu atas inovasi itu sendiri. Kelompok masyarakat yang belum pernah mengenal pembaharuan itu dapat menyebutnya pembaharuan, padahal kelompok masyarakat lain sudah menganggap hal itu biasa saja.

c. *Temuan ulang (Reinvention)*

Rogers menambahkan bahwa selain pembaharuan, *reinvention* atau temuan ulang dapat dilaksanakan. Temuan ulang merupakan proses daur-ulang pembaharuan karena pembaharuan tersebut sudah dimodifikasi atau disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna, atau hasil kaji-ulang suatu kegiatan adopsi dan implementasi pembaharuan. Biasanya pembaharuan yang dapat dimodifikasi umumnya lebih mudah diterima dan masyarakat semakin banyak menggunakannya.

d. *Kekhasan pembaharuan*

Rogers merumuskan bahwa suatu pembaharuan dapat diterima oleh masyarakat, sebaiknya memenuhi beberapa persyaratan. Persyaratan yang dimaksud, yaitu sifat-sifat khusus atau kekhasan yang dapat mempermudah proses penyebaran dan, implementasi pembaharuan itu sendiri. Kekhasan pembaharuan tersebut meliputi, 1) manfaat relatif (*relative advantage*), 2) sesuai (*compatibility*), 3) rumit (*complexity*), 4) dapat dicoba (*trialability*), 5) dapat diamati (*observability*),

2. Jenis Pembaharuan

a. Cakupan: makro dan mikro

Cakupan suatu pembaharuan dapat dilihat dari daya adopsi dan dampak pembaharuan itu sendiri. Ilustrasi berikut menjabarkan perbandingan pembaharuan makro dan mikro.

Perbedaan Pembaharuan

Pembaharuan Kajian	Makro	Mikro
1. Wilayah Adopsi	Luas, secara geografis, dapat bersifat nasional atau internasional	Terbatas, lingkup yang sempit, di tempat tertentu
2. Masyarakat	Sangat heterogen, atau banyak, tidak terbatas pada satu negara.	Homogen, relatif sedikit. hanya individu atau kelompok tertentu.
3. Dampak	Dapat mengubah struktur organisasi atau lembaga, termasuk di dalamnya budaya dan kepemimpinan yang berlaku.	Hanya terhadap kegiatan atau individu tertentu.

b. Rentang Pembaharuan: internasional, nasional, regional, dan lokal

Rentang pembaharuan merupakan rumusan mengenai adopsi dan dampak suatu pembaharuan yang diukur secara geografis dan bersifat kewilayahan. Rentang pembaharuan bergerak dalam kontinuum internasional–lokal dengan perbandingan bahwa internasional adalah cakupan terluas, sedangkan lokal menjadi cakupan paling sempit.

Pembaharuan yang diupayakan agar diadopsi untuk suatu negara termasuk pembaharuan nasional. Namun, ada pula pembaharuan yang bersifat internasional. Konsep globalisasi termasuk pembaharuan yang bersifat internasional. Globalisasi informasi terjadi karena adanya jaringan *internet* yang wilayahnya mendunia. Seseorang dapat mengakses informasi dari segala penjuru dunia, begitu pula sebaliknya. Dengan teknik tertentu, misalnya membuka situs, orang tersebut dapat menyebarkan informasi ke seluruh dunia. Akses informasi dari *internet* berlaku di seluruh dunia.

c. *Ragam pembaharuan: program, produk, dan teknologi*

Sebagaimana disebutkan Rogers bahwa pembaharuan dapat berupa ide, kegiatan, atau produk yang dianggap baru oleh seseorang atau sekelompok orang maka dapat disimpulkan bahwa ragam pembaharuan tersebut dapat berupa program atau produk atau teknologi. Uraian berikut adalah tentang sifat atau karakteristik yang terkandung dalam suatu pembaharuan.

1) Pembaharuan program

Pembaharuan menyangkut program, berkaitan dengan pembaharuan yang bersifat abstrak. Termasuk di antaranya adalah kebijakan, keputusan, konsep baru, rumusan hasil kajian dan penelitian. Penerapan kurikulum baru merupakan contoh pembaharuan kebijakan yang bersifat abstrak. Sebaliknya, pembaharuan produk bersifat konkret, atau kebendaan. Temuan model komputer *laptop* yang diperkecil menjadi *palmtop* atau yang lebih dikenal dengan PDA (*personal digital assistance*) termasuk kelompok pembaharuan produk.

Pembaharuan program sering kali menghasilkan pembaharuan produk. Penerapan kurikulum dengan konsep baru, pada awalnya adalah kebijakan yang mengandung pendekatan teoritis. Pada pelaksanaannya, kurikulum tersebut diwujudkan dalam struktur proses belajar mengajar yang sesungguhnya, sehingga menampilkan suatu produk. Produk tersebut berupa tampilan buku kurikulum baru dengan petunjuk penerapannya dan buku-buku mata pelajaran yang diadaptasikan dalam pelaksanaan kurikulum baru tersebut.

2) Produk dan teknologi

Pembaharuan produk adalah pembaharuan yang berwujud (*tangible*), konkret, berbentuk suatu barang. Produk seperti dijelaskan di atas dihasilkan dari pembaharuan program yang bersifat teoritis. Kemunculan pembaharuan produk sering kali dikaitkan dengan kemunculannya sebagai teknologi. Pembaharuan produk mudah diamati karena berwujud. Begitu pula dengan reaksi masyarakat pengguna. Sikap menerima, menghindar, atau menolak dapat terlihat dengan mudah. Jika masyarakat menerima, maka mereka cenderung akan menggunakannya terus menerus. Sebagian

orang dapat menerima kehadiran surat elektronik dengan mudah. Pengguna surat elektronik biasanya adalah orang-orang yang terbiasa memakai komputer.

3. Sumber Pembaharuan

Lery Wongsonegoro mengutip pendapat Peter Drucker yang sebelumnya dibahas oleh Raka tentang beberapa hal yang dapat menimbulkan pembaharuan (*Republika*, Jum'at, 29 Oktober 2004, kolom Pendidikan, hal.

4). Peluang pembaharuan terjadi karena:

a. *tak terduga*

Penulis di atas menyatakan, “keberhasilan, kegagalan atau peristiwa tak terduga dapat menimbulkan gagasan untuk menemukan inovasi. Hal tersebut bisa tergolong ke dalam proses penemuan (*discovery*) yang tidak direncanakan akibat dari suatu upaya atau tindakan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Nilai positif atau negatif dari munculnya inovasi jenis ini tergantung dari cara menyikapinya”.

b. *Ketidakselarasan*

Kutipan dari Wongsonegoro mengenai uraian ketidakselarasan sebagai berikut. “Ketidakselarasan adalah sumber inovasi yang berawal dari kesenjangan yang seharusnya terjadi dengan yang terjadi. Kondisi lapangan dan teoritis yang berbeda, pada tatanan tertentu, sangat dipengaruhi oleh sistem nilai yang dianut dan sering kali menghasilkan kejanggalan yang tidak berarti. Ketidakselarasan sebenarnya dikenal dengan penelusuran kebutuhan. Biasanya penelusuran kebutuhan bertujuan untuk menemukan penyebab kesenjangan atau perbedaan dari keadaan yang ideal dan kenyataan. Dengan demikian, pembaharuan ditemukan sebagai suatu solusi.

c. *Kebutuhan proses*

Kutipan aslinya adalah, “kebutuhan proses merupakan sumber inovasi yang berawal dari suatu kesenjangan antara kemampuan saat ini dan tujuan pelaksanaan pekerjaan. Kesenjangan tersebut menimbulkan pemikiran tentang ‘apa’ dan ‘bagaimana’. Dalam rangka menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut manusia sebagai agen perubahan, senantiasa menggunakan alam pemikirannya, mencapai suatu tujuan dengan ‘cara baru’ atau ‘cara alternatif’. Kebutuhan proses ini

sebenarnya menguatkan sumber pembaharuan sebelumnya yang menyatakan bahwa kesenjangan menjadi sumber pembaharuan.

d. *Struktur industri*

Wongsonegoro menyatakan, “inovasi yang tumbuh dari jenis ini muncul akibat perubahan-perubahan yang terjadi di produk yang dihasilkan dan bagaimana produk tersebut berinteraksi dengan lingkungannya”. Patut diyakini bahwa sektor industri mempunyai kekuatan yang khas untuk mendorong terjadinya pembaharuan. Sebagai contoh, model belajar *e-learning* timbul sebagai akibat terjadinya industrialisasi jasa telekomunikasi.

e. *Demografi*

Kutipan asli untuk pembaharuan jenis ini seperti berikut. “Perubahan demografi ditunjukkan dengan perubahan penduduk dalam jumlah, struktur umur, komposisi, jenis pekerjaan, status pendidikan, dan penghasilan. Perubahan-perubahan tersebut merupakan pemicu perubahan pada pola konsumsi (dari segi jenis, jenis konsumen, dan volume)”. Jenis ini berhubungan dengan jenis sebelumnya, struktur industri dan perubahan persepsi. Minum air teh telah menjadi kebiasaan masyarakat umum. Dua dekade yang lalu industri air teh ini belum banyak berkembang. Namun sekarang ini berbagai merek air teh yang dikemas dalam botol atau kotak bermacam-macam. Salah satu alasannya adalah jumlah penduduk yang meminum air teh ini relatif banyak dan kemungkinan bertambah terus. Pembaharuan pengemasan atau rasa terus diperlukan agar setiap merek dapat bersaing dan disukai oleh masyarakat.

f. *Perubahan persepsi*

Penulis menyatakan, “inovasi yang muncul dari perubahan persepsi tumbuh dikarenakan adanya perubahan pemahaman terhadap makna atau cara pandang akan suatu hal yang sama. Perubahan persepsi tersebut dipengaruhi oleh, beberapa alasan, di antaranya, perubahan pada tatanan nilai-nilai yang dianut, perubahan rasa, dan perubahan pada *image* yang

berhasil diproyeksikan”. Industri air minum menyebabkan citra (*image*) minuman air putih, yang tadinya dianggap berbau tradisional menjadi lebih baik lagi, yaitu menjadi alternatif minuman selain air teh atau minuman *soft drink* atau minuman lain yang telah dikenal. Citra air putih menjadi minuman sehat diperoleh karena industri air minum ini berkembang pesat di Indonesia apalagi didukung oleh pencitraan melalui kemasan dan iklan yang menarik.

g. *Pengetahuan baru*

Sumber pembaharuan jenis ini sangat berguna untuk pengembangan keilmuan dan akademik. Kutipan aslinya dari sumber pembaharuan ini yaitu, “inovasi jenis ini muncul akibat dari perpaduan antara sejarah, pengalaman, penelitian, dan ilmu pengetahuan, selain hal-hal lain yang bersifat informasional. Inovasi jenis ini bersifat konvergen yang berarti gabungan antara berbagai macam jenis pengetahuan dan jika pengetahuan tersebut belum tersedia maka inovasi ini tidak tercipta”. Kajian ilmiah suatu ilmu dapat mendorong ilmu yang berdekatan atau satu rumpun untuk melakukan terobosan atas dasar penelitian yang diperoleh sebelumnya. Pembaharuan ini ditemukan melalui serangkaian penelitian mencakup uji validitas dan reliabilitas.

B. PERUBAHAN

1. Pengertian Perubahan (*Change*)

Seperti dijelaskan pada uraian pembaharuan bahwa pembaharuan membawa dampak berupa perubahan. Bahkan ada pepatah yang mengatakan bahwa perubahan bersifat relatif. Asumsi dasar menyatakan bahwa pembaharuan yang dilaksanakan dalam organisasi cenderung disebut dengan perubahan. Selain itu, uraian pada bagian awal tentang Pembaharuan yaitu kutipan dari beberapa pakar, persepsi tentang pembaharuan sering dikaitkan atau identik dengan perubahan. Pada dasarnya, perubahan ini timbul karena suatu organisasi atau lembaga berupaya meningkatkan mutu kerjanya.

a. *Pengertian perubahan*

Ada perbedaan yang tidak terlihat di antara pembaharuan dan perubahan. Perubahan sesungguhnya tidak selalu dikategorikan sebagai sesuatu gagasan, obyek, atau benda yang benar-benar baru. Pada pelaksanaannya, pembaharuan sudah pasti membawa perubahan, namun perubahan belum tentu mengandung aspek kebaruan. Perubahan menampilkan sesuatu yang berbeda dari sebelumnya. Sebagai sosiolog, Soekanto menjabarkan perubahan terkait dengan dinamika masyarakat modern, yakni sebagai perubahan sosial. Ia mempercayai masyarakat dan tatanan sosial di dalamnya terus berkembang dan maju mengantisipasi teknologi canggih dan menjawab kebutuhan hidup serta ilmu yang terus berkembang.

Salisbury menyebut perubahan bagi dunia pendidikan dengan restrukturisasi sekolah. Ia menyatakan bahwa restrukturisasi organisasi kependidikan berarti sekolah menyediakan layanan lebih efektif dan efisien untuk pendidikan masa depan dengan penyediaan fasilitas bagi siswa dan orang tua mereka. Restrukturisasi sekolah dilaksanakan agar sekolah sekarang menjadi cerminan sekolah masa depan, dengan mengubah organisasi kependidikan menjadi:

- 1) Berpusat dan berorientasi kepada siswa, Karena siswa dan orang tua dianggap sebagai pelanggan atau klien (*customer-oriented*);
- 2) menciptakan kondisi belajar yang mendorong siswa lebih aktif, tidak pasif;
- 3) menyediakan sarana telekomunikasi bagi siswa, orang tua, dan masyarakat,
- 4) mengembangkan konsep ruang kelas dengan memadukan alam sekitar lingkungan atau ruang belajar yang lebih modern, memadai.

b. *Sifat perubahan*

O'Connor mengasumsikan ada tiga sifat perubahan, yaitu rutin, perbaikan, dan inovatif. Pendapat O'Connor ini dilandasi teori perilaku organisasi yang berpandangan bahwa perilaku orang-orang dalam suatu organisasi sangat dominan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

2. Jenis Perubahan

a. *Perubahan sosial*

Perubahan sosial yaitu perubahan yang terjadi secara kumulatif, bertahap, serta memakan waktu relatif lama. Perubahan ini biasanya tidak terlalu dihiraukan karena dampak yang timbul sedikit demi sedikit sehingga masyarakat tidak merasakannya. Perubahan sosial dapat berbentuk pola pikir, pendapat, pendidikan, dan sebagainya. Sebagai contoh, perubahan yang terjadi mengenai persamaan hak pria dan wanita. Karier atau pekerjaan yang digeluti oleh kaum wanita merupakan perubahan sosial yang disebabkan majunya peradaban dan kemajuan pola pikir yang telah dirintis selama bertahun-tahun.

b. *Perubahan organisasi*

Perubahan organisasi adalah perubahan yang bersifat cepat dan segera (*constant*). Sering kali perubahan ini membawa dampak buruk berupa ketidakpastian, kecemasan, atau intrik-intrik sosial. Penggabungan bank yang dinilai berkinerja buruk menjadi bank baru dan pergantian pimpinan kelembagaan termasuk dalam kategori perubahan organisasi. Keresahan akan pengembalian dana simpanan mereka, merupakan dampak buruk yang dirasakan nasabah akibat penggabungan bank. Dampak buruk akan timbul segera setelah diumumkannya bank yang bermasalah tersebut. Jangka waktu antara perubahan dan akibatnya terjadi sangat cepat, dalam waktu relatif singkat.

c. *Perubahan teknologi*

Perubahan kategori ketiga ini terjadi sangat cepat dan sulit diikuti oleh masyarakat awam. Perubahan yang terjadi biasanya secara beruntun, dan sering menimbulkan ketidak siapan yang dapat menyebabkan teknologi dijauhi oleh lapisan masyarakat tertentu. Arus informasi yang sangat cepat karena penerapan *internet* sebagai salurannya menyebabkan perubahan yang terus menerus terjadi dan tidak dapat begitu saja diikuti. Informasi yang tersebar secara beruntun menyebabkan masyarakat tidak memiliki waktu untuk menyimak dengan baik.

Produk terbaru terkait teknologi komputer seperti perangkat lunak tidak dapat diserap begitu saja. Hal ini disebabkan produk-produk sebelumnya masih terbilang baru dan sulit dipelajari, karena membutuhkan waktu yang agak lama, sehingga produk terbaru tidak mudah diterima begitu saja. Secara tidak sengaja produk teknologi baru dapat terabaikan.

3. Keterkaitan antara Pembaharuan dan Perubahan

Persamaan

- Karakteristik pembaharuan berkaitan dengan cakupan dan ragam berlaku sama dengan perubahan.
- Dapat dirancang dan dikelola dengan pola yang sama.
- Pembaharuan dan perubahan memerlukan pendekatan tertentu kepada klien masyarakat atau khalayak agar tidak menimbulkan salah tanggap, kebingungan atau konflik.
- Baik pembaharuan maupun perubahan, dapat terjadi secara internasional, nasional, regional, atau lokal dengan kategori abstrak dan konkret.
- Pembaharuan atau perubahan sering kali berkaitan dengan teknologi.

Perbedaan

Pembaharuan	Perubahan
<ol style="list-style-type: none"> Pembaharuan selalu dikaitkan dengan upaya adopsi dengan pendekatan individu. Rentang pembaharuan meliputi semua cakupan. Gagasan, kegiatan, obyek harus benar-benar baru, <u>belum</u> (pernah) ada sebelumnya. Penggunaan pembaharuan itu harus diperkenalkan kepada masyarakat oleh pihak-pihak tertentu. Pembaharuan ditujukan kepada individu tertentu, atau memandang masyarakat sebagai kekuatan individu. Pendekatan pengenalan dan penyebarannya mengikuti alur peran individu dalam masyarakat. Adopsi pembaharuan memerlukan rentang waktu relatif lebih lama. 	<ol style="list-style-type: none"> Perubahan merupakan adopsi yang dilakukan secara kelembagaan atau keorganisasian Rentang perubahan bersifat lebih sempit, biasanya banyak yang bersifat lokal. Gagasan, kegiatan, obyek <u>tidak</u> selalu harus baru, tetapi berbeda dari yang sebelumnya, bisa juga bersifat <i>reinvention</i>. Perubahan sering terjadi di dalam organisasi tertentu, baik dalam lingkup yang besar atau luas maupun yang sempit. Pendekatan pengenalan dan penyebarannya mengikuti harmonisasi, budaya dan kepemimpinan dalam organisasi. Adopsi perubahan memerlukan waktu lebih singkat.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan pengertian pembaharuan, dan sebutkan satu contoh pembaharuan yang bersifat umum (tidak terkait dengan dunia pendidikan)!
- 2) Mengapa penggunaan ponsel (*handphone*) dianggap sebagai pembaharuan makro?
- 3) Kegiatan penelitian menjadi sumber pembaharuan? Berikanlah dua alasannya!
- 4) Jelaskan pengertian perubahan, berikan satu contoh perubahan yang bersifat umum!
- 5) Jelaskan dua perbedaan antara pembaharuan dan perubahan!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Pengertian pembaharuan dapat diperoleh di bagian awal penggalan pertama dari Kegiatan Belajar 1 ini. Simaklah dengan baik beberapa versi definisi pembaharuan yang telah dirumuskan oleh pakar. Perhatikan pula contoh-contoh yang dicantumkan pada uraian.
- 2) Pembaharuan makro meliputi jangkauan yang sangat luas.
- 3) Hasil penelitian adalah kajian atau interpretasi atas data-data dari lapangan.
- 4) Pembahasan perubahan dilaksanakan di awal penggalan kedua pada Kegiatan Belajar 1.
- 5) Salah satu perbedaan pembaharuan dan perubahan adalah pembaharuan bersifat dinamis, tanpa diatur sedangkan perubahan yang lain, dilaksanakan terorganisasi.



RANGKUMAN

- Pembaharuan adalah suatu kegiatan, produk, atau program yang benar-benar baru, belum pernah ada sebelumnya. Perubahan adalah sesuatu yang berbeda, dari sebelumnya dengan maksud untuk perbaikan.
- Kekhasan pembaharuan terdiri atas manfaat, sesuai, rumit, dapat dicoba, dapat diamati, dan dapat dimodifikasi. Sedangkan perubahan memiliki kekhasan rutin, perbaikan dan inovatif.
- Karakteristik pembaharuan meliputi cakupan luas yaitu makro dan cakupan yang lebih sederhana, yaitu mikro; sedangkan rentang pelaksanaan terjadi dalam wilayah internasional, nasional, regional, lokal. Ragam pembaharuan program, yaitu berbentuk perangkat lunak, kebijakan atau sesuai yang bersifat konsep dan abstrak. Pembaharuan bersifat produk atau teknologi, yaitu pembaharuan yang kasat mata, atau dapat diamati.
- Perubahan dalam ilmu manajemen terbagi menjadi perubahan sosial, perubahan organisasi ada perubahan teknologi.
- Perubahan merupakan upaya organisasi atau lembaga untuk memperbaiki diri. Perubahan merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Aspek kebaruan bersifat
 - A. relatif
 - B. tetap
 - C. berubah-ubah
 - D. berkesinambungan

- 2) Suatu pembaharuan menurut Rogers dapat diterima oleh masyarakat dengan persyaratan atau sifat-sifat khusus yang dapat mempermudah proses penyebaran dan implementasi pembaharuan seperti di bawah ini, *kecuali*

- A. manfaat relatif
 - B. dapat diamati
 - C. rumit
 - D. mudah
- 3) Temuan ulang merupakan proses daur ulang pembaharuan karena
- A. pembaharuan sudah disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna
 - B. pembaharuan tersebut sudah disesuaikan dengan perkembangan teknologi
 - C. pembaharuan tersebut untuk kebutuhan masyarakat sebagai pengguna
 - D. pembaharuan tersebut disesuaikan dengan perkembangan teknologi
- 4) Kesesuaian sebagai kekhasan suatu pembaharuan mencerminkan
- A. pembaharuan bertentangan dengan nilai-nilai atau budaya yang berlaku di lingkungan masyarakat
 - B. pembaharuan tidak bertentangan dengan nilai-nilai atau budaya yang berlaku di masyarakat
 - C. pembaharuan tidak bertentangan dengan teknologi yang berkembang
 - D. pembaharuan bertentangan dengan teknologi yang berkembang
- 5) Di bawah merupakan contoh pembaharuan yang bersifat konkret sebagai berikut, *kecuali*
- A. model komputer
 - B. model *handphone*
 - C. model pemilu
 - D. model baju
- 6) Pembaharuan yang menyangkut program, berkaitan dengan pembaharuan yang bersifat
- A. acak abstrak
 - B. acak konkret
 - C. konkret
 - D. abstrak
- 7) Asas manfaat relatif sering dikaitkan dengan
- A. keuntungan ekonomis
 - B. keuntungan teknologi
 - C. manfaat kelompok
 - D. manfaat orang banyak

- 8) Arti kekhasan yang merupakan keadaan di mana masyarakat atau khalayak diberi kesempatan untuk melaksanakan uji coba terhadap pembaharuan adalah
- A. rumit
 - B. dapat dicoba
 - C. sesuai
 - D. dapat diukur
- 9) Contoh pembaharuan yang bersifat abstrak sebagai berikut, *kecuali*
- A. model kurikulum
 - B. model pemilu
 - C. model kamera
 - D. model pembelajaran
- 10) Pemanfaatan jasa *internet* untuk tukar menukar informasi bisnis termasuk pembaharuan yang bersifat
- A. produk
 - B. proses
 - C. jangka pendek
 - D. cakupan makro

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2**Model Pembaharuan dan Perubahan**

Ⓐ Baik pembaharuan maupun perubahan memerlukan waktu yang relatif lama agar dapat diterima dan diterapkan oleh suatu lapisan masyarakat. Keduanya merupakan kajian yang menarik bagi para pakar. Dalam Kegiatan Belajar 2, Anda dapat mempelajari rumusan pembaharuan dan pembelajaran yang berasal dari Salisbury dan Rogers. Selain itu, Anda dapat mengkaji pengamatan terhadap pembaharuan dan perubahan yang terjadi di Indonesia menyangkut masalah pendidikan secara umum, serta pembelajaran secara khusus.

A. PENGEMBANGAN PERUBAHAN MODEL SALISBURY, 1994**Pengertian Umum**

Konsep Salisbury, termasuk model perubahan bagi dunia pendidikan pada umumnya. Pelaksanaan model Salisbury tergantung pada itikad baik suatu organisasi pendidikan untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu. Konsep perubahan, dapat diterapkan untuk PBM di suatu sekolah sebagai komponen mikro pendidikan, atau diterapkan pada suatu organisasi kependidikan sebagai suatu sistem.

Lima bidang yang perlu dibenahi dalam melaksanakan pembaharuan dalam bidang pendidikan, adalah:

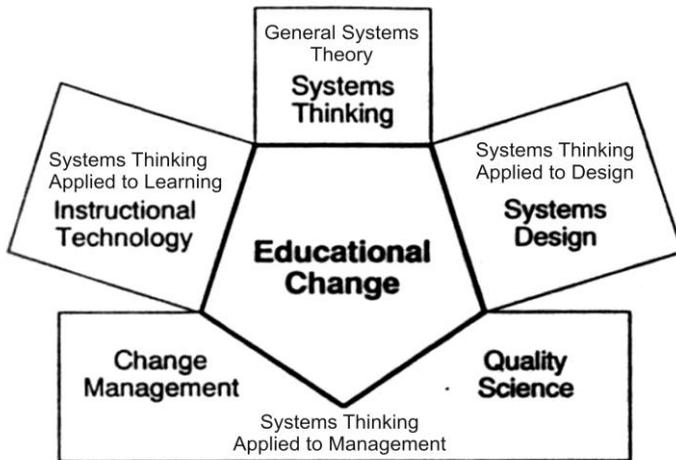
1. Sistem berpikir (*system thinking*).
2. Sistem rancangan (*system design*).
3. Ilmu mutu (*quality science*).
4. Pengelolaan perubahan (*change management*).
5. Teknologi pembelajaran (*instructional technology*).

Kelima komponen tersebut dianggap oleh Salisbury sebagai teknologi. Salisbury mengakui bahwa kelima disiplin tersebut sebagai teknologi. Namun ia mempunyai argumentasi tersendiri. Menurutnya, teknologi adalah “*The systematic application of scientific or other organized knowledge to practical tasks.*” Pendapatnya ini menjelaskan bahwa teknologi tidak selalu terkait dengan perangkat keras atau komputer. Ia berpendapat bahwa

teknologi sebagai suatu teknik canggih pemecahan masalah berdasarkan kajian. Jadi, Salisbury berpendapat kelima disiplin ilmu tersebut sebagai teknologi. Selanjutnya, ia mengungkapkan bahwa pelaksanaan perubahan itu terjadi secara simultan atas kelima komponen tersebut. Perubahan terjadi karena efek sinergi yang timbul sebagai dampak kerja sama, keterkaitan, serta harmoni dari kelima disiplin tersebut.

Sistem, adalah landasan berpikir dari konsep perubahan Salisbury. Ia berpendapat semua pihak perlu menyadari bahwa reformasi atau restrukturisasi di bidang pendidikan terjadi karena dukungan semua pihak, baik inovator maupun pengguna, organisasi sekolah/pendidikan maupun pemerintah. Selain itu, seluruh subsistem atau komponen pendidikan, manusia dan nonmanusia memiliki andil terhadap kesuksesan penyebaran dan pelaksanaan perubahan.

1. Ilustrasi Model Perubahan (*Educational Change*)



Istilah yang digunakan dalam gambar di atas, diterjemahkan untuk modul ini menjadi:

1. *systems thinking* (sistem berpikir),
2. *systems design* (sistem rancangan),
3. *quality science* (ilmu mutu),
4. *change management* (pengelolaan perubahan),
5. *instructional technology* (teknologi pembelajaran).

2. Kajian Komponen Model

a. *Sistem berpikir*

1) Pengertian sistem

Acuan sistem berpikir menyangkut cara berpikir seseorang, kelompok, atau lembaga tentang suatu masalah (pendidikan), bagaimana situasi sebenarnya, serta bagaimana kita menjabarkan dan menganalisis masalah tersebut sebagai suatu sistem. Secara khusus, ia menyatakan bahwa suatu sistem terdiri atas berbagai subsistem atau subkomponen yang berlainan fungsi masing-masing. Dengan koordinasi yang baik serta harmoni, seluruh subsistem bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.

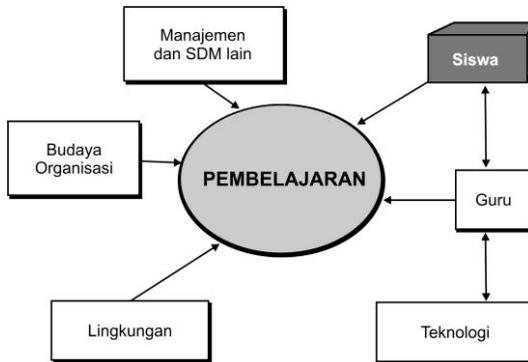
Sistem berpikir dengan pola perkembangan pendidikan merupakan permasalahan pendidikan sebagai suatu sistem. Kelancaran proses pendidikan terjadi karena semua subkomponen atau subsistem bekerja dengan baik dan benar, sesuai fungsi masing-masing dalam mencapai tujuan. Salisbury juga menyatakan bahwa pendidikan dan pembelajaran merupakan suatu sistem terbuka. Sifat sistem terbuka adalah dinamis, yaitu dapat menerima masukan, perubahan, dan perbaikan demi tercapainya kerja sama yang optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2) Perangkat sistem: diagram

Salah satu upaya yang dilakukan dalam menerapkan konsep sistem pada suatu perubahan ialah menuangkan gagasan perubahan tersebut dalam bentuk diagram. Hal ini timbul karena sistem pada mulanya digunakan dalam bidang fisika, rekayasa, biologi, psikologi, serta perilaku organisasi. Jadi, diagram ini dianggap sebagai alat berpikir. Perhatikan contoh diagram pada halaman berikut.

Diagram pada halaman berikut memperlihatkan bahwa pembelajaran sebagai suatu sistem perlu mempertimbangkan aspek belajar siswa, selain itu pembelajaran juga dipengaruhi oleh kompetensi guru, teknologi yang tersedia, lingkungan, budaya organisasi, dan faktor manajemen.

Contoh diagram “Pembelajaran sebagai suatu sistem terbuka”



b. Sistem rancangan

Terkait dengan sistem berpikir, sistem rancangan merupakan penerapan dari sistem berpikir yang menjadi landasan sistem rancangan. Sistem rancangan tidak hanya terkait seperti rancangan rumah, atau mobil, kebijakan rancangan pendidikan, sistem pendidikan. Rancangan sistem terkait dengan struktur dan proses, sarana dan prasarana yang dibutuhkan berikut harmonisasi tata kerja keseluruhan subkomponen.

c. Ilmu mutu

1) Pengertian ilmu mutu

Ilmu mutu merupakan penerapan sistem berpikir terhadap pengelolaan dan masalah yang mencakup produk dan jasa, dikaitkan dengan kepuasan pelanggan atau klien. Ilmu mutu dalam dunia sangat memperhatikan kepuasan dan keberhasilan peserta didik, pada jenjang apapun juga. Mutu dapat dikembangkan berdasarkan teknik khusus seperti *benchmarking*. Tehnik *benchmarking* sudah biasa dikembangkan dalam dunia pendidikan baik untuk persekolahan maupun pendidikan di organisasi.

2) *Benchmarking*

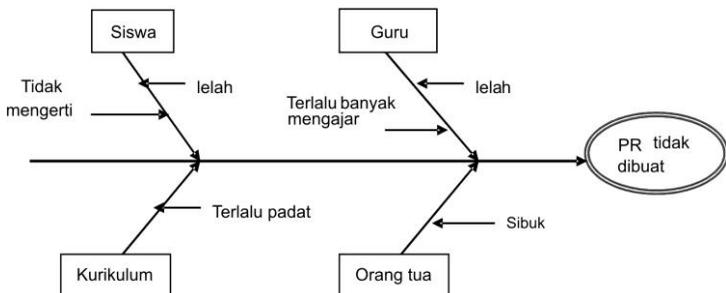
a) *Benchmarking* adalah upaya suatu organisasi untuk meningkatkan mutu kinerja dengan cara 'membandingkan' organisasi yang satu dengan organisasi lain yang bergerak dalam bidang yang sama. Lebih baik lagi, jika organisasi yang

bersangkutan memilih organisasi perbandingan yang memiliki mutu kinerja lebih baik atau lebih tinggi.

3) Teknik ilmu mutu: tulang ikan (*Fishbone*).

Selain melaksanakan *benchmarking*, teknik lain yang dapat diterapkan dalam upaya peningkatan mutu kinerja adalah metode *fishbone* atau tulang ikan. Metode ini disebut tulang ikan karena dalam pelaksanaannya, ilustrasi yang dihasilkan seolah-olah berbentuk seperti kerangka tulang ikan. Metode tulang ikan digunakan untuk menentukan penyebab dan akibat (*cause-effect*) dari kinerja yang buruk. Cara membuat diagram ini sebagai berikut.

- Pernyataan masalah dibuat sebagai tulang kepala ikan.
- Masalah besar (*major*) direntangkan pada tulang ikan yang memanjang.
- Cabang-cabang tulang ikan digunakan untuk analisis dari masalah besar.
- Metode tulang ikan dilakukan dalam suatu diskusi dengan format *brainstorming*.
- Perhatikanlah gambar di bawah ini!



4) Pengelolaan perubahan

- Pengertian pengelolaan perubahan

Salisbury mengatakan bahwa sebenarnya perubahan tidak selalu identik dengan kekacauan atau ketidakpastian. Perubahan dapat dikelola dengan tepat agar dapat diterima dan menjadi bagian dari rutinitas kegiatan sehari-hari dalam satu lembaga.

Pengelolaan perubahan sebagai suatu teknologi sangat membantu para pimpinan organisasi untuk, antara lain:

- (1) mempersiapkan mental orang-orang dalam organisasi agar dapat menerima perubahan;
- (2) memahami peran setiap individu dalam proses perubahan;
- (3) memahami tahapan perubahan;
- (4) mengubah penolakan menjadi sesuatu yang bersifat konstruktif.

b) Tahapan perubahan

Perubahan dalam suatu organisasi kependidikan dapat dilaksanakan dalam 3 tahapan besar. Salisbury mengutip pendapat Conner mengenai tahapan pengelolaan perubahan.

Tahapan tersebut adalah **tahapan persiapan, penerimaan, dan komitmen**. Tahap persiapan adalah upaya pimpinan untuk mempersiapkan secara psikologis dengan cara menyadarkan seluruh pihak terhadap pentingnya perubahan. Pimpinan bertanggung jawab untuk membimbing karyawannya agar menyadari bahwa perubahan berdampak terhadap kinerja dan tanggung jawab pekerjaan. Penolakan pada tahap ini merupakan sesuatu yang wajar sebagai reaksi terhadap perubahan. Pimpinan perlu mengantisipasi penolakan sebelum ia sendiri mensosialisasikan perubahan. Tahap penerimaan adalah tahap gagasan atau ide perubahan mulai diterima walau dengan ragu-ragu. Pimpinan pada tahap ini sebaiknya membimbing karyawan untuk menyadari kegunaan perubahan bagi seluruh SDM dan organisasi. Tahap terakhir, yaitu komitmen adalah tahap ‘membiasakan diri’ terhadap perubahan yang telah dinilai positif oleh semua pihak. Pimpinan organisasi pada tahap ini sebaiknya bersifat terbuka untuk berdialog, berdiskusi mengenai perubahan dan pelaksanaan perubahan itu sendiri.

c) Kecemasan atas perubahan

(1) Diri sendiri (*self-concern*)

Kecemasan atas diri sendiri dianggap sebagai gejala normal yang ditunjukkan oleh seseorang terhadap perubahan. Amankah perubahan bagi saya? Bergunakah bagi saya?

Kecemasan ini berkaitan dengan peran dan andil seseorang dalam organisasi. Setiap orang memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan perubahan, memerlukan waktu dan kesempatan untuk memikirkan perubahan itu sendiri sebelum betul-betul menerima dengan tangan terbuka.

(2) Tugas/pekerjaan (*task concern*)

Kecemasan atas pekerjaan timbul karena perubahan dapat menyebabkan seseorang kehilangan banyak waktu dan kesempatan untuk mengerjakan ‘sesuatu yang baru’, di lain pihak ia sendiri harus menyelesaikan pekerjaan yang lama. Pertanyaan yang mungkin muncul, ‘apakah cukup waktu untuk menyelesaikan?’, atau ‘apakah ada kesempatan untuk membahasnya?’.

(3) Dampak (*impact concern*)

Kecemasan ini terkait dengan dampak atau akibat yang mungkin ditimbulkan oleh perubahan. ‘apakah akan menurunkan kinerja saya?’ atau ‘mungkinkah penyebab kegagalan’ adalah pertanyaan yang menunjukkan kecemasan terhadap dampak perubahan.

d) Penolakan

Setiap perubahan, selain memerlukan waktu dan kesempatan untuk mengenali, mempelajari dan memahaminya, selalu mengundang kemungkinan penolakan. Siapa pun yang menjadi pencetus perubahan harus bersiap untuk ditolak bahkan lebih ekstrem lagi, dimusuhi. Namun, penolakan harus dikelola dengan baik. Jika pimpinan akan melakukan perubahan, pimpinan organisasi dianjurkan untuk melakukan sosialisasi terlebih dahulu. Pendekatan secara pribadi, kesempatan dan waktu yang cukup untuk mendiskusikan perubahan dapat dikembangkan sebagai solusi mengatasi penolakan.

5) Teknologi pembelajaran

Perubahan yang diterapkan dalam dunia pendidikan, khususnya pembelajaran erat sekali kaitannya dengan unsur kelima dari teknologi perubahan, yaitu teknologi pembelajaran. Teknologi

pembelajaran membawa masyarakat ke perubahan yang cukup berarti. Perubahan terkait dengan:

- a) Teknik ilmiah untuk melakukan perbaikan dan perubahan pola belajar dan penyajian materi ajar.
- b) Proses ilmiah yang diterapkan untuk mengembangkan produk dan program pembelajaran melalui serangkaian uji coba dan perbaikan terhadap kedua aspek tadi.
- c) Proses memodifikasi kemampuan manusia dengan cara menawarkan proses belajar dengan pola yang berbeda, seperti model *home-schooling* dengan pengiriman bahan ajar melalui jaringan sistem telekomunikasi canggih seperti *internet*. Peserta didik dalam hal ini harus *mendown load* materi ajar.

Diagram Skala Penggunaan Perubahan

Jenjang 8	Modifikasi	Perubahan dimodifikasi atau diubah menjadi 'sesuatu' yang baru dan dianggap lebih tepat bagi diri seseorang dan organisasinya.
Jenjang 7	Integrasi	Perubahan diterapkan dengan kemauan dan usaha sendiri sehingga dampaknya terasa bagi orang yang bersangkutan dan organisasinya.
Jenjang 6	Perbaikan	Perubahan disesuaikan dengan kebutuhan yaitu ada perbaikan.
Jenjang 5	Rutin	Perubahan sudah menjadi bagian dalam diri seseorang dan organisasinya.
Jenjang 4	Mekanistik	Perubahan diterapkan karena memang tidak ada jalan lain ; diterima begitu saja.
Jenjang 3	Persiapan	Perubahan sedang dipikirkan masak-masak oleh calon penerima atau pemakai.
Jenjang 2	Orientasi	Perubahan baru diketahui dan didengar oleh calon penerima sebatas informasi.
Jenjang 1	Tidak Digunakan	Calon penerima tidak mengetahui sama sekali atau belum pernah menerima informasi tentang perubahan.

Teknologi pembelajaran mengembangkan perubahan secara sistematis, dan terukur dengan menerapkan langkah-langkah sebagai berikut.

- a) Menentukan model disain pembelajaran.
- b) Model disain pembelajaran membantu para perancang untuk menciptakan proses belajar yang berhasil serta sesuai dengan tujuan belajar. Jika tujuan tidak tercapai maka produk atau

program yang dirancang tadi diasumsikan harus diperbaiki sesuai dengan data atau masukan yang diperoleh dari uji coba.

- c) Merumuskan tujuan belajar yang lebih tepat.
- d) Rumusan tujuan yang tepat akan membantu peserta didik dan perancang untuk menentukan model belajar, produk atau program yang tepat.
- e) Melakukan analisis tugas dan materi ajar.
- f) Tugas dan materi ajar yang akan disajikan kepada peserta didik haruslah dianalisis berdasarkan karakteristik. Dengan mengelompokkan materi secara rinci dalam kategori tertentu maka cara penyajian, latihan, atau media belajar dapat dipilih lebih tepat.
- g) Membuat *charts* atau grafis pemilihan media belajar.
- h) Pemilihan media ditentukan oleh sistem penyampaian, apakah untuk perorangan, kelompok kecil atau kelompok besar. Masing-masing jenis media memiliki keterbatasan yang harus diantisipasi oleh perancang.
- i) Melaksanakan uji coba seluruh sistem pembelajaran.
- j) Hasil rancangan-produk dan program, yang telah dibuat dalam bentuk *prototype* sebaiknya diujicobakan sebelum betul-betul digunakan untuk peserta didik yang sesungguhnya. Data yang diperoleh menjadi masukan dan landasan perbaikan program dan produk tadi.
- k) Menentukan para pakar yang dapat membantu memilih program dan teknologi tepat guna untuk belajar.
- l) Semakin banyak media dan perangkat lunak yang tersedia di pasaran untuk belajar, semakin sulit memilih dan memilahnya untuk proses belajar. Sekelompok ahli dapat dimanfaatkan sebagai tim seleksi program dan produk pembelajaran yang dihasilkan oleh teknologi tinggi.
- m) Menerapkan penggunaan multimedia.
- n) Multimedia sekarang banyak digunakan untuk proses belajar. Seperti telah dijelaskan bahwa, belajar tidak selalu harus di sekolah. *Home-schooling* atau *e-learning* akhir-akhir ini mulai

banyak diminati orang. Baik *home-schooling*, maupun *e-learning* keduanya menggunakan perangkat multimedia. Masyarakat bisa mengakses *internet* di rumah atau menyewa fasilitas ke warung *internet*.

Seperti yang telah disebutkan, Salisbury meyakini bahwa perubahan dalam pendidikan harus diselenggarakan dengan menggunakan kelima teknologi, secara serentak. Derasnya arus informasi dan cepatnya kemajuan teknologi membuat setiap orang harus selalu siap dan beradaptasi dengan perubahan.

B. PENGEMBANGAN PEMBAHARUAN ROGERS, 1995

1. Pengertian Umum

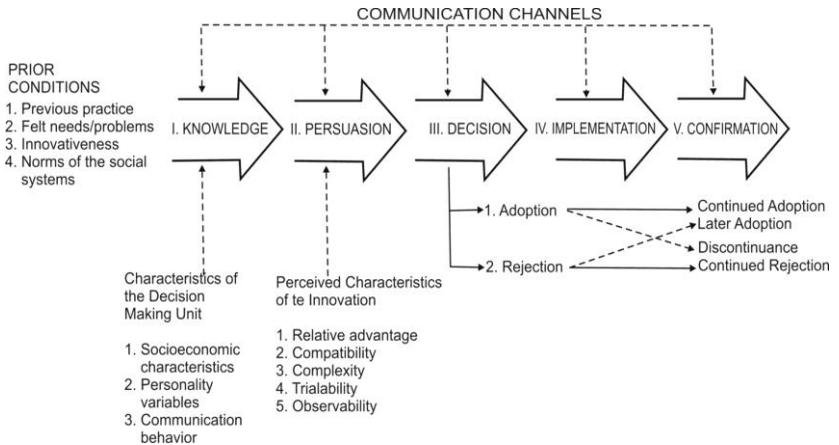
Bagi Rogers, pengembangan pembaharuan melalui tahapan tertentu. Tahapan-tahapan itu disebutnya sebagai *innovation-decision process*, yang mencakup:

- a. tahap pengetahuan (*knowledge stage*);
- b. tahap pendekatan (*persuasion stage*);
- c. tahap keputusan (*decision stage*);
- d. tahap penerapan (*implementation stage*);
- e. tahap konfirmasi (*confirmation stage*);
- f. Saluran komunikasi (*communication channels*).

Tahap 1 sampai dengan 4 menjabarkan pembaharuan itu sendiri. Saluran komunikasi dan kategori pengguna adalah dua faktor yang sangat berpengaruh terhadap penggunaan pembaharuan tersebut, baik untuk jangka waktu singkat atau jangka panjang. Model Rogers dikembangkan berdasarkan teori komunikasi yang bertumpu pada saluran komunikasi dan penerima pesan atau pengguna pembaharuan. Model ini merupakan model pembaharuan yang menerapkan pendekatan individu.

2. Ilustrasi Model Pembaharuan Rogers

(Untuk kemudahan dan pemahaman Anda, perhatikan pula Lampiran 1 tentang terjemahan model pembaharuan dari Rogers).



3. Kajian Komponen

a. Tahap pengetahuan

Pada tahap pengetahuan ada dua pertanyaan yang harus dijawab dengan jelas. Apakah pembaharuan itu timbul karena ada kebutuhan? Bagaimana dengan kesadaran terhadap pembaharuan itu sendiri? Beberapa pakar beranggapan bahwa seseorang atau masyarakat sering kali pasif terhadap pembaharuan. Rogers menjelaskan hal ini dengan mengutip temuan Coleman, dll. (1965) tentang temuan dalam bidang farmasi, berkaitan dengan obat tertentu. Individu masyarakat mengenal suatu obat baru karena obat tersebut dipasarkan dengan iklan tertentu—melalui koran atau pemasaran. Dokter yang termasuk jaringan pemasaran kemudian menganjurkan obat tersebut pada pasiennya. Dengan demikian kesadaran itu dianggap perlu ditimbulkan pada masyarakat.

Di lain pihak, kebutuhan terjadi karena seseorang atau masyarakat merasa tidak puas akan produk atau situasi tertentu. Terkadang seseorang merasa membutuhkan sesuatu karena orang tersebut melihat atau mengamati ‘sesuatu yang baru’ yang ada di sekeliling dia. Jika dia tertarik dan belum memiliki benda tersebut maka timbullah keinginannya atau kebutuhannya. Pada umumnya, pengetahuan tentang

pembaharuan umumnya dapat disebut pengetahuan perangkat lunak (*software knowledge*).

Ada tiga jenis pengetahuan tentang pembaharuan yaitu:

- 1) Pengetahuan ‘kesadaran’ (*awareness-knowledge*)
Pengetahuan ini terkait dengan keberadaan pembaharuan. Seseorang merasa dan tahu ada pembaharuan. Ia berada pada tahap bertanya-tanya, “Apa itu?” Rasa ingin tahu ini berkembang menjadi pertanyaan lebih mendalam seperti “Untuk apa?”.
- 2) Pengetahuan ‘bagaimana’ (*how-to knowledge*)
Dari uraian tadi, pertanyaan kedua mendorong orang tersebut untuk mencari jawaban mengenai pembaharuan itu sendiri. Seperti apa, atau bagaimana cara menggunakan, merupakan pertanyaan lanjutan dari “untuk apa”. Jika orang tersebut sudah berhasil memperoleh jawaban maka ia mulai mempertimbangkan kegunaan pembaharuan.
- 3) Pengetahuan ‘prinsip’ (*principle knowledge*)
Pengetahuan prinsip mendorong seseorang untuk mendalami bagaimana tata atau alur kerja pembaharuan itu sendiri. Dengan mengamati atau melakukan uji coba, jawaban dari pertanyaan pada tahap pengetahuan prinsip ini segera diperoleh.

b. Tahap pendekatan

Pada tahap ini, masyarakat pengguna biasanya mulai memikirkan sikap tertentu terhadap pembaharuan. Sikap menyukai atau menolak biasa timbul dengan sendirinya. Pada tahap pengetahuan, faktor kognitif amat berperan, pada tahap bujukan perasaanlah yang mendominasi untuk menentukan sikap berdasarkan apa yang dia atau mereka ketahui. Secara khusus, aspek psikologis berperan penting dalam perilaku pengguna. Inisiatif untuk mencari informasi lebih lanjut tentang pembaharuan dilaksanakan untuk membentuk persepsi yang lebih mendalam agar keputusan yang diambil sesuai dengan keyakinan pengguna.

Lebih lanjut, selain mencari informasi pendukung, masyarakat atau individu pengguna secara tidak langsung pada tahap ini melakukan evaluasi terhadap pembaharuan itu sendiri. Konsekuensi atau risiko yang harus ditanggung jika menerapkan pembaharuan selain kecocokan terhadap pembaharuan tersebut. Pada akhirnya, pengguna akan

menentukan sikap yang sangat berpengaruh terhadap timbul atau tidaknya perubahan.

c. *Tahap keputusan*

Setelah beberapa waktu lamanya, para pengguna memutuskan menerima (adopsi) atau menolak pembaharuan. Proses adopsi terjadi secara langsung yaitu masyarakat menerima dan menerapkan pembaharuan dalam kehidupan sehari-hari. Namun, proses adopsi juga berlangsung secara tidak langsung, yaitu masyarakat menerima dan ‘mencoba’ menerapkan atau menguji-cobakan pembaharuan tersebut.

Tidak hanya adopsi saja yang terjadi dalam dua kategori. Penolakan terjadi dan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu penolakan aktif dan penolakan pasif. Penolakan aktif dilakukan setelah melakukan uji coba penerapan pembaharuan kemudian langsung menolak. Penolakan pasif terjadi karena masyarakat pengguna sebenarnya tidak pernah mempertimbangkan untuk mengadopsi pembaharuan.

d. *Tahap penerapan*

Pada tahap inilah sikap proaktif untuk menerapkan pembaharuan terjadi. Keterbukaan atau sikap menerima pembaharuan diperlihatkan pengguna secara terbuka. Mereka dengan senang hati mulai menggunakan pembaharuan dalam kehidupan sehari-hari. Untuk tahap penerapan, ada dua pertanyaan yang harus dijawab. Pertanyaan pertama terkait langsung dengan pembaharuan, yaitu Bagaimana cara kerja atau guna pembaharuan ini? Sedangkan pertanyaan kedua, ‘Kapanakah berakhirnya penerapan pembaharuan ini?’ Sebenarnya implementasi pembaharuan menjadi aktivitas rutin pada masyarakat menandai berakhirnya *fase* pembaharuan itu sendiri. Jadi, pembaharuan sudah tidak dianggap lagi memiliki sesuatu yang baru, tetapi menjadi sesuatu hal yang biasa. Setelah *fase* pembaharuan berlalu maka terjadilah penyesuaian penerapan, yang menghasilkan kegiatan ‘temuan ulang’.

e. *Tahap konfirmasi*

Pada tahap konfirmasi, seseorang atau kelompok masyarakat sampai pada tahap mencari penguatan atas penerapan perubahan, sehingga pelaksanaan perubahan diteruskan dan dikembangkan. Pada periode tersebut sering terjadi disonansi, yaitu keragu-raguan atas pembaharuan itu sendiri. Pada tahap konfirmasi, sebaiknya disonansi perlu diwaspadai agar tidak mengganggu proses adopsi. Tidak tertutup kemungkinan, pada saat proses terjadi penghentian adopsi pembaharuan.

Berikut uraian kedua proses adalah:

1) Disonansi (*dissonance*)

Disonansi merupakan proses penerimaan suatu pembaharuan oleh seseorang atau masyarakat karena tiga alasan pokok. Alasan pertama, seseorang menerima dan akan menerapkan pembaharuan karena ia merasa membutuhkannya. Untuk memutuskannya, ia memerlukan dukungan dan motivasi dari agen pembaharuan. Perilaku ini dapat terjadi pada tahap pengetahuan. Alasan kedua, seseorang atau masyarakat menerima pembaharuan karena memang berpandangan baik terhadap pembaharuan tersebut namun sampai saatnya, yang bersangkutan belum mengadopsi pembaharuan tersebut. Perilaku ini terjadi pada tahap implementasi. Alasan ketiga, yaitu seseorang atau masyarakat yang menerima dan sudah mengadopsi pembaharuan, namun sempat berpikiran bahwa seharusnya yang bersangkutan tidak mengadopsinya. Pendapat ini tidak ditanggapi jika pengguna disodorkan pendapat-pendapat yang mendukung atau pro pembaharuan. Perilaku ini dapat terjadi pada tahap konfirmasi.

2) Penghentian (*discontinuance*)

Penghentian adalah keputusan untuk menolak suatu pembaharuan setelah beberapa waktu mencoba mengadopsinya. Kemungkinan besar alasan penghentian tersebut karena pembaharuan itu belum dilembagakan dengan baik, atau tidak terjadi kegiatan rutin atas pelaksanaan pembaharuan.

Penghentian adopsi ada dua jenis, yaitu penggantian (*replacement*) dan *disenchantment*. Masing-masing jenis mempunyai ciri serta alasan sendiri.

a) Penggantian (*replacement*)

Penggantian adalah keputusan untuk menolak suatu pembaharuan karena pengguna mempertimbangkan sesuatu hal atau pembaharuan lain yang dianggap lebih baik dari yang ditawarkan sekarang. Pembaharuan yang terjadi seperti penggunaan *scanner* untuk komputer dengan perangkat lunak *Window XP* dianggap lebih bermanfaat daripada menggunakan *Window98*. Pada *Window XP*, generasi perangkat lunak yang lebih baru dibandingkan keduanya, penggunaan *scanner* jauh lebih sederhana. Pengguna tidak perlu melakukan prosedur apapun, asal *scanner* sudah tersambung dengan dan sumber listrik saja.

b) *Disenchantment*

Disenchantment adalah keputusan untuk menolak suatu pembaharuan setelah mencoba mengadopsi beberapa waktu karena ketidakpuasan atau melihat dampak buruk dari pembaharuan itu sendiri. Terkadang *disenchantment* terjadi karena salah menggunakan pembaharuan karena kurang informasi. Kembali ke contoh perangkat lunak dari Microsoft, yaitu *Window98* dan *Window2000*. *Window98* karena lebih dulu muncul ternyata jauh lebih baik dan lebih *compatible* dibandingkan dengan *Window2000*.

c) *Saluran komunikasi*

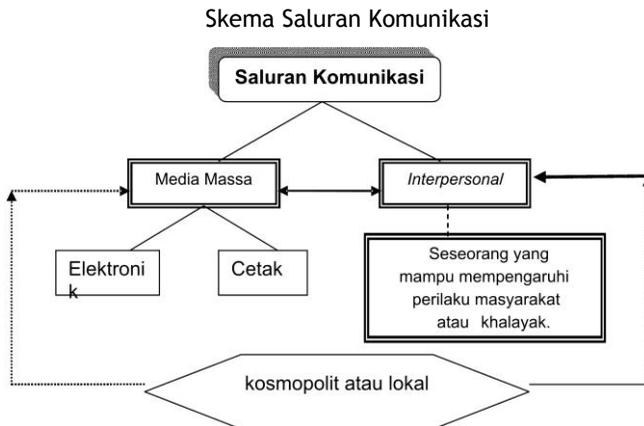
Pengenalan pembaharuan tidak mungkin terjadi tanpa adanya teknik penyebaran tertentu. Upaya-upaya memperkenalkan pembaharuan biasanya dilakukan melalui saluran komunikasi. Rujukan saluran komunikasi sering kali berupa media massa, atau narasumber yang bersifat lokal atau kosmopolitan.

1) Saluran media massa

Saluran komunikasi *media massa* merupakan perangkat penyebaran pesan melalui media massa seperti radio, tv, surat kabar dan lainnya. Media massa menyampaikan pesan atau

pembaharuan secara tidak langsung. Penyebaran yang terjadi mencakup pemirsa/masyarakat pengguna dalam jumlah yang banyak. Pesan melalui media massa dengan memanfaatkan teknik perekaman, dapat diulang-ulang sesuai dengan kebutuhan, dan bersifat menetap karena menggunakan format tertentu. Media massa secara efektif dapat dimaksimalkan penggunaannya pada saat masyarakat berada pada tahap pengetahuan.

Perhatikan skema dan penjelasan berikut!



- 2) Saluran interpersonal (*Interpersonal channel*): narasumber
Narasumber adalah orang-orang yang dianggap potensial untuk mempengaruhi masyarakat agar menerima pembaharuan. Teknik penyebaran pesan melalui narasumber disebut saluran *interpersonal*. Saluran komunikasi melalui narasumber ini dapat menciptakan interaksi langsung antar individu. Tanya jawab dan komunikasi sosial terjalin karena setiap orang bebas mengajukan pertanyaan dan dapat dijawab dengan segera.
- 3) Kosmopolit (*cosmopolite*) vs lokal (*localite*)
Sifat kosmopolit dari saluran komunikasi adalah saluran komunikasi yang berasal dari luar sistem kemasyarakatan tertentu. Media massa memang dianggap selalu bersifat kosmopolit. Pada dasarnya, media massa dikelola dan diproduksi oleh orang-orang tertentu, di mana mereka sama

sekali tidak mengenali secara langsung masyarakat atau pemirsanya. Begitu pula sebaliknya. Masyarakat yang menikmati media massa tidak mengenal siapa yang mengelola atau memproduksi program yang ditayangkan atau disebarluaskan itu.

Saluran interpersonal, yaitu melalui pribadi atau narasumber tertentu dapat memiliki sifat keduanya, yaitu kosmopolit atau lokal. Jika narasumber didatangkan dari luar sistem sosial atau kemasyarakatan maka sifat yang di bawahnya adalah kosmopolit. Terkadang dalam masyarakat itu sendiri ada orang-orang tertentu yang dapat dijadikan sebagai narasumber. Jika narasumber tersebut berasal dari masyarakat tadi maka ia menjadi saluran komunikasi yang bersifat lokal. Hasil penelitian yang menjadi acuan menunjukkan bahwa saluran komunikasi kosmopolit akan efektif bila diterapkan pada tahap pengetahuan. Sedangkan saluran komunikasi yang lokal sangat bermanfaat bila diterapkan pada tahap bujukan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Sebutkan kelima teknologi yang dirumuskan oleh Salisburi untuk perubahan pendidikan!
- 2) Mengapa pakar ini menyatakan bahwa kelima teknologi ini harus dilaksanakan secara simultan?
- 3) Apa yang menonjol dari model perubahan?
- 4) Sebutkanlah seluruh komponen model pembaharuan Rogers?
- 5) Apa yang dimaksud dengan tahap pengetahuan?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Jika Anda telah mengkaji seluruh penggalan pertama kegiatan belajar dua ini maka Anda pasti bisa menyebutkan kelimanya.

- 2) Kelima teknologi tadi bersifat subsistem.
- 3) Keistimewaan model ini ialah memiliki kerangka berpikir lugas.
- 4) Ingat dan perhatikan skema baik yang asli maupun terjemahannya yang dilampirkan.
- 5) Masyarakat membutuhkan waktu dan informasi yang cukup.



RANGKUMAN

- Salisbury mengajukan model perubahan pendidikan yang mencakup lima teknologi. Teknologi yang dimaksud adalah sistem berpikir, sistem rancangan, ilmu mutu, pengelolaan perubahan, dan teknologi pembelajaran.
- Kelima teknologi tadi harus diterapkan sekaligus agar dapat menimbulkan efek sinergi bagi perubahan itu sendiri dan organisasi yang menerapkannya. Kelima teknologi ini berdampak luas, dan masing-masing teknologi saling mendukung satu sama lain, seperti cara kerja sebuah sistem.
- Rogers, dengan berlandaskan pada ilmu komunikasi sosial, memandang pembaharuan sebagai sesuatu yang harus dikomunikasikan kepada masyarakat secara bertahap. Tahapan tersebut meliputi pengetahuan, pendekatan, keputusan, penerapan, konfirmasi, dan saluran komunikasi.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Bidang yang perlu dibenahi dalam melaksanakan pembaharuan di bidang pendidikan menurut Salisbury sebagai berikut, *kecuali*
 - A. sistem terpadu
 - B. sistem rancangan
 - C. sistem berpikir
 - D. ilmu mutu
- 2) Teknologi menurut Salisbury adalah
 - A. terkait dengan perangkat keras atau komputer
 - B. suatu teknik canggih pemecahan masalah berdasarkan kajian

- C. suatu perangkat canggih dalam pemecahan berbagai masalah
 - D. suatu teknik canggih untuk menyusun perangkat canggih atau keras
- 3) Landasan berpikir dari konsep perubahan Salisbury adalah
- A. perubahan
 - B. pengelolaan
 - C. sistem
 - D. teknologi
- 4) Sistem pendidikan menurut Salisbury sebaiknya selalu menjadi sistem agar terjadi peningkatan mutu di semua subkomponen pendidikan.
- A. tertutup
 - B. semi terbuka
 - C. semi tertutup
 - D. terbuka
- 5) Kelancaran proses pendidikan terjadi karena semua komponen atau subsistemnya
- A. bekerja dengan baik
 - B. bekerja dengan benar
 - C. bekerja dengan baik dan benar sesuai dengan fungsi masing-masing subkomponen
 - D. bekerja dengan baik dan benar
- 6) Mutu dapat dikembangkan berdasarkan teknik khusus, seperti
- A. *benchline*
 - B. *benchmaking*
 - C. *benchmarket*
 - D. *benchmarking*
- 7) Di bawah ini merupakan hal yang harus dilakukan oleh suatu organisasi untuk menentukan organisasi pembandingan, *kecuali*
- A. menentukan kinerja yang akan ditingkatkan
 - B. membuat skala prioritas
 - C. menentukan strategi pertemuan dengan organisasi pembandingan
 - D. memilih dengan ketat organisasi pembandingan yang benar-benar cocok
- 8) Upaya peningkatan mutu kerja dapat digambarkan sebagai
- A. tulang ikan
 - B. tulang rawan

- C. *benchmaking*
 D. *benchmarking*
- 9) Pengelolaan perubahan menurut Salisbury merupakan satu perangkat kegiatan dan taktik ...
 A. yang diterapkan agar perubahan dapat dimengerti dan penerapannya dapat dibimbing dalam satu lembaga
 B. yang diterapkan
 C. yang diterapkan agar perubahan dapat dimengerti
 D. yang diterapkan agar perubahan dapat dipraktekkan
- 10) Di bawah ini merupakan tahapan untuk melaksanakan perubahan dalam suatu organisasi kependidikan menurut Conner sebagai berikut, *kecual...*
 A. persiapan
 B. komitmen
 C. penerimaan
 D. evaluasi

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 3

Sumber Daya Manusia untuk Pembaharuan dan Perubahan

Ⓟada Kegiatan belajar sebelumnya sering disebut-sebut istilah agen perubahan dan penyebaran. Kedua istilah tersebut berkaitan erat dengan pengertian dan model pembaharuan. Tanpa SDM, tidak akan pernah terjadi pembaharuan atau perubahan. Sebaliknya, walaupun SDM ada tetapi tidak ada proses penyebaran maka pembaharuan atau perubahan tidak akan pernah digunakan orang bahkan tidak mungkin dikenali sama sekali. Kegiatan Belajar 3 ini membahas kedua istilah tersebut dalam kerangka yang lebih luas dan mendalam.

A. SDM UNTUK PEMBAHARUAN DAN PERUBAHAN

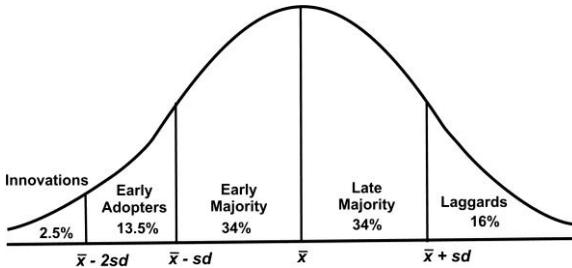
1. Pengertian SDM

Sumber daya manusia dalam pembaharuan dan perubahan adalah orang-orang atau masyarakat dan masyarakat tertentu yang terlibat dalam pemanfaat suatu pembaharuan atau perubahan. Pihak pertama dan yang terpenting yaitu pengguna (*adopters*). Pengguna dapat diartikan sebagai suatu kelompok masyarakat yang berada dalam tatanan sosial tertentu, dengan perilaku tertentu yang terikat secara budaya dan kondisi geografisnya. Pihak kedua, yaitu pencetus serta agen perubahan. Kedua pihak inilah yang mampu mengubah atau mengembangkan suatu pembaharuan dan perubahan.

a. Kategori Pengguna (Adopters) menurut Rogers

Rumusan Rogers tentang pengguna ini sudah sangat sering digunakan dan dijadikan patokan untuk menganalisis subyek yang menjadi target pembaharuan atau perubahan.

Kutipan Kurva Pengguna menurut Rogers, 1995:



Istilah yang digunakan dalam modul ini bagi kategori pengguna adalah:

- 1) pencetus (*innovators*),
- 2) pengguna dini (*early adopters*),
- 3) masyarakat dini (*early majority*),
- 4) masyarakat lambat (*late majority*),
- 5) kelompok terpendil (*laggards*).

b. Analisis Karakteristik Pengguna

1) Pencetus

Dari ilustrasi kurva normal tadi terlihat bahwa kategori pencetus berada pada sisi paling kiri dari kurva tersebut dengan proporsi 2,5% dari perkiraan masyarakat sasaran pembaharuan dan perubahan. Hal ini mencerminkan karakteristik pencetus pada dasarnya hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu saja. Bandingkan dengan persentase masyarakat kebanyakan yang berada pada kisaran masyarakat dini dan masyarakat lambat. Jika kedua kategori ini digabungkan maka jumlahnya menjadi 68%, suatu proporsi yang sangat besar.

Walaupun mempunyai persentase rendah, namun karena dalam kurva tadi letaknya di sisi paling kiri (bernilai positif) maka diyakini bahwa sifat-sifat orang-orang yang tergolong kelompok ini sangat menguntungkan bagi pembaharuan dan perubahan. Pencetus, sesuai dengan namanya, biasanya berani melakukan terobosan atau hal-hal yang baru yang sebelumnya tidak pernah dilakukan oleh orang lain. Ia sangat berbeda; cara berpikir jauh lebih luas dan mendalam. Ia adalah seseorang yang memiliki jaringan kerja yang luas, tidak terhambat oleh

faktor geografis seperti jarak. Ia juga kosmopolit, bertingkah laku di luar kebiasaan masyarakat sekitar, bahkan terkadang ia bersikap seolah-olah berasal dari luar sistem sosial.

2) *Pengguna dini*

Julukan lain dari pengguna dini adalah rasa hormat (*respect*). Berbeda dengan pencetus yang berada di luar lingkaran masyarakat biasa, pengguna dini biasanya dapat berintegrasi dengan baik dengan masyarakat dini dan masyarakat lambat. Ditinjau dari jumlahnya yang lebih banyak dibandingkan dengan pencetus (13,5%), serta alasan karakteristiknya, pengguna dini dapat menjadi penyambung lidah yang baik bagi suatu pembaharuan dan perubahan.

3) *Masyarakat dini*

Seseorang yang termasuk kategori khalayak masyarakat dini, menerima pembaharuan dan perubahan beberapa saat sebelum masyarakat luas. Kelompok ini sering berinteraksi (langsung) dengan masyarakat, tetapi mereka tidak mempunyai posisi khusus di mata masyarakat. Keberadaan mereka terbilang unik. Dari kurva tadi terlihat bahwa masyarakat dini berada setelah pengguna dini, sebelum masyarakat lambat dengan persentase tinggi (34%).

Mereka adalah orang kebanyakan yang lebih maju, di atas rata-rata, tetapi mereka memerlukan waktu yang lebih lama untuk memutuskan menerima suatu pembaharuan dan perubahan.

4) *Masyarakat lambat*

Berada dalam posisi yang berdekatan dengan kelompok terpencil dan kecenderungan ke arah kanan kurva maka khalayak masyarakat lambat perlu mendapat perhatian khusus bagi upaya penyebaran pembaharuan dan perubahan. Sesuai dengan namanya maka masyarakat tergolong masyarakat lambat memerlukan waktu yang sangat lama untuk menerima pembaharuan dan perubahan. Mereka juga memiliki kecenderungan untuk menolaknya. Kerja keras, motivasi dan terkadang tekanan pada mereka sering kali perlu dilaksanakan agar mereka mau menerima pembaharuan dan perubahan.

5) *Kelompok terencil*

Sesuai dengan namanya, kelompok masyarakat terencil ini sering mengisolasi diri terhadap pembaharuan dan perubahan. Arti kata terencil sebenarnya tidak menunjuk secara langsung pada lokasi tertentu seperti tidak terjangkau oleh transportasi atau perangkat telekomunikasi. Terencil adalah cara berpikir masih tradisional dan bersikap yang berbeda dengan menutup diri terhadap orang lain atau pembaharuan dan perubahan. Dengan sendirinya, kelompok terencil biasanya berada di urutan terakhir dalam mengadopsi pembaharuan atau perubahan. Persentase yang ditunjukkan pada kurva tadi perlu diwaspadai (16%). Dengan jumlah ini diperkirakan kelompok terencil dapat mengganjal proses adopsi.

c. **Agen Perubahan (*Change Agent*)**

Sama halnya dengan penyebaran, agen perubahan di kegiatan belajar sebelumnya sering disebut-sebut. Menurut Havelock ciri kepribadian seorang agen perubahan ialah seseorang yang selalu memiliki keinginan untuk berubah dan melihat celah perubahan dalam segala kegiatan dan kehidupannya, serta berusaha untuk mewujudkan perubahan itu. Agen perubahan memiliki kepribadian yang berbeda dari kelompoknya.

d. **Pemimpin**

Di antara kerumunan masyarakat atau orang, pasti ada seseorang yang harus mengatur, atau mengelola mereka. Peraturan baik tertulis maupun tidak membatasi gerak-geriknya. Orang seperti ini disebut pemimpin. Sifat kepemimpinan ada dua yaitu formal dan nonformal.

1) **Pemimpin formal**

Pemimpin formal adalah orang yang diberi kewenangan penuh dan tanggung jawab untuk memimpin dan mengelola suatu organisasi secara resmi. Keabsahan kepemimpinannya dinyatakan secara tertulis dalam bentuk surat keputusan. Kepemimpinan ini biasa dinyatakan sebagai jabatan. Bahkan jika kepemimpinan tersebut dianggap sangat penting dan rawan bahaya penyimpangan maka si pemimpin tersebut perlu diambil sumpah jabatannya. Pemimpin formal diangkat dan

diberhentikan untuk kurun waktu tertentu. Kewenangan yang diperolehnya adalah kewenangan kelompok. Lebih lanjut, kewenangan atau jabatan ini diembannya bisa di salah artikan sebagai kekuasaan, padahal kewenangan ini merupakan mandat.

Pemimpin formal berhak membuat, atau memutuskan kebijakan terkait dengan kepentingan organisasinya. Tugas ini memungkinkan seorang pemimpin formal berpotensi menjadi agen perubahan. Ia mampu mengatur arah perjalanan masyarakat karena kewenangannya. Perubahan besar-besaran mungkin saja terjadi dalam waktu singkat, jika terjadi perubahan pimpinan. Dengan demikian, pemimpin akan mengubah atau membedakan arus kebijakan dari pemimpin sebelumnya. Arus perubahan akan berjalan lancar selama masa jabatan berlaku.

2) Tokoh masyarakat atau panutan (Opinion leaders)

Pemimpin nonformal. Ia memperoleh pengakuan dari massa atau masyarakat karena ia memiliki keistimewaan atau kelebihan yang tidak dimiliki oleh kebanyakan orang, seperti karisma, pendidikan yang lebih tinggi, kemampuan dan pengalaman yang berbeda. Ia sering menjadi panutan. Kewenangan yang ia miliki adalah kewenangan pribadi. Pemuka agama, pemangku adat, atau yang disebut 'sesepuh' yaitu orang yang dituakan termasuk kelompok pemimpin nonformal. Seseorang yang dianggap sebagai pemimpin nonformal oleh masyarakat tidak mudah tergantikan. Pernyataan ini mengandung arti bahwa seorang pemimpin nonformal tidak memiliki batas waktu 'kekuasaan'. Ia dianggap pemimpin sampai ia meninggal atau ada tokoh baru muncul

Kepercayaan, karisma atau kemampuan yang melebihi orang kebanyakan menyebabkan seorang pemimpin nonformal mampu menggerakkan masyarakat dengan efektif. Ia dapat berperan sebagai agen pembaharuan. Ia dapat memotivasi, menyaring, dan menjadi perantara dengan narasumber dari luar sistem sosialnya. Selain itu, ia dapat menganjurkan pada masyarakat untuk menerima atau menolak suatu pembaharuan.

Dari uraian tentang agen perubahan dan pemimpin ini, sebenarnya dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa seorang agen perubahan adalah pemimpin

formal dalam suatu organisasi, sedangkan agen pembaharuan adalah tokoh atau orang tertentu yang dapat mengubah atau membawa sekaligus menyebarkan unsur kebaruan kepada masyarakat.

B. KECENDERUNGAN PERILAKU DI ORGANISASI

Seperti telah disebutkan, bahwa para pemimpin sebaiknya dapat mengelola perilaku masyarakat maka uraian berikut terkait dengan perilaku masyarakat atau masyarakat yang dapat saja timbul sebagai reaksi atas perubahan (bahkan pembaharuan).

1. Karakteristik Masyarakat ‘Kritis’

a. Penolakan (resistance)

‘Inovasi’ dalam organisasi - yang kita sebut dengan perubahan - juga menemui kendala penolakan dari SDM seperti yang terjadi pada proses difusi inovasi pada suatu organisasi. Penolakan tersebut perlu diantisipasi oleh pimpinan formal dan para agen pembaharuan yang sengaja didatangkan pada lembaga tersebut. O’Connor (1993, hal. 111) menyatakan, “*Resistance at its most obvious is a slow-motion response to meet agreements or even a complete refusal to cooperate with change.... It can be either intentional or unintentional, covert or overt*”. Definisi tersebut menjabarkan penolakan sebagai suatu respon lambat atau penolakan sebenarnya untuk bekerjasama menerima perubahan. Ia menekankan bahwa penolakan dapat dilakukan dengan berterus terang, tanpa atau dengan maksud tertentu sehingga perubahan tidak terjadi dalam organisasi.

b. Sikap menolak sebagai perilaku kritis

Bagi O’Connor, siapa pun orangnya, pemimpin formal (direktur, manajer atau lainnya dalam suatu organisasi) berkewajiban untuk mengurangi bahkan kalau bisa menghilangkan perilaku penolakan ini dari orang-orang tertentu. Selain itu, para pimpinan sebaiknya menganggap penolakan sebagai sesuatu yang biasa terjadi, namun harus tetap diatasi. Salah satu caranya ialah menghadapi penolakan dengan langsung dan menganggap orang-orang atau adopter yang menolak

memiliki perilaku kritis. Dengan demikian, penolakan itu menjadi bagian dari perubahan dan menjadi tantangan tersendiri untuk diselesaikan.

2. Kategori Perilaku Kritis Masyarakat

Secara rinci, O'Connor menganalisis penolakan dengan menggunakan model teori matriks ganda dan perempatan penolakan. Berikut uraiannya.

a. Cara Penolakan : tertutup (*covert*) dan terbuka (*overt*)

Orang-orang yang berkepribadian terbuka biasanya melakukan penolakan dengan jelas, langsung dan gamblang diekspresikan dengan alasan penolakan dan argumentasi yang mengiringinya. Sikap dan pendirian mereka sangat mudah diamati. Mereka sebenarnya memerlukan alasan yang kuat mengenai perlunya perubahan. Penolakan yang langsung dari mereka seringkali berpotensi menimbulkan perdebatan dan memicu konflik internal organisasi.

b. Perilaku : sadar (*conscious*) dan tidak sadar (*unconscious*)

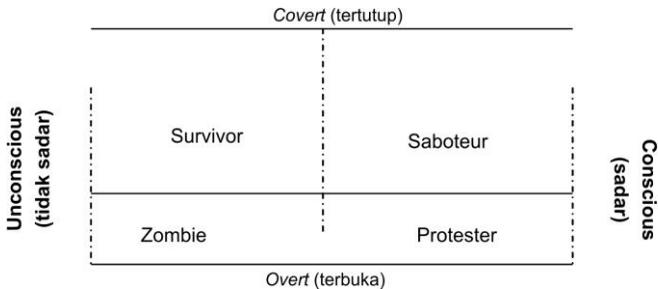
SDM yang tidak sadar menolak pembaharuan atau perubahan umumnya adalah pihak-pihak yang salah tanggap tentang perubahan tersebut karena memperoleh informasi yang menyesatkan atau menyimpang. Secara ringkas, orang-orang atau kelompok ini merupakan kelompok orang-orang yang mudah dipengaruhi atau diombang-ambingkan oleh pendapat orang lain. Tanpa mereka sadari atau ketahui, keputusan mereka biasanya dibuat atas dasar pertimbangan orang lain yang berperilaku lebih dominan dari pada mereka. Terkadang mereka menolak karena mereka tidak yakin akan perubahan itu sendiri, sehingga mereka tidak memiliki kesempatan untuk mengkaji dengan cermat perubahan tersebut. Mereka umumnya bersikap acuh tak acuh akan perubahan itu, bahkan mereka tidak menyadari bahwa sikap mereka merugikan organisasi.

3. Perempatan Penolakan (*Resistance Quadrant*)

a. Kategori perilaku

Perempatan penolakan yang dihasilkan oleh keempat kategori perilaku di atas adalah:

- 1) Rentang perilaku tertutup-sadar: *the Saboteur*.
- 2) Rentang perilaku tertutup-tidak sadar: *the survivor*.
- 3) Rentang perilaku terbuka-tidak sadar: *the zombie*.
- 4) Rentang perilaku terbuka-sadar: *the protester*.



Penjelasan masing-masing kategori sebagai berikut:

- 1) *The Saboteur* (tentang perilaku tertutup–sadar)

Orang-orang yang termasuk kelompok *the saboteur* terlihat seolah-olah menerima perubahan. Padahal mereka menganggap sepele perubahan tersebut. Penerimaan tersebut sering kali dilontarkan dalam kata-kata mereka, namun sebenarnya mereka mempertanyakan perubahan itu. Secara tidak langsung, mereka menghambat difusi pembaharuan, dengan mempengaruhi dalam kata-kata dan tindakan kepada kelompok lain untuk tidak mendukung pembaharuan atau perubahan. Terkadang ada juga yang memanfaatkan pembaharuan untuk keuntungan pribadi.

Dengan menciptakan berbagai cara termasuk membuat kekacauan, *the saboteur* berusaha menghadang penyebaran pembaharuan. Jadi, karena *saboteur* ini berkarakter antara rentang sadar–tertutup maka kegiatan menghadang penyebaran mereka lakukan secara diam-diam dan menyelinap. Pihak lain kemungkinan tidak menyangka bahwa sebenarnya mereka menolak inovasi tersebut. Selain itu, kategori *survivor* ini mungkin saja dapat mempengaruhi seorang atau kelompok yang termasuk *survivor*.

- 2) *The Survivor* (tentang perilaku tertutup – tidak sadar)

Kelompok *the survivor* adalah kelompok pelaksana atau pekerja. Mereka jarang mengambil inisiatif untuk melakukan sesuatu. Mereka menyelesaikan pekerjaan karena mereka memang merasa

harus menyelesaikannya. Mereka bergerak seolah-olah robot, tanpa tahu apa yang harus mereka lakukan untuk peningkatan mutu kinerja organisasi. Orang-orang ini biasanya juga tidak memiliki ambisi untuk berubah karena mereka sudah merasa nyaman dan senang dengan situasi biasa, atau situasi mapan.

Survivor, sebagai titik temu antara tidak sadar dan tertutup adalah perilaku yang harus dikelola secara hati-hati agar ia dapat menerima inovasi dengan baik. Seorang *survivor* terlihat bersikap ‘netral’ selama dia berada dalam zona aman. Ia berusaha menyelamatkan diri apapun bentuknya, agar tidak terkena imbas dari situasi baru. Sebenarnya ia menolak terhadap suatu pembaharuan, namun ia cenderung menutupinya sehingga ia tidak dideteksi sebagai penolak. Perilaku ini menghambat perubahan karena ia seolah-olah menerima, padahal ia belum tentu mau menerapkan perubahan tersebut.

3) *The Zombie* (tentang perilaku terbuka – tidak sadar)

Arti sebenarnya dari *the zombie* adalah mayat hidup atau berjalan. Jadi, gerak-gerik SDM yang termasuk kelompok ini cenderung mengacu kepada pola lama, mereka enggan berubah. Secara bertahap, jika ada perubahan atau inovasi mereka hindari dan perilaku mereka berubah kembali ke pola lama.

Perilaku kelompok *zombie* berada dalam rentang vertikal tidak sadar - terbuka. Mereka merasa senang dan nyaman dengan situasi stabil, tidak ada perubahan, yang sudah berlangsung lama. Sebenarnya, seorang *zombie* biasanya terlihat acuh tak acuh akan situasi lingkungan (kerjanya). Kemungkinan ia tidak menginginkan inovasi, namun ia juga tidak menghambat inovasi itu sendiri. Orang atau kelompok ini pun tidak juga mendukung pembaharuan. Para *zombie* dapat berubah jika ada satu gebrakan yang membuat mereka kembali berpikir untuk berubah.

4) *The Protester* (tentang perilaku terbuka – sadar)

Kelompok *the protester* adalah kelompok orang yang menolak inovasi dan perubahan dengan berteriak terang. Mereka mempunyai alasan atau argumentasi tersendiri mengapa mereka menolak. Bahkan mereka beranggapan bahwa penolakan yang mereka

lakukan berdampak baik bagi organisasi, atau dapat meningkatkan mutu organisasi. Sebenarnya, mereka terkadang bermaksud ‘melestarikan’ dan bersikap protektif terhadap organisasi mereka. Perilaku *protester* mudah dideteksi karena seorang *protester* berada dalam rentang sadar-terbuka. Berbeda dengan *saboteur*, *protester* tidak berupaya untuk menghadang diam-diam atau membuat kekacauan secara tidak langsung. Mereka pun tidak akan mempengaruhi kelompok lain agar menolak perubahan, mereka tidak dapat menerima perubahan itu karena mereka memang merasa tidak cocok. Kelompok *protester* ini sering kali menerima informasi yang salah mengenai perubahan atau pembaharuan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Mengapa pencetus sering tidak dapat berkomunikasi langsung dengan masyarakat?
- 2) Apa yang dimaksud dengan agen pembaharuan/perubahan?
- 3) Mengapa pemimpin formal dapat berperan sebagai agen perubahan?
- 4) Apa yang disebut perilaku kritis di organisasi?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Sama dengan kelompok kritis, pencetus memiliki persentase rendah dibandingkan dengan masyarakat dini dan masyarakat lambat.
- 2) Berkepribadian seperti seorang pemimpin adalah salah satu kunci kesuksesannya.
- 3) Jalur organisasi formal adalah salah satu sarannya.
- 4) Setiap orang berpotensi untuk menerima atau menolak pembaharuan atau perubahan.



RANGKUMAN

- SDM pembaharuan terdiri atas para pengguna atau masyarakat, agen pembaharuan/ perubahan, dan pemimpin formal atau pemimpin nonformal (tokoh masyarakat).
- Masyarakat sebagai pengguna terbagi atas lima kategori, yaitu: pencetus, pengguna dini, masyarakat dini, masyarakat lambat, dan kelompok terencil.
- Agen pembaharuan atau agen perubahan dalam masyarakat berperan sebagai pemimpin formal, yaitu orang yang menduduki jabatan dan memiliki kewenangan tertentu, dan tokoh masyarakat. Adalah pemimpin nonformal.
- Baik pembaharuan maupun perubahan mempunyai kecenderungan untuk ditolak. Perilaku penolakan sebaiknya dianggap sebagai perilaku kritis yang mewaspadaikan fungsi dan manfaat pembaharuan itu sendiri. Perilaku penolakan ditunjukkan dengan *saboteur*, *protester*, *zombie*, dan *survivor*. Masing-masing kategori perilaku penolakan perlu diantisipasi dan dikelola sebaik-baiknya dalam sosialisasi pembaharuan atau perubahan.



TES FORMATIF 3

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Karakteristik masyarakat lambat (*late majority*)
 - A. *respect*—cenderung mengikuti tokoh/panutan—memerlukan waktu lama untuk menerima pembaharuan.
 - B. mengisolasi diri—cenderung menolak perubahan/pembaharuan—perlu mendapat perhatian khusus dalam upaya pembaharuan.
 - C. memerlukan waktu yang sangat lama untuk menerima pembaharuan.
 - D. cenderung mengikuti tokoh—cenderung menolak pembaharuan/perubahan.

- 2) Agen perubahan yang mampu membangkitkan kesadaran akan kebutuhan, merumuskan masalah yang timbul, menerapkan pemecahan masalah adalah ciri agen pembaharu sebagai
 - A. penghubung dengan sumber (*resource linker*)
 - B. pembantu pelaksanaan proses (*process helper*)
 - C. sebagai katalis (*catalyst*)
 - D. pemberi solusi

- 3) Karakteristik agen pembaharu sebagai katalis (*catalyst*) adalah
 - A. mampu mengubah stigma berpikir orang yang merasa enggan untuk berubah – mampu menimbulkan kebutuhan perubahan—memberi motivasi—mengajak untuk berubah dengan bujukan
 - B. mampu menimbulkan kebutuhan akan perubahan memberi motivasi—mengajak untuk berubah dengan bujukan
 - C. mampu menimbulkan kebutuhan akan perubahan—menjadi tempat bertanya kalau pengguna mengalami kesulitan—memberikan pertimbangan tertentu
 - D. mampu mengubah stigma berpikir orang yang merasa enggan untuk berubah– mengemukakan penyelesaian masalah

- 4) Berani melakukan terobosan atau hal baru yang sebelumnya tidak dilakukan orang lain merupakan ciri-ciri dari seorang
 - A. pencetus (*innovator*)
 - B. pengguna dini (*early adopter*)
 - C. masyarakat dini
 - D. masyarakat lambat

- 5) Berikut adalah karakteristik masyarakat dini, *kecuali*
 - A. menerima pembaharuan dan perubahan beberapa saat sebelum masyarakat luas
 - B. persentase pada kurva berada pada posisi 34%
 - C. sering berinteraksi (langsung) dengan masyarakat, tapi tidak mempunyai posisi khusus di mata masyarakat
 - D. memerlukan perhatian khusus bagi upaya penyebaran pembaharuan/perubahan

- 6) Manakah dari pernyataan di bawah ini yang merupakan karakteristik dari pengguna dini (*early adopter*)?
 - A. Memiliki julukan rasa hormat (*respect*)—dapat berintegrasi dengan baik.
 - B. Dapat berinteraksi dengan baik dengan masyarakat dini—berani melakukan terobosan baru yang sebelumnya tidak dilakukan orang lain.

- C. Memiliki julukan rasa hormat (*respect*)—dapat berinteraksi dengan baik.
 - D. Dapat berinteraksi dengan baik dengan masyarakat dini—dapat menjadi penyambung lidah yang baik bagi upaya pembaharuan/perubahan.
- 7) Respons lambat atau penolakan sebenarnya untuk bekerja sama menerima perubahan disebut
- A. perilaku sadar (*conciuous*)
 - B. perilaku tidak sadar (*unconscious*)
 - C. penolakan (*resistance*)
 - D. penerimaan (*acceptance*)
- 8) Berikut adalah ciri-ciri penolakan tertutup (*covert*), *kecuali*
- A. melakukan penolakan dengan jelas, langsung, dan gamblang
 - B. penolakan diiringi dengan argumentasi
 - C. berusaha menggagalkan upaya pembaharuan tanpa sepengetahuan pimpinan
 - D. berpotensi menimbulkan perdebatan dan konflik internal organisasi
- 9) Bersikap seolah-olah menerima perubahan, namun sebenarnya mereka masih mempertanyakan perubahan tersebut, merupakan ciri dari
- A. *protester*
 - B. *saboteur*
 - C. *zombie*
 - D. *survivor*
- 10) Ciri dari kelompok *zombie* adalah sebagai berikut, *kecuali*
- A. senang dan nyaman dengan situasi stabil, tidak ada perubahan.
 - B. biasanya acuh tak acuh terhadap situasi lingkungan kerja.
 - C. tidak mengindahkan inovasi namun juga tidak menghambat inovasi.
 - D. tidak memiliki ambisi untuk berubah karena sudah merasa nyaman.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 4. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 4

Pembaharuan dan Perubahan Pembelajaran

A. PEMBAHARUAN PENDIDIKAN

Pada Kegiatan Belajar 1 sudah dijelaskan secara mendalam perbedaan pembaharuan dan perubahan. Sepertinya memang keduanya sering dikaitkan satu sama lain, sering kali perubahan selalu diartikan dan dikaitkan dengan pembaharuan atau pembaharuan dianggap perubahan seperti oleh Drucker, Salisbury, Rogers dan Ibrahim. Pada dasarnya, kedua hal tersebut memiliki esensi yang sama, yaitu perbaikan sebagai dampak positif atau peningkatan mutu.

1. Pembaharuan Pendidikan

Terkait dengan pendidikan, perbaikan tersebut adalah hal khusus sebagaimana Suprayekti, dkk. (hal. 1.11), mengutip pendapat dua pakar mengenai pembaharuan pendidikan. Berikut kutipan ulang kedua definisi tersebut.

- a. Bagi Hamijoyo, inovasi pendidikan adalah suatu perubahan yang baru dan kualitatif berbeda dari hal yang ada sebelumnya serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan.
- b. Sedangkan Ibrahim mendefinisikan inovasi pendidikan adalah inovasi (pembaharuan) dalam bidang pendidikan atau inovasi yang dilakukan untuk memecahkan masalah-masalah pendidikan. Inovasi pendidikan merupakan suatu ide, barang, metode yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat) baik berupa hasil inversi atau diskoversi yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau memecahkan masalah-masalah pendidikan.

Kedua pendapat tersebut memberikan gambaran bahwa pembaharuan pendidikan bersifat generik, tidak menunjuk satu cara tertentu, namun

berorientasi pada pemecahan masalah kependidikan dan belajar dengan tidak mengabaikan mutu. Pada dasarnya, jika unit terkecil dalam sistem pendidikan nasional, sekolah dan PBM, sudah diperbaiki maka hal itu berarti pendidikan nasional pun sudah dibenahi secara mendasar.

2. Pembaharuan Pembelajaran

Untuk pembaharuan pembelajaran, dalam modul yang sama, Suprayekti, dkk. menyatakan *”Apa yang ingin dicapai melalui inovasi-inovasi pendidikan tersebut, yaitu usaha untuk mengubah proses pembelajaran, perubahan dalam situasi belajar yang menyangkut kurikulum, peningkatan fasilitas belajar-mengajar serta peningkatan mutu profesional guru.”* Definisi ini cenderung bergerak dalam lingkup unit terkecil atau lebih kecil dibandingkan dengan suatu sistem pendidikan, yaitu proses belajar mengajar. Dampak dari pembaharuan ini langsung dirasakan manfaatnya oleh peserta didik dan pengajar.

Guru sendiri, atau bersama peserta didik dapat berperan menjadi agen pembaharuan atau bahkan mereka adalah pencetus. Temuan tersebut terkait dengan unit terkecil dari materi dalam satuan unit terkecil dari pendidikan, yaitu pertemuan tatap muka di kelas. Dukungan sekolah dan mitra guru lain sangat diperlukan agar pembaharuan ini dapat terlaksana dan menjadi tolok ukur keberhasilan bersama organisasi sekolah. Kecenderungan pengajuan pembaharuan yang digerakkan oleh pihak terkait langsung dengan proses belajar mengajar menyebabkan temuan atau kajian yang diajukan merupakan hal-hal yang betul-betul baru dan dibutuhkan oleh mereka. Dengan demikian, temuan atau kajian yang diterapkan tersebut adalah pembaharuan pembelajaran sebagaimana dirumuskan oleh para pakar.

Perhatikanlah perbandingan berikut!

Perubahan (Pendidikan)	Pembaharuan (Pembelajaran)
Lingkup luas, meliputi berbagai aspek pendidikan. Begitu juga dengan wilayah cakupannya. Sebagai contoh: pemberlakuan kurikulum baru.	Lingkup sempit, menjadi bagian dari unit terkecil pendidikan, yaitu proses belajar mengajar.
Berupa kebijakan tertentu, seperti keputusan, atau peraturan pelaksanaan.	Berupa temuan atau hasil kajian dari serangkaian proses belajar dan uji coba, berdasarkan ilmu tertentu.

Perubahan (Pendidikan)	Pembaharuan (Pembelajaran)
Dikeluarkan oleh pejabat yang berwenang sebagai agen perubahan. Kegiatan yang dilakukan terkait dengan batas kewenangan.	Dihasilkan oleh pihak terkait dalam PBM, seperti guru dan peserta didik. Selain itu temuan dan kajian sering dilakukan oleh para pakar tanpa menunggu kebijakan. Para pakar ini menjadi agen pembaharuan.
Dikoordinasikan kepada unit yang lebih kecil, dalam jalur organisasi formal atau struktur pemerintahan.	Disampaikan dalam forum keilmuan atau pertemuan ilmiah, atau dari mulut ke mulut, antar guru, antar siswa, antar pakar.
Kebijakan belum tentu dirasakan langsung oleh masyarakat.	Temuan atau hasil kajian dapat dilihat atau dikaji ulang oleh peminat dan masyarakat.

a. *Kecenderungan pembaharuan*

Pembaharuan dalam pembelajaran erat kaitannya dengan teknologi pembelajaran. Sebagaimana telah disebutkan pada kegiatan belajar sebelumnya, Salisbury menyebutkan teknologi pembelajaran sebagai salah satu teknologi dalam perubahan pendidikan atau pembelajaran. Untuk itu, Reiser & Dempsey, 2002 sebagai penyunting telah menghimpun beberapa bacaan terkait dalam “*Trends and Issues in Instructional Design and Technology*” yang memuat prediksi pembaharuan atau perubahan yang terjadi untuk pembelajaran.

b. *Peralihan paradigma*

Paradigma pembelajaran adalah falsafah yang melandasi kegiatan pembelajaran itu sendiri. Jika dikaji ulang maka pembelajaran dianggap sebagai segala upaya, bersifat eksternal, dan sistematis terkait dengan lingkungan untuk menciptakan atau menimbulkan proses belajar dalam diri seseorang. Paradigma pembelajaran masa kini merupakan hasil peralihan dari paradigma sebelumnya. Munculnya tiga paradigma bukan berarti paradigma yang lebih dulu (pengajaran) sudah ditinggalkan dan diganti dengan yang lebih baru, tetapi paradigma itu sendiri adalah falsafah dan sangat pribadi sifatnya. Setiap pendidik atau ahli pendidikan ‘bebas’ menentukan paradigma yang diyakininya.

1) Paradigma pengajaran (*Teaching*)

Paradigma pengajaran ini menekankan bahwa di dalam kelas gurulah yang sangat penting. Ia tiba di kelas dengan membawa catatan berisi ‘Hari ini saya akan mengajar’ Atau pemikiran itu

berupa pernyataan, “Hari ini topik mengajar saya adalah” kepada para peserta didik. Para murid atau peserta didik biasanya langsung menyimak penjelasan dari guru. Target pengajaran adalah guru telah menyelesaikan program pengajarannya. Ia datang ke kelas untuk menjalankan profesinya dan menyelesaikan pekerjaannya yaitu mengajarkan materi yang telah disusun sebelumnya. Selain uraiannya, seorang guru dapat menggunakan sumber-sumber lain untuk mengajar. Untuk paradigma ini sumber-sumber lain tadi disebut alat bantu mengajar (*teaching aids*).

2) Paradigma pembelajaran (*Instruction*)

Paradigma pembelajaran muncul ketika mendekati masa PD II, yaitu di mana para prajurit AS diberi pelatihan. Paradigma pembelajaran ini memiliki ciri-ciri yang amat banyak. Pengaruh perang dan jenis keilmuan, yaitu militer, mempengaruhi pola pembelajaran. Mulailah dirancang tugas-tugas para prajurit tersebut dalam struktur yang lebih sempit lingkungannya, namun mengarah kepada apa yang harus dilaksanakan. Perwujudan acuan tugas menyebabkan seorang pengajar harus melakukan analisis tugas (*task analysis*) serta rumusan tujuan belajar yang lebih jelas lagi. Sudah tentu pola mengajar tidak sama dengan pola mengajar di sekolah.

Rumusan analisis tugas mendesak Bloom untuk menyusun tujuan pembelajaran yang lebih khusus. Tahun 1957 ia menyatakan bahwa tujuan pembelajaran dikelompokkan dalam tiga ranah, yaitu kognitif, afektif dan psikomotor. Ranah kognitif berkaitan dengan pengembangan potensi otak manusia untuk berpikir, menentukan strategi, atau memecahkan masalah. Ranah afektif mengasah emosi seseorang untuk menghargai, mengembangkan rasa empati, kerja sama dalam kelompok dan seterusnya. Ranah psikomotor berkaitan dengan fungsi gerak dan kelincahan anggota tubuh yang dilatih untuk keahlian tertentu dengan atau tanpa menggunakan peralatan tertentu.

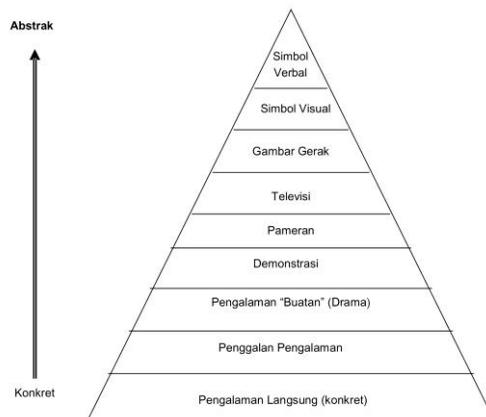
Dari kerucut pengalaman Dale, terlihat jelas bahwa paradigma ini juga menerapkan dan memanfaatkan media untuk belajar seperti gambar gerak dan televisi. Penggunaan sumber-sumber lain untuk belajar juga berkembang. Sumber tersebut tidak lagi disebut sebagai alat bantu mengajar, tetapi menjadi media pembelajaran

(*instructional media*). Disebut dengan media pembelajaran karena tidak hanya guru saja yang dapat menggunakan media tersebut, tetapi siswa juga dapat memanfaatkannya. Bahkan guru dan siswa bersama-sama dapat menciptakan media tertentu yang sesuai dengan proses belajar yang akan mereka lalui. Salah satu teori yang terkait dengan media adalah kerucut pengalaman (*cone of experience*). Teori Edgar Dale ini dianggap klasik karena menandai penyelenggaraan proses belajar dengan menggunakan pendekatan yang berbeda.

Fungsi media pembelajaran berkembang sebagai pembaharuan karena pengaruh teori komunikasi dalam bidang pembelajaran. Teori ini menguatkan bahwa sesungguhnya kegiatan pembelajaran sebenarnya merupakan suatu komunikasi seperti yang dikembangkan oleh Berlo (1963) dengan teori SMCR (*source-message-channel-receiver*). Teori ini menyatakan bahwa pesan yaitu materi ajar harus sampai kepada siswa sebagai penerima yang diolah dengan sebaik-baiknya oleh pengirim (guru) melalui saluran tertentu (media pembelajaran). Gangguan atau hambatan belajar yang dianggap dominan menurut teori ini berasal dari saluran.

Berikut kerucut pengalaman dari Dale dan teori komunikasi untuk pembelajaran dari Berlo.

Dale: Kerucut Pengalaman



(Penyerapan materi menurut Bruner & Dale, dikutip dari Heinich, et al, 1996).



Selain teori-teori tadi, paradigma ini juga menganut pendekatan sistem. Pendekatan sistem diterapkan untuk merancang, mengelola, dan mengevaluasi pembelajaran. Sebagai suatu sistem maka pembelajaran terdiri atas beberapa komponen yang bekerja sama dan bersinergi agar proses belajar mengajar berlangsung lancar dan berhasil. Jika disimpulkan maka ciri paradigma ini meliputi, antara lain:

- a) PBM dirancang demi kepentingan peserta didik;
 - b) penerapan teori pendekatan sistem untuk disain pembelajaran;
 - c) perkembangan teori belajar dari berbagai sudut pandang tidak hanya dari aliran behavioristik saja, seperti teori belajar komunikasi intrapersonal dan teori belajar belahan otak;
 - d) pemanfaatan media pembelajaran;
 - e) penilaian berdasarkan penilaian acuan patokan (*criteria-referenced testing, CRT*) sebagaimana dianjurkan oleh Gronlund.
- 3) Paradigma belajar (*learning*)
- Paradigma ini diduga kemunculannya pada era 1990an. Falsafah masyarakat belajar menjadi landasan dari paradigma ini. Paradigma belajar mendorong setiap orang dalam masyarakat untuk belajar terlepas apakah dia bersekolah seperti biasa atau belajar dengan cara yang lain. Arus globalisasi informasi menyebabkan pola belajar konvensional bukan lagi menjadi pilihan satu-satunya untuk maju dan berkembang. Salah satunya adalah pilihan untuk mengikuti

program belajar jarak jauh dari universitas di luar negeri dengan akses *internet*.

Secara khusus, paradigma belajar ini berbeda dengan paradigma pembelajaran. Belajar mandiri, yang menjadi cikal-bakal *e-learning* melandasi karakteristik paradigma ini. Selain itu, ciri-ciri paradigma belajar mencakup:

- a) proses belajar menggunakan konsep belajar mandiri (*independent learning*);
- b) paradigma ini menggunakan pula media telekomunikasi sebagai saluran;
- c) evaluasi belajar berorientasi pada pengembangan potensi individu seperti portofolio;
- d) beberapa teori sehubungan dengan proses belajar berkembang pesat di era tahun 1990-an, seperti belajar akselerasi (*accelerated learning*), belajar kooperatif (*cooperative/collaborative learning*), *quantum learning*, pengukuran kecerdasan dari berbagai sudut pandang, tidak hanya IQ saja; pengukuran terjadi untuk MI, EQ, atau SQ. Kemudian munculnya konsep organisasi belajar (*learning organization*), dan lain-lainnya.

Pengelolaan belajar juga mengalami perubahan. Sebagai dampak, peran guru bergeser. Ia tidak lagi menjadi penyaji materi, tetapi menjadi pengelola atau seorang manajer dalam suatu pusat sumber belajar, sedangkan siswa atau peserta didik menjadi pelanggan (*client*) sebagaimana diungkapkan oleh Kerr dalam Dryden & Vos, 2000, hal. 86.

3. Model Pembaharuan Pembelajaran

Seperti telah dijelaskan sebelumnya pada kecenderungan pembaharuan, beberapa hal terkait langsung dengan pembelajaran banyak mengalami pembaharuan. Beberapa pembaharuan menyangkut pembelajaran yang patut dikemukakan di antaranya teori pembelajaran, disain dan media pembelajaran, serta evaluasi belajar sebagai pembaharuan yang dianggap menonjol. Pembaharuan untuk pembelajaran sangatlah banyak, dan biasanya

diajukan atau didiskusikan pada diskusi ilmiah yang diselenggarakan oleh ikatan profesi kependidikan.

a. *Teori Pembelajaran: antara Konstruktivisme dan Obyektivisme*

Aliran obyektivisme menjadi bagian dari paradigma pembelajaran yang menganjurkan agar proses belajar mengacu pada tujuan khusus. Sedangkan tujuan khusus tersebut dirumuskan berdasarkan asumsi bahwa materi ajar dan proses belajar itu sendiri sangat terstruktur. Aliran ini juga melaksanakan analisis materi dan mengembangkannya sedemikian rupa agar mudah diterima dan dipahami oleh peserta didik.

Aliran konstruktivisme percaya bahwa belajar sebenarnya terjadi di dunia ini, dalam keseharian. Setiap peserta didik dianggap mampu mencerna materi dan mempunyai hak untuk membentuk cara berpikir sendiri sesuai dengan perkembangan pemikiran yang biasa terjadi. Jadi, proses belajar pada seseorang sebaiknya dibiarkan berkembang karena setiap orang memiliki kemampuan dasar untuk berkembang, untuk memilah-milah materi serta untuk menentukan atau membangun teorinya sendiri. Jadi keberhasilan belajar menurut teori ini adalah seseorang dapat membentuk, atau merumuskan sesuatu hal atas kajian yang telah ia lakukan seperti dalam menyusun teori untuk ilmu fisika (lihat: Mulyasa, 2004).

Para konstruktivis mendebat para obyektivis bahwa proses belajar tidak harus selalu diatur berdasarkan asumsi perancang pembelajaran. Mereka menganggap bahwa para obyektivis ‘terlalu’ mengatur proses belajar secara eksternal.

b. *Disain pembelajaran*

Terkait dengan teori konstruktivisme, Gagnon, Jr. & Colay mengusulkan suatu model disain pembelajaran berlandaskan konstruktivisme. Disain pembelajaran yang diusulkan mereka tidak menyebutkan tujuan pembelajaran, tetapi cenderung menekankan strategi pembelajaran yang berbeda. Perbedaan tersebut mencakup pengelompokan siswa, kegiatan penghubung (antara prasyarat dan materi belajar inti), serta melakukan evaluasi internal. Bentuk refleksi menjadi suatu teknik untuk evaluasi internal ini (lihat: uraian Evaluasi Belajar di bawah ini). Para siswa

diajak untuk memikirkan proses belajar yang sudah mereka lalui, serta merenungkan perbaikan atau solusi masalah yang harus mereka lakukan selanjutnya. Jadi, mereka diajak untuk berperan sebagai evaluator bagi diri mereka sendiri.

c. *Media pembelajaran dan strategi pembelajaran*

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa konsep belajar mandiri berkembang cepat karena pengaruh teknologi telekomunikasi. *E-learning* berikut perangkat **telekomunikasi** dan **multimedia** termasuk pembaharuan untuk media pembelajaran. Istilah yang sering disebut orang saat ini adalah kampus maya (*virtual campus*). Kampus maya mengandalkan pembelajarannya pada *internet*. *Internet*, sebagai salah satu media yang memanfaatkan infrastruktur telekomunikasi, dapat mengubah strategi pembelajaran, interaksi tidak hanya terjadi di kelas, tetapi juga dalam dunia maya. Strategi pembelajaran seperti dikutip oleh Yuhetty, dkk. dalam Prawiradilaga & Siregar, 2004 dari pendapat Huaghey, berformat, seperti:

- 1) *Web course*, yaitu penyampaian seluruh kegiatan belajar melalui *internet*, termasuk konsultasi dan ujian.
- 2) *Web centric course*, yaitu penyampaian materi sebagian melalui *internet*, sedangkan ujian dan konsultasi, diskusi dan latihan seperti biasa, bertatap muka, dan
- 3) *Web enhanced-course*, yakni penggunaan *internet* untuk menunjang peningkatan mutu. Kegiatan belajar bertatap muka tetap menjadi pola andalan.

d. *Evaluasi belajar*

Portofolio mulai dikembangkan pada tahun 1990an. Portofolio diterapkan berdasarkan argumentasi bahwa penilaian selama ini hanya dilakukan secara eksternal, oleh guru atau pihak yang dianggap berwenang untuk menilai. Padahal, siswa sebaiknya diberi otonomi tersendiri untuk menilai proses belajarnya. Format penilaian portofolio bersifat asli (*authentic assessment*) karena di dalamnya memuat penilaian siswa atas diri sendiri, yaitu refleksi diri (*self-reflection*). Siswa

berkesempatan untuk menilai dan mempertimbangkan proses belajarnya. Ia diajak untuk memperbaiki, mengoptimalkan dan bertanggung jawab atas proses belajarnya.

Portofolio muncul untuk mengimbangi teknik penilaian yang dianggap bersifat eksternal selama ini. Penilaian eksternal selalu dilakukan oleh guru, kepala sekolah, atau pihak sekolah. Padahal sebenarnya siswa perlu diberi kesempatan untuk mempertimbangkan proses belajar mereka sendiri. Untuk mengimbangi, penilaian atas diri sendiri dengan mempertimbangkan masukan dari teman satu kelompok, bahkan kalau perlu melibatkan orang tua.

Portofolio tidak hanya berupa sekumpulan hasil pekerjaan siswa, melainkan ‘perjalanan’ proses belajar siswa serta keberhasilan dan hal-hal yang telah dan akan dilakukan siswa untuk meraih prestasi. Portofolio dapat dikemas dalam berbagai teknik, seperti dalam kotak khusus, map, bahkan bisa disimpan dalam disket atau CD-ROM. Portofolio diterapkan untuk segala jenjang pendidikan, mulai dari Sekolah Dasar sampai Perguruan Tinggi (www.ksu.edu).

4. Peran Guru

Pergeseran kegiatan belajar menyebabkan fungsi seorang guru pun ikut berubah. Ia menjadi perancang atau fasilitator belajar, bahkan dalam paradigma belajar, para guru adalah manajer bagi peserta didik (*cf.* Prawiradilaga & Siregar, penyunting, 2004, hal. 193). Belajar melalui dunia maya, bahkan menyebabkan guru menjadi “pengatur lalu lintas” yaitu mengatur alur diskusi antar siswa (*Femina*, 35/XXXII, 2004, hal. 46-49). Kemampuan mengakses informasi melalui teknologi canggih ini memang harus diantisipasi oleh para pengajar atau guru terutama di kota-kota besar selain bidang keilmuannya. Walaupun ranah kognitif dapat disajikan melalui media dengan teknologi canggih, namun tetap saja ranah afektif terkait sikap dan moral yang memerlukan kehadiran guru dan tokoh lain yang dijadikan panutan. Ranah afektif memerlukan kehadiran guru atau model tatap muka pada kelas konvensional masih tetap diperlukan.

Selain itu, guru baik sendiri maupun bersama-sama dengan siswa dapat menjadi pencetus atau agen pembaharuan. Sebagai pencetus, ia dapat menemukan, menerapkan atau menguji-cobakan temuan, kemudian membuat kajian atas apa yang sudah ia temukan dalam PBM di kelas. Sebagai agen

pembaharuan, ia dapat menguji-cobakan suatu temuan terkait dengan kepentingan proses belajar di kelas, dan mengomunikasikannya dalam forum guru atau ke pimpinan sekolah.

B. FENOMENA DI INDONESIA

1. Pergantian = Pembaharuan atau Perubahan?

Sejak Indonesia merdeka, banyak sekali perkembangan yang terjadi dalam dunia pendidikan. Perkembangan dalam pendidikan sangat bervariasi. Pemberlakuan Bahasa Indonesia sebagai bahasa resmi sudah mengalami perkembangan sebanyak tiga kali --- ejaan Van Ophoijesen, Ejaan Baru, dan terakhir Ejaan Yang Disempurnakan. Pada jenjang pendidikan dasar terjadi pergantian Sekolah Rakyat (SR) menjadi Sekolah Dasar (SD), jenjang pendidikan menengah seperti SMP menjadi SLTP, kemudian SMA menjadi SMU yang akhir-akhir ini kembali menjadi SMA. Pergantian kurikulum merupakan hal yang paling menonjol yang dilakukan oleh pemerintah melalui Departemen Pendidikan dan Kebudayaan/Departemen Pendidikan Nasional. Bahkan, masyarakat terbiasa sehingga muncul pernyataan ‘Ganti Menteri ganti kurikulum/kebijakan’. Bahkan, perubahan terbesar telah terjadi di awal tahun 2000an, yaitu Departemen Pendidikan dan Kebudayaan berganti menjadi Departemen Pendidikan Nasional. Pergantian yang terjadi di bidang pendidikan selama ini sudah menyentuh unit terkecil, yaitu kegiatan belajar mengajar sehari-hari yang dijalani oleh guru dan para siswa.

2. Pembauran Pembaharuan dan Perubahan

Ditinjau dari teori pembaharuan dan perubahan yang telah dijabarkan dalam modul ini, pembaharuan dan perubahan dalam dunia pendidikan di Indonesia terjadi secara simultan. Pemerintah, melalui Departemen Pendidikan dan Kebudayaan membuat landasan hukum berbentuk undang-undang, yang dipertegas dengan SK Presiden atau SK Menteri. Umumnya, para guru dan siswa/mahasiswa serta masyarakat yang merasakan dampak langsung. Pergantian kurikulum seiring dengan penggunaan buku yang berlaku bagi para siswa di tingkat pendidikan dasar dan menengah.

Sebagai contoh, pergantian kurikulum, dari tahun 1984 ke kurikulum 1994, termasuk perubahan karena memperoleh dukungan dari organisasi terbesar bidang pendidikan, yaitu Departemen Pendidikan dan Kebudayaan dengan agen perubahannya Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. Upaya ini

dengan sendirinya mengubah tatanan organisasi yang berada di bawahnya sampai dengan menyentuh unit terkecil dari suprasistem pendidikan nasional, yaitu sekolah dan PBM. Selain itu, karena bersifat keorganisasian dan menyangkut kewenangan pemimpin formal atau pejabat maka pembaharuan pendidikan sering berwujud sebagai perubahan. Dengan demikian, pejabat terkait berperan sebagai agen perubahan.

Sistem terkecil, sekolah dengan sendirinya harus mengikuti aturan yang berlaku, yaitu melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan pengelolaannya sesuai dengan kurikulum yang baru. Ketentuan ini diberlakukan di seluruh wilayah Indonesia. Secara keorganisasian, seluruh sekolah harus menerapkan kurikulum yang baru. Tentu saja penerapan kurikulum ini membuat semua pihak harus bekerja keras untuk mempelajari dan memahaminya sebelum melakukan penerapan.

Ditinjau dari kajian pembaharuan, Kurikulum 1994 juga memuat kebaruan yaitu aspek muatan lokal. Bidang muatan lokal ini sebenarnya disediakan untuk mengantisipasi kondisi Indonesia yang memiliki budaya beragam, dan setiap wilayah memiliki potensi yang patut dikembangkan. Bahkan, muatan lokal memberi kebebasan kepada masing-masing sekolah untuk menemukan sendiri ciri, keistimewaan tema, dan pengelolaannya. Dengan demikian, setiap sekolah ditantang untuk bersikap inovatif atas aspek muatan lokal. Hal-hal tadi memang tidak terdapat pada kurikulum-kurikulum sebelumnya.

Vignette: Universitas Terbuka

Pendirian Universitas Terbuka adalah contoh konkret yang menjelaskan bahwa dalam dunia pendidikan Indonesia, terjadi pembauran pembaharuan dan perubahan. Analisis berikut bukanlah analisis yang menyeluruh, melainkan hanya beberapa hal pokok saja yang dapat dikenali masyarakat umum.

1. Universitas Terbuka sebagai Perubahan

a. Agen perubahan

Universitas Terbuka didirikan tanggal 4 September 1984, diresmikan oleh Presiden Suharto. Pemerintah yang diwakili oleh kepemimpinan oleh Presiden Suharto langsung menjadi agen

perubahan. Pengertian perubahan di sini yaitu kegiatan belajar yang dialami oleh mahasiswanya yang berbeda dengan para mahasiswa dari universitas lain yang bersifat konvensional, dengan tatap muka, atau campus-based. Proses belajar yang terjadi adalah belajar jarak jauh dan materi ajar berbentuk modul.

Selain itu UU SISDIKNAS Tahun 2003 telah mencantumkan strategi pembelajaran yang diterapkan oleh UT, belajar jarak jauh, dinaungi oleh pasal 31: Pendidikan Jarak Jauh, UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

b. *Infrastruktur*

Kuliah perdana dilaksanakan dengan infrastruktur yang tersedia saat itu dan sedang gencar digalakkan yaitu satelit. Kuliah perdana ini dapat diikuti oleh para mahasiswa yang tersebar di seluruh Indonesia, yang ditayangkan langsung oleh TVRI, stasiun televisi milik pemerintah.

2. Universitas Terbuka sebagai Pembaharuan

a. *Proses belajar*

Belajar Jarak Jauh (BJJ) adalah proses belajar yang dikembangkan oleh UT. Bagi dunia perguruan tinggi, cara belajar ini benar-benar baru. Perguruan tinggi di Indonesia umumnya menganut PBM konvensional, yaitu tatap muka. Konsep BJJ yang diterapkan oleh UT merupakan suatu pembaharuan pola belajar untuk PT di Indonesia. Secara filosofis, BJJ mempengaruhi pola belajar masyarakat pada umumnya. Kegiatan belajar ternyata dapat saja terjadi tanpa tergantung pada kehadiran seorang guru. Belajar mandiri dapat dilakukan oleh siapa pun sepanjang yang bersangkutan berusaha keras dan berdisiplin diri untuk melaksanakannya.

b. *Peran guru*

BJJ juga berdampak terhadap peran guru. Dalam pola konvensional, guru adalah narasumber satu-satunya bagi siswa/mahasiswa untuk menerima ilmu pengetahuan. Penerapan BJJ mengubah pola pikir. Ternyata guru dapat pula berperan lain yaitu sebagai fasilitator belajar atau tutor.

c. *Bahan ajar*

Buku selama ini dikenal sebagai satu-satunya bahan ajar yang digunakan di sekolah formal. Dampak lain dari berdirinya UT yaitu masyarakat mulai mengenal format alternatif bahan ajar yang disebut modul. Bahan ajar modul memang memiliki perbedaan mencolok karena modul dirancang sedemikian rupa agar para mahasiswa dapat mengkaji materi kuliah sendiri, atau dengan sedikit bantuan dosen. Bantuan atau pembahasan pertanyaan biasanya dilaksanakan pada kegiatan tutorial.

Ketiga faktor, BJJ, peran guru dan bahan ajar mempunyai kadar kebaruan yang relatif tinggi. Tidak semua pihak dari penyelenggara kegiatan pendidikan dan belajar memahami pembaharuan tadi. Informasi yang sesuai dan memadai masih harus tetap disebarakan agar tidak terjadi salah paham.

3. PERGANTIAN DI BIDANG PENDIDIKAN: KBK DAN MODUL

Setelah era 1990-an pemerintah melalui beberapa pejabat terkait dan beberapa pakar pendidikan secara tidak resmi sering membahas atau mendiskusikan beberapa hal baru terkait dengan pembelajaran. Penilaian portofolio sudah mulai dibicarakan pada akhir 1990-an, sedangkan di negara asing seperti Australia dan Amerika Serikat teknik penilaian ini mulai dikembangkan di awal 1990an. Penilaian ini langsung dikaji dan diperbaiki secara bertahap oleh para pakar pendidikan dan guru-guru sendiri, kemudian didiskusikan secara intensif pada pertemuan ilmiah seperti seminar atau konvensi. Begitu pula halnya dengan belajar akselerasi.

a. *Kurikulum: Kurikulum Berbasis Kompetensi*

Pemerintah tahun 2002 ini mencanangkan diberlakukannya Kurikulum Berbasis Kompetensi (*competency-based curriculum*) atau biasa disingkat KBK pada kesempatan Hardiknas 2 Mei 2002 dalam rangka pencanangan “Gerakan Peningkatan Mutu Pendidikan” (Mulyasa, 2004, Kata Pengantar & hal. 3 – 8). KBK adalah “format atau standar yang menetapkan kompetensi apa yang diharapkan dapat dicapai siswa dalam setiap tingkatan kelas atau jenjang tertentu agar memiliki kecakapan hidup sesuai dengan tujuan pendidikan nasional” (Sudjatmiko &

Nurlaili, 2003, hal. 9). Bagi Mulyasa, 2004 (hal. 39) KBK dianggap sebagai “suatu konsep kurikulum yang menekankan pada pengembangan kemampuan melakukan (kompetensi) tugas-tugas dengan standar *performance* tertentu sehingga hasilnya dapat dirasakan oleh peserta didik berupa penguasaan terhadap seperangkat kompetensi tertentu”.

Dari kedua definisi di atas, tersirat bahwa KBK tidak hanya mencakup penguasaan suatu pengetahuan sebagai hasil belajar, tetapi yang lebih penting adalah kemampuan dan kinerja peserta didik yang dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu. Jadi profesionalisme tidak hanya ditinjau dari penguasaan keilmuan namun termasuk juga di dalamnya adalah keahlian yang bermanfaat bagi peserta didik yang diwujudkan dalam memanfaatkan hasil pembelajarannya.

1) Alasan penerapan KBK

Penerapan KBK berdasarkan prinsip:

- a) Era globalisasi yang mendesak dunia pendidikan untuk meningkatkan mutu agar para lulusannya dapat bersaing di pasar bebas karena kurikulum yang berorientasi pada *life-skills*. Prinsip ini mempersiapkan manusia Indonesia untuk menghadapi kehidupan yang lebih berat tantangannya bukan hanya penguasaan keilmuan yang bersifat akademik saja.
- b) pengembangan potensi daerah yang mengacu pada UU No. 22 dan 25 Tahun 1999 tentang otonomi daerah (Mulyasa, 2004, halaman 5) dan PP No. 25 Tahun 2000 tentang kewenangan pemerintah dan propinsi sebagai daerah otonom dalam bidang pendidikan dan kebudayaan, yang berisi antara lain standar kompetensi, kurikulum nasional, penilaian hasil belajar, standar materi pelajaran pokok, dan kalender pendidikan (Sudjatmiko & Nurlaili, 2003, hal. 5). Karena landasan hukum inilah maka KBK sebenarnya termasuk dalam kategori perkembangan dan perubahan.
- c) sistem pendidikan nasional yang memerlukan perubahan terus menerus karena beberapa kesenjangan yang selama ini dirasakan; serta

- d) peningkatan efisiensi pengelolaan dan penyebaran kebijakan yang dilaksanakan secara berjenjang oleh pemerintah pusat, daerah, sekolah, dan guru sebagai pengajar.

2) Perkembangan KBK

KBK adalah unsur pengembangan kemampuan yang terkandung dalam oleh kurikulum. KBK memiliki keistimewaan karena:

- a) KBK berlandaskan asas desentralisasi bidang pendidikan sebagaimana disebutkan dalam landasan hukum (UU dan PP tadi).
- b) KBK menjadi pedoman tujuan akademik berdasarkan manajemen pendidikan.
- c) KBK tidak hanya dapat diterapkan untuk pendidikan formal saja, bahkan KBK ini diminati oleh organisasi dan lembaga penyelenggara program pendidikan dan pelatihan.
- d) Dari segi keilmuan, KBK adalah kurikulum yang dapat berumur panjang karena aturan yang bersifat dinamis, fleksibel dan terbuka untuk dikembangkan.
- e) Secara teknis, KBK mendorong terjadinya kemandirian dalam belajar dengan menggunakan modul dan berbagai sumber belajar, pengalaman lapangan, dan belajar tuntas (Mulyasa, 2004, hal. 43–56). Dari sumber yang sama, Sudjatmiko dan Nurlaili menyebutkan salah satu teknik penilaian yang dilakukan dalam KBK adalah penilaian portofolio.
- f) Penerapan KBK merupakan makro kebijakan, menyangkut seluruh jenjang pendidikan dan program DIKLAT di Indonesia. Namun, penerapan ini berdampak terhadap pembelajaran, yaitu bersifat mikro -- penggunaan modul untuk PBM pola konvensional (di kelas). Selain itu terjadi pula pergeseran peran guru – sebagai fasilitator belajar dan perancang modul. Bahkan penerapan portofolio di segala jenjang pendidikan dapat dinilai relatif baru untuk pembelajaran di Indonesia.

- 3) Tujuan penerapan KBK untuk Pembelajaran
 - a) berpikir dan belajar sesuai situasi dan kondisi yang berkembang;
 - b) memadukan belajar formal dan nonformal;
 - c) mengakses, memilih, dan mengolah informasi untuk memutakhirkan pengetahuannya;
 - d) mengatasi situasi yang ambigu/kabur, permasalahan dan tantangan yang tidak dapat diramalkan atau tidak pasti”.

4) Perbedaan format Kurikulum 1994 dan KBK

Berbeda dari format dan bentuk kurikulum sebelumnya, KBK dikembangkan untuk memberi kesempatan kepada unit terkecil dalam suprasistem pendidikan di Indonesia, yaitu PBM untuk menciptakan sendiri proses belajar mengajar yang kondusif. Inti yang tercantum dalam KBK adalah indikator kinerja belajar. Indikator adalah karakteristik atau tanda-tanda yang lebih khusus sebagai petunjuk pencapaian kompetensi (hal. 170). Kinerja belajar yang diharapkan dirumuskan dalam kompetensi yang harus dimiliki oleh para lulusan sebagai keluaran lembaga pendidikan seperti sekolah.

Beberapa perbedaan yang dicermati seperti dikutip dari Mulyasa antara KBK dan kurikulum 1994 di antaranya:

No.	Kurikulum 1994	K B K
1	Menggunakan pendekatan penguasaan ilmu pengetahuan, yang menekankan pada isi atau materi, berupa pengetahuan, pemahaman, aplikasi, analisis, sintesis, dan evaluasi	Menggunakan pendekatan kompetensi yang menekankan pada pemahaman, kemampuan atau kompetensi tertentu di sekolah, yang berkaitan dengan pekerjaan yang ada di masyarakat.
2.	Standar akademik yang diterapkan secara seragam bagi setiap peserta didik.	Standar kompetensi yang memperhatikan perbedaan individu, baik kemampuan, kecepatan belajar maupun konteks sosial budaya.
3.	Pengembangan kurikulum dilakukan secara sentralisasi, sehingga Depdiknas berperan dalam pengembangan ide dan konsep kurikulum.	Pengembangan kurikulum dilakukan secara desentralisasi, sehingga pemerintah dan masyarakat bersama-sama menentukan standar pendidikan yang dituangkan dalam kurikulum.

No.	Kurikulum 1994	K B K
4.	Guru merupakan kurikulum yang menentukan segala sesuatu yang terjadi di dalam kelas.	Guru sebagai fasilitator yang bertugas mengkondisikan lingkungan untuk memberikan kemudahan belajar peserta didik.
5.	Pembelajaran cenderung hanya dilakukan di dalam kelas, atau dibatasi oleh empat dinding kelas.	Pembelajaran yang dilakukan mendorong terjadinya kerja sama antara sekolah, masyarakat, dan dunia kerja dalam membentuk kompetensi peserta didik.

5) Strategi penyusunan KBK

a) Sekolah:

- (1) menjalin komunikasi dengan berbagai pihak, misalnya guru, akademisi, organisasi profesi untuk menyosialisasikan KBK.
- (2) menetapkan tahap administrasi pelaksanaan KBK, misalnya permohonan bantuan untuk menyusun silabus.
- (3) memberdayakan semua sumber daya dan dana sekolah .

b) Dinas Kabupaten/Kota

- (1) melakukan sosialisasi KBK sesuai dengan implikasi perubahan penyelenggaraan dan mengusahakan sumber dana.
- (2) menyusun rambu-rambu pengembangan silabus sesuai dengan kebutuhan daerah dan membentuk tim pengembang di tingkat kota / kabupaten.
- (3) melakukan supervisi, penilaian dan monitoring dalam pelaksanaan KBK.

c) Dinas Pendidikan Propinsi

- (1) mengusahakan sumber dana untuk mendukung pelaksanaan KBK.
- (2) menjadi fasilitator pembentukan, pelatihan, dan pembinaan dalam melaksanakan KBK dan tim pengembang silabus Kota/Kabupaten.
- (3) memberikan layanan operasional pelaksanaan.

- (4) melakukan supervisi, penilaian dan monitoring untuk kepentingan informasi tingkat propinsi.
 - (5) melakukan koordinasi vertikal dengan unit-unit kerja terkait di lingkungan Depdiknas.
- d) Tingkat Pusat
- (1) merencanakan, mengembangkan, dan mengevaluasi KBK.
 - (2) memberikan saran kebijakan.
 - (3) memberikan pelayanan yang berkaitan dengan konsep dan filosofi pengembangan dan pelaksanaan KBK.
 - (4) menyempurnakan KBK berdasarkan masukan dari hasil pelaksanaan monitoring dan evaluasi.
 - (5) memberikan pelayanan kepada Tim Perekayasa Kurikulum di daerah.
 - (6) menyelenggarakan *workshop* dan seminar peningkatan mutu kurikulum.

b. *Modul*

Uraian tentang modul, terkait dengan penerapan KBK di Indonesia. Salah satu dampak positif dari penerapan KBK adalah *encouragement* untuk menggunakan modul di seluruh jenjang pendidikan. Bahkan beberapa pusat pendidikan dan pelatihan di beberapa lembaga pemerintahan mulai menggalakkan modul sebagai bahan ajar. Penerapan modul ini dianggap sebagai suatu terobosan besar, terkait dengan pembaharuan pembelajaran.

1) Persepsi Modul di Indonesia

Di Indonesia, kehadiran modul sebenarnya bukanlah sesuatu hal yang baru. Sejak tahun 1970an di beberapa Lab schools IKIP di Indonesia modul mulai digunakan untuk jenjang pendidikan dasar dan menengah. Penggunaan modul kembali terkenal sewaktu didirikan Universitas Terbuka (1984). Anjuran pemerintah sejak tahun 2002 untuk menerapkan KBK, yang di dalamnya termasuk penggunaan modul untuk proses belajar menyebabkan modul tetap memiliki aspek kebaruan.

2) Pengertian modul

Modul adalah materi ajar yang dipersiapkan khusus untuk proses belajar mandiri. Modul bersifat self-contained, menyajikan materi ajar tanpa kehadiran guru. Semua yang dibutuhkan siswa sudah tercakup di dalamnya. Di antaranya tujuan belajar, panduan penggunaan, uraian materi, progres belajar, evaluasi belajar, serta program perbaikan dan tindak lanjut. Bagi Mulyasa, dalam buku yang sama (hal. 43) modul adalah “Modul adalah suatu proses pembelajaran mengenai suatu satuan bahasan tertentu yang disusun secara sistematis, operasional, dan terarah untuk digunakan oleh peserta didik, disertai dengan pedoman penggunaannya untuk para guru.

3) Struktur/format modul

Persyaratan khusus suatu modul berupa suatu sistem pembelajaran untuk proses belajar yang dilakukan secara perorangan. Sifat sistemik tercermin dari kelengkapan komponen dalam struktur modul sebagai suatu sistem pembelajaran. Komponen-komponen tersebut sebagaimana dijelaskan oleh Suparman & Zuhairi, 2004 meliputi:

- a) Bagian pendahuluan: uraian singkat isi, kesesuaian modul dengan pengalaman atau kemampuan yang telah dimiliki, dan rumusan tujuan belajar.
- b) bagian penyajian atau bagian inti, yang berisi penjabaran materi ajar dalam segmentasi (subbagian) yang lebih sempit cakupannya, menjadi beberapa kegiatan belajar. Setiap kegiatan belajar terdiri atas judul, uraian rinci, latihan, kesimpulan, tes formatif, dan umpan balik dan tindak lanjut.
- c) kunci jawaban tes formatif.

4) Konsep dasar

- a) Sistem: terdiri atas komponen-komponen sebagai subsistem. Setiap komponen memiliki tugas dan peran yang berbeda, namun bekerja sama dan berkoordinasi untuk menciptakan proses belajar (mandiri) pada diri seseorang.

- b) Disain pembelajaran: struktur pengembangan pola pembelajaran dan proses belajar yang mencakup komponen tujuan belajar, karakteristik siswa, analisis materi, strategi pembelajaran, evaluasi belajar dan evaluasi program pembelajaran.
- c) Disain pesan: kajian tentang karakteristik materi ajar secara khusus sebagai pesan verbal dan pesan visual yang disajikan melalui modul. Materi ajar disajikan secara bertahap, dimulai dari unit yang terkecil dengan bahasa yang sederhana, tidak rumit, runtut dan konsisten. Penataan tampilan modul dengan mengandalkan label, warna, gambar/visual, huruf dan sebagainya.

5) Manfaat dan keterbatasan

a) Manfaat

- (1) aspek *self-pacing*, yaitu memberi keleluasaan kepada peserta didik belajar sesuai dengan ritmenya (laju belajar), tidak tergantung dengan teman sekelasnya.
- (2) sistemik – materi ajar dilengkapi dengan latihan dan kunci jawaban sehingga peserta didik dapat memantau kemajuan belajar sendiri.
- (3) luwes – dapat disesuaikan untuk berbagai situasi, misalnya penggunaan modul tidak hanya untuk belajar mandiri, tetapi pola belajar konvensional dengan guru tetap dapat menggunakan modul yang sama.
- (4) praktis – mudah dibawa atau dikirimkan ke mana saja.
- (5) ekonomis – materi ajar cetak termasuk modul, dapat terjangkau oleh segala lapisan, dan dapat diproduksi dengan rentang mutu yang berbeda (dari yang murah hingga termahal).

b) Keterbatasan

Beberapa keterbatasan atau kendala yang dihadapi dalam menggunakan modul adalah:

- (1) kemampuan membaca—setiap peserta didik diharapkan mampu memahami dengan baik sesuai dengan jenjang pendidikan.
- (2) penyajian materi yang sama atau statis—karena sifat media cetak yang menetap maka penyajian materi pun bersifat tetap.
- (3) memerlukan tingkat kesabaran yang memadai bagi peserta didik dalam memahami isi modul.
- (4) memerlukan kemampuan khusus untuk merancang dan menyusun modul.
- (5) tidak terjadi interaksi sosial di antara para peserta didik sebagaimana PBM konvensional, karena setiap peserta didik telah memperoleh kelengkapan proses belajar masing-masing dalam modul tsb.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Bagaimana Anda membedakan antara pembaharuan pendidikan dengan pembaharuan pembelajaran?
- 2) Apa yang dimaksud dengan paradigma pembelajaran?

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Pendidikan lebih luas cakupannya dibandingkan dengan pembelajaran.
- 2) Pembelajaran adalah kegiatan interaksi antara guru dan siswa dengan berbagai media.



RANGKUMAN

- Pembaharuan pendidikan dan pembaharuan pembelajaran dibedakan secara teknis. Pembaharuan pendidikan mencakup pembaharuan yang menyeluruh dalam bidang pendidikan, sedangkan pembaharuan pembelajaran menyangkut kegiatan belajar mengajar yang biasa terjadi sehari-hari. Selain itu pembaharuan pendidikan bersifat makro, sedangkan pembaharuan pembelajaran bersifat mikro.
- Penyebaran merupakan proses mengenalkan atau sosialisasi pembaharuan atau perubahan kepada masyarakat. Komponen penyebaran menurut Rogers terdiri atas pembaharuan, saluran komunikasi, waktu, sistem sosial. Sedangkan penyebaran perubahan tergantung atas peran pemimpin, budaya organisasi, kerja sama dan koordinasi.
- Saluran telekomunikasi menyebabkan berpengaruhnya waktu penyebaran yang semakin singkat, sehingga masyarakat tidak menyadari bahwa agen pembaharuan itu bersifat heterofili. Perbedaan budaya, dan bahasa menjadi sesuatu hal yang tidak terasa atau mengabur, padahal kemungkinan dampaknya adalah perubahan perilaku masyarakat atau masyarakat.
- Pembaharuan dan perubahan di bidang pendidikan di Indonesia tidak terlalu jelas bedanya. Perubahan yang dikembangkan sebagai kebijakan yang diberlakukan oleh pemerintah mengandung unsur pembaharuan.
- Penerapan KBK adalah contoh perubahan yang dilakukan oleh pemerintah. Penerapan itu sendiri termasuk bersifat makro, namun dampaknya adalah mikro yaitu menyentuh kegiatan belajar mengajar. Penggunaan modul dan penilaian portofolio adalah pembaharuan mikro sebagai hasil kebijakan makro.

**TES FORMATIF 4**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pihak yang berperan menjadi agen pembaharuan adalah, *kecuali*
 - A. guru
 - B. peserta didik
 - C. pakar
 - D. pejabat

- 2) Yang menonjol perkembangannya dalam pembaharuan untuk pembelajaran adalah
 - A. teknologi kinerja
 - B. teknologi pembelajaran
 - C. media pelajaran
 - D. strategi pembelajaran

- 3) Ciri paradigma pengajaran adalah
 - A. peran guru sangat penting
 - B. pemanfaatan media pembelajaran
 - C. penerapan teori pendekatan sistem
 - D. peran siswa sangat menonjol

- 4) Ciri dari paradigma pembelajaran sebagai berikut, *kecuali*
 - A. PBM dirancang demi kepentingan peserta didik
 - B. pemanfaatan media pembelajaran
 - C. proses belajar menggunakan konsep belajar mandiri
 - D. penerapan teori pendekatan sistem untuk desain pembelajaran

- 5) Di bawah ini merupakan kategori kinerja, *kecuali* kinerja....
 - A. individu
 - B. tim
 - C. organisasi
 - D. masyarakat

- 6) Alasan penerapan KBK adalah
 - A. era reformasi
 - B. sistem pendidikan nasional statis
 - C. peningkatan efektivitas pengelolaan dan penyebaran kebijakan
 - D. pengembangan potensi daerah

- 7) Tujuan dari penerapan KBK sebagai berikut, *kecuali*
- A. berpikir bagaimana belajar
 - B. belajar bagaimana belajar
 - C. memadukan belajar formal dan nonformal
 - D. berpikir bagaimana berpikir
- 8) Komponen dalam struktur modul menurut Suparman meliputi, *kecuali*....
- A. pendahuluan
 - B. kunci jawaban
 - C. penyajian
 - D. tujuan pembelajaran
- 9) Perbedaan buku teks dengan modul adalah
- A. Buku teks : Struktur lebih sederhana; Modul : Struktur lebih rinci dijabarkan
 - B. Buku teks : Selalu mencantumkan tujuan belajar. Modul : Komponen sistem pembelajaran harus ada
 - C. Buku teks : Bahasa yang digunakan tergantung penulis. Modul : Bahasa yang digunakan tergantung penulis
 - D. Buku teks : Materi disusun berdasarkan kaidah desain pesan. Modul : Materi yang dijabarkan sesuai dengan keilmuan
- 10) Komponen penyebaran menurut Rogers terdiri atas, *kecuali*
- A. komunikasi
 - B. waktu
 - C. sistem
 - D. budaya

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 4 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 4.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 4, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) A
- 2) D
- 3) A
- 4) B
- 5) C
- 6) D
- 7) A
- 8) D
- 9) C
- 10) B

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) B
- 3) C
- 4) D
- 5) C
- 6) D
- 7) B
- 8) A
- 9) A
- 10) D

Tes Formatif 3

- 1) B
- 2) B
- 3) A
- 4) A
- 5) D
- 6) A
- 7) C
- 8) C
- 9) B
- 10) D

Tes Formatif 4

- 1) D
- 2) C
- 3) A
- 4) C
- 5) D
- 6) D
- 7) A
- 8) D
- 9) A
- 10) B

Glosarium

- Pembaharuan : Sesuatu gagasan, obyek benda, atau kegiatan yang dianggap baru.
- Kekhasan pembaharuan : Persyaratan tertentu yang harus dipenuhi oleh suatu pembaharuan sebagai sifat-sifat khusus.
- Perubahan : menampilkan sesuatu yang berbeda dari sebelumnya, namun tidak selalu bersifat baru.
- Salisbury : Perubahan bagi dunia pendidikan adalah restrukturisasi sekolah (*school restructuring*). Sekolah menyediakan layanan lebih efektif dan efisien untuk pendidikan masa depan dengan penyediaan fasilitas bagi siswa dan orang tua mereka. Restrukturisasi sekolah dilaksanakan agar sekolah sekarang menjadi cerminan sekolah masa depan.
- Model Pembaharuan : Suatu konsep yang menggambarkan proses pembaharuan terjadi dan dapat diterima oleh masyarakat atau masyarakat.
- Model Perubahan : Suatu konsep yang menggambarkan penerapan suatu perubahan, misalnya kebijakan, di mana di dalamnya tercakup aspek sosialisasi, manfaat, dan peran pemimpin atau tokoh masyarakat.
- SDM : Sumber daya manusia yang dimaksud adalah orang atau pihak yang terlibat dalam penerapan pembaharuan dan perubahan.
- Pembaharuan Pendidikan : suatu perubahan yang baru dan kualitatif berbeda dari hal yang ada sebelumnya serta sengaja diusahakan untuk meningkatkan kemampuan guna mencapai tujuan tertentu dalam pendidikan.”
- Pembaharuan Pembelajaran : usaha untuk mengubah proses pembelajaran, perubahan dalam situasi belajar yang menyangkut kurikulum, peningkatan fasilitas belajar mengajar serta peningkatan mutu

- profesional guru.”
- Paradigma : falsafah, atau pedoman yang dianut seorang guru atau organisasi kependidikan.
- Penyebaran : adalah upaya mengenalkan atau melakukan sosialisasi pembaharuan agar pembaharuan tersebut diketahui, dipahami, dan diterima oleh masyarakat.
- KBK : kurikulum berbasis kompetensi.

Daftar Pustaka

- Anglin, Gary J, ed. (1995). *Instructional Technology : Past, Present and Future (2nd ed)*. Englewood, COL: Libraries Unlimited.
- Argyris, Chris. (1993). *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass, Publ.
- Anderson, Lorin W. & David R.Krathwohl., eds. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives (abridged ed.)*. New York: Longman.
- Asandhimitra, dkk, penyunting (2004). *Pendidikan Jarak Jauh*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka,.
- Bentley, Trevor. (1991). *The Business of Training*. London, UK: McGraw-Hill Book.
- Cangelosi, James S. (1993). *Classroom Management Strategies: Gaining and Maintaining Students' Cooperation (2nd ed)*. New York & London: Longman.
- Darmaningtyas, dkk (2004). *Membongkar Ideologi Pendidikan: Jelajah Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional*. Jogjakarta: Resolusi Press.
- DePorter, Bobbi, Mark Reardon, & Sarah Singer-Nourie. (1999, Ally & Bacon, Publ.). *Quantum Teaching* (terjemahan oleh Ary Nilandari & Femmy Syahrani). Bandung: Mizan Pusaka.
- Dryden, Gordon & Jeannette Vos. (2000). *The Learning Revolution*. Torrence, CA : The Learning Web.

- Dorrell, Julie. (1993). *Resource-based Learning*. Berkshire SL6 2QL, England: McGraw-Hill Book.
- Duffy, Thomas M & David H Jonassen, eds. (1002). *Constructivism and the Technology of Instruction*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publ.
- French, Wendell L. & Cecil H. Bell, Jr. (1984). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fullan, Michael. (1999). *Change Forces: The Sequel*. Philadelphia, GA: Falmer Press.
- Havelock, Ronald G & Steve Zlotolow. (1995). *The Change Agent's Guide (2nd Ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publ.
- Gagnon, Jr., George W & Michelle Collay. (2001). *Designing for Learning: Six Elements in Constructivist Classroom*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Heinich, Robert, Michael Molenda, James D Russell, Sharon E Smaldino. (1996). *Instructional Media and Technologies for Learning (5th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hessellbein, Frances, Marshall Goldsmith & Iain Somerville. (eds., 2002). *Leading for Innovation and Organizing for Results*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass, Publ.
- O'Connor, Carol A. (1993). *The Handbook for Organizational Change*. Berkshire SL6 2QL, England: McGraw-Hill Book.

- Keesing, Roger M. (1981). *Antropologi Budaya : Suatu Perspektif Kontemporer, jilid 1 , edisi ke dua* (alihbahasa : Samuel Gunawan, 1999). Jakarta: Erlangga.
- Malone, Samuel A. (1997). *How to Set up and Manage a Corporate Learning Centre*. Hampshire GU11 3HR, England: Gower.
- Marquardt, Michael J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Moore, Michael G. & Greag Kearsley. (1996). *Distance Education: A Systems View*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing.
- Melalatoa, M Junus, Penyunting. (1997). *Sistem Budaya Indonesia*. Jakarta: Pamator.
- Mulyasa. (2004). *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurudin, (2000). *Sistem Komunikasi Indonesia*. Yogyakarta: Biograf Publ.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Grasindo.
- Prawiradilaga, Dewi Salma & Eveline Siregar, Penyunting. (2004). *Mozaik Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Kencana (Grup Prenada Media).
- Reiser, Robert A & John V.Dempsey. (eds, 2002). *Trends and Issues in Instructional Design and Technology*. Upper Saddle River, NJ – Columbus, OH: Merrill – Prentice Hall.
- Rogers, Everett M., (1983). *The Diffusion of Innovations (3rd ed)*. New York: The Free Press.

- Rowntree, Derek (1994). *Preparing Materials for Open, Distance and Flexible Learning*. London, UK: Kogan Page.
- Senge, Peter, *et.al.* (2000). *Schools that Learns*. New York: Doubleday Publishing. Parts II & VII.
- Soekanto, Soerjono (2003). *Sosiologi: Suatu Pengantar* (cetakan ke 30). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sudjatmiko & Lili Nurlaili. (2003). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Suparman, M. Atwi & Aminuddin Zuhairi. (2004). *Pendidikan Jarak Jauh: Teori dan Praktek (edisi kedua)*. Jakarta: Penerbit Universitas Terbuka.
- Surapranata, Sumarno & Muhammad Hatta. (2004). *Penilaian Portfolio*. Bandung: Remaja Rosdakarya.