

DESAIN PENGEMBANGAN INOVASI PENDIDIKAN DALAM PENINGKATAN DAYA SAING SEKOLAH: STUDI KASUS DI SMK NEGERI 1 JENANGAN PONOROGO

Septy Prasetyaning Tyas

MI Ma'arif Singosaren Ponorogo

Email:ukhti.septy14@gmail.com

Wahid Hariyanto

Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo

Email:Wahidhariyanto7@gmail.com

Abstract

Based on the 2015 World Economic Forum report, Indonesia's education innovation is ranked 30th in the world, while higher education innovation is ranked 60th in the world. This will indirectly affect the competitiveness of a country. The purpose of this study is to describe the process of initiation, implementation and continuation of educational innovation in increasing the competitiveness of schools in SMK Negeri 1 Ponorogo Government. This study uses a qualitative approach, with a type of case study research. Data collection in this study through in-depth interviews, observation, and documentation. Data analysis techniques include data reduction, data presentation, and verification or conclusion. The results of this study indicate that the process of initiating educational innovations in Vocational High Schools 1 Ponorogo Pleasure through the stage of thinking, the stage of offering innovation designs to principals, innovation decision-making stages. The process of implementing educational innovations in Vocational High Schools 1 Ponorogo pleasure through 2 stages, namely the initial step of implementing educational innovations and the advanced stages of the implementation of educational innovations. Continuous process of educational innovation in SMK Negeri 1 Ponorogo pleasure is to always obsess and evaluate innovations that have been made to achieve improvement and perfection.

Abstrak

Berdasarkan pada laporan *World Economic Forum* tahun 2015, inovasi pendidikan Indonesia menempati peringkat 30 dunia, sedangkan inovasi pendidikan tinggi berada pada peringkat 60 dunia. Hal ini secara tidak langsung

akan mempengaruhi daya saing sebuah Negara. Tujuan penelitian ini untuk menguraikan proses inisiasi, implementasi dan kontinuitas inovasi pendidikan dalam peningkatan daya saing sekolah di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan jenis penelitian studi kasus. Pengumpulan data dalam penelitian ini melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses inisiasi inovasi pendidikan di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo melalui tahap berpikir, tahap menawarkan rancangan inovasi kepada kepala sekolah, tahap pengambilan keputusan inovasi. Proses implementasi inovasi pendidikan di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo melalui 2 tahapan yaitu langkah awal implementasi inovasi pendidikan dan tahap lanjutan implementasi inovasi pendidikan. Proses kontinuitas inovasi pendidikan di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo adalah selalu berobsesi dan mengevaluasi inovasi yang telah dilakukan untuk mencapai perbaikan dan kesempurnaan.

Keyword: Design Education Innovation , Inisiation, Implementation, Continuation

A. Pendahuluan

Menjadi sebuah lembaga pendidikan yang bermutu merupakan impian seluruh pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala sekolah. Dengan bermutunya lembaga pendidikan akan memengaruhi tingkat daya saing sebuah lembaga pendidikan. Apalagi di era global sebagaimana dewasa ini, persaingan dalam dunia pendidikan sangatlah ketat. Persaingan ini ditandai dengan adanya tiga hal, yakni proses sosial, mencari keuntungan dan pusat perhatian umum. Proses sosial yaitu interaksi antar individu dan/atau antar kelompok dalam sebuah lembaga pendidikan, atau bahkan antar lembaga pendidikan. Pencarian keuntungan merupakan satu sisi di mana dalam pengelolaan lembaga pendidikan tidak ingin mengalami kerugian. Setidaknya antara apa yang dikeluarkan seimbang dengan apa yang diraih oleh lembaga pendidikan tersebut. Sedangkan pusat perhatian adalah kegiatan mencari simpati dari masyarakat, agar masyarakat berkeinginan untuk menyekolahkan anaknya di lembaga pendidikan tersebut.¹

Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh lembaga pendidikan untuk dapat memenangkan persaingan sebagaimana di atas adalah dengan menjunjung tinggi penerapan inovasi. Sebagaimana penjelasan Michael E. Porter dalam Danang Sunyoto bahwa salah satu strategi potensial

¹ Adri Efferi, "Dinamika Persaingan Antar Lembaga Pendidikan," n.d., 97.

yang dapat diimplementasikan untuk memenangkan persaingan adalah dengan menerapkan inovasi.² Hal senada juga diungkapkan oleh Koordinator Hubungan Masyarakat dan Komunikasi Forum Masyarakat Literasi Sumatera Utara (FORMALSU) Erix Hutasoit, bahwa salah satu parameter yang digunakan untuk menilai kemajuan sekolah di abad 21 adalah inovasi yang dilakukan oleh lembaga yang bersangkutan.³ Sehingga dari sini dapat diketahui bahwa kepala sekolah sebagai nahkoda lembaga pendidikan diharapkan mampu untuk menghadirkan inovasi di lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Hal ini sejalan dengan penuturan Garti Sri Utami, Direktur Pembinaan Tenaga Kependidikan dan Kebudayaan, pada 28 Agustus 2017 yang lalu, bahwa kepala sekolah didorong dan difasilitasi untuk selalu melakukan terobosan dan inovasi dalam mengembangkan sekolahnya. Salah satu tindakan nyata yang dipersiapkan Kemendikbud untuk mendorong inovasi yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah dengan mereformasi peran kepala sekolah agar fokus dalam pengembangan sekolah, sehingga tidak dibebani dengan tugas mengajar.⁴

Hal di atas sebagaimana yang tertuang dalam Permendiknas Nomor 13 tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Dalam Permendiknas ini kepala sekolah/madrasah diwajibkan dapat menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolahnya.⁵ Sehingga jika proses inovasi ini dikaitkan dengan tiga poin indikator persaingan sebagaimana pemaparan di atas, maka dengan adanya proses sosial antar warga sekolah dalam mewujudkan pengembangan sekolah berbasis inovasi ini diharapkan sekolah akan mendapatkan keuntungan baik materiel maupun nonmateriel serta memperoleh banyak animo masyarakat yang nantinya sangat bermanfaat pada proses Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB).

Dengan adanya peraturan yang mengatur pengelolaan pendidikan semacam ini diharapkan laju pertumbuhan inovasi pendidikan bisa

² Danang Sunyoto, *Keunggulan Bersaing* (Yogyakarta: BukuSeru, 2015), 17.

³ Anonim, "Inovasi Kunci Mengukur Kemajuan Sekolah", *Harian Andalas*, 20 September 2017, <https://harianandalas.com/medan-kita/inovasi-kunci-mengukur-kemajuan-sekolah>, Diakses 1 November 2017.

⁴ Anonim, "Kepala dan Pengawas Agar Inovatif", *Kompas*, 29 Agustus 2017, <https://www.pressreader.com/indonesia/kompas/20170829/281792809160298>, diakses 1 November 2017.

⁵ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

semakin membaik. Dikarenakan berdasarkan *World Economic Forum*,⁶ pada tahun 2015 indeks inovasi Indonesia mencapai 4,6 atau peringkat 30 dunia, sedangkan indeks inovasi pendidikan tinggi adalah 4,0 atau peringkat 60 dunia. Hal ini menunjukkan bahwa masih perlunya bekerja secara inovatif, sehingga bisa meningkatkan peringkat indeks inovasi pendidikan tinggi Indonesia di peringkat 56 pada tahun 2020.⁷

Di lain pihak menurut Kemenristek, lembaga pendidikan harus bisa meningkatkan daya saing bangsa melalui inovasi dan teknologi. Mengingat Indonesia menjadi pangsa besar industri global karena sumber daya manusianya yang tinggi.⁸ Sebagaimana dalam Laporan Indeks Daya Saing Global (*Global Competitiveness Report*) 2016-2017 yang dirilis *World Economic Forum* (WEF), dapat diketahui daya saing Indonesia dari 138 negara, merosot dari peringkat ke-37 di tahun 2015 menjadi peringkat ke-41 tahun 2016.⁹

⁶ *World Economic Forum* atau Forum Ekonomi Dunia merupakan sebuah organisasi nonprofit yang didirikan di Jenewa dan terkenal dengan pertemuan tahunannya di Davos, Swiss yang mana selalu mempertemukan para pemimpin bisnis dunia, pemimpin politik seluruh dunia, cendekiawan dan wartawan terpilih untuk mendiskusikan masalah penting yang dihadapi dunia termasuk kesehatan dan lingkungan. Organisasi ini didirikan pada tahun 1971 oleh Klaus M. Schwab, seorang profesor bisnis di Swiss. Lihat Tim Wikipedia, "Forum Ekonomi Dunia", *Wikipedia*, 26 Oktober 2017, https://id.wikipedia.org/wiki/Forum_Ekonomi_Dunia, diakses tanggal 28 Februari 2018.

⁷ Esthi Maharani, "Menristekdikti Serukan Reformasi Pendidikan Tinggi", *Republika*, 15 November 2017, <http://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/15/11/12/pendidikan/dunia-kampus/16/05/02/06j5fn335-menristekdikti-serukan-reformasi-pendidikan-tinggi>, diakses pada 11 Desember 2017.

⁸ Dwi Murdaningsih, "Kampus Didorong Buat Konsorsium Inovasi", 17 Mei 2017, <http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/dunia-kampus/17/05/26/oqjg6y368-kampus-didorong-buat-konsorsium-inovasi>, diakses 11 Desember 2017. <http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/dunia-kampus/17/05/26/oqjg6y368-kampus-didorong-buat-konsorsium-inovasi> <http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/dunia-kampus/17/05/26/oqjg6y368-kampus-didorong-buat-konsorsium-inovasi> <http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/dunia-kampus/17/05/26/oqjg6y368-kampus-didorong-buat-konsorsium-inovasi> <http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/dunia-kampus/17/05/26/oqjg6y368-kampus-didorong-buat-konsorsium-inovasi> <http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/dunia-kampus/17/05/26/oqjg6y368-kampus-didorong-buat-konsorsium-inovasi> <http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/dunia-kampus/17/05/26/oqjg6y368-kampus-didorong-buat-konsorsium-inovasi> <http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/dunia-kampus/17/05/26/oqjg6y368-kampus-didorong-buat-konsorsium-inovasi> <http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/dunia-kampus/17/05/26/oqjg6y368-kampus-didorong-buat-konsorsium-inovasi>

⁹ Eko Supriyadi, "Merosotnya Daya Saing Indonesia jadi *Warning* untuk Pemerintah", 04 Oktober 2016, <http://www.republika.co.id/berita/dpr-ri/berita-dpr-ri/16/10/04/>

Berdasar pada dua survei di atas membuktikan bahwa pendidikan di Indonesia belum sesuai dengan harapan. Untuk itu perlu usaha keras dan kerja sama dari segenap pihak baik akademisi, praktisi serta pemerintah untuk mewujudkan pendidikan Indonesia yang lebih baik. Khususnya perlu adanya inovasi di berbagai komponen pendidikan, agar pendidikan di Indonesia mampu disejajarkan dengan negara-negara maju di dunia. Berdasarkan uraian di atas, maka hal ini menarik untuk dilakukan penelitian yang hasilnya sebagai jawaban atas permasalahan yang terjadi. Sehingga permasalahan pada sektor pendidikan ini tidak berkepanjangan dan berkembang menjadi efek domino pada sektor-sektor vital yang lain seperti ekonomi, sosial, budaya dan sebagainya.

Dari peninjauan di lapangan telah ditemukan sekolah yang selalu menerapkan inovasi di berbagai komponen pendidikan, yaitu SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo. SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo menciptakan inovasi di berbagai lini pendidikan. Sekolah yang selalu menjunjung tinggi nilai inovasi ini selalu melakukan inovasi sebagai usaha untuk memperbaiki mutu pendidikan. Dilihat dari domain atau wilayah inovasinya, SMK Negeri 1 Jenangan telah melakukan inovasi, di antaranya: (1) Pembelajaran dengan sistem blok; (2) Inovasi produk hasil praktik setiap kelompok keahlian misalnya saja mesin pencacah rumput, mesin pengaduk pakan ayam, mesin pembuat kompos yang merupakan kerja sama dengan Dinas Lingkungan Hidup;¹⁰ (3) Inovasi dalam hal kemitraan dengan internasional dalam rangka meningkatkan kompetensi baik pendidik maupun peserta didik; (4) Inovasi lembaga yang telah bertransformasi tidak hanya untuk jenjang menengah atas tetapi juga untuk setingkat jenjang perguruan tinggi, yang mana SMK Negeri 1 Jenangan telah menjalin kerja sama dengan PENS (Politeknik Elektronika Negeri Surabaya) dan melahirkan program D2.¹¹

Melihat kondisi di atas, maka diharapkan inovasi yang ada di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dapat dijadikan sebagai *problem solver* atas permasalahan yang terjadi sebagaimana yang dipaparkan di atas. Berdasarkan alur pemikiran dan temuan di atas maka peneliti akan melakukan penelitian dengan mengambil judul *Desain Pengembangan Inovasi Pendidikan dalam Peningkatan Daya Saing Sekolah (Studi Kasus di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo)*.

oci6mo368-merosotnya-daya-saing-indonesia-jadi-warning-untuk-pemerintah, diakses pada 28 Februari 2018.

¹⁰ Rusdini, *wawancara*, Ponorogo, 09 Oktober 2017.

¹¹ Rochdi Historijanto, *wawancara*, Ponorogo, 09 Oktober 2017.

B. Desain Pengembangan Inovasi Pendidikan di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo

Inovasi merupakan pusat dari kegiatan usaha yang ingin meluncurkan unit usaha baru dan membarui usaha strategik unit usaha.¹² Inovasi adalah kreasi dan implementasi baru dari proses, produk dan pelayanan serta metode penyampaian yang dapat dilihat sebagai hasil perbaikan yang signifikan dalam hal penghasilan, efisiensi, keefektifan atau mutu di sebuah pasar.¹³

Meminjam pengertian dari *Organisation for Economic Co-Operation and Development* (OECD) inovasi adalah perubahan yang diperkenalkan dengan tujuan memperbaiki operasi sebuah sistem, kinerjanya, kepuasan *stakeholders*, dalam waktu yang bersamaan. Sehingga inovasi memiliki karakteristik di antaranya, *pertama*, inovasi adalah produk, proses atau prosedur yang dapat disentuh dalam sebuah organisasi atau lintas organisasi. *Kedua*, inovasi harus merupakan sesuatu yang baru yang diperkenalkan dalam lingkup organisasi tertentu. *Ketiga*, inovasi bukanlah perubahan yang rutin. *Keempat*, inovasi harus menghasilkan keuntungan yang dapat diukur. *Kelima*, inovasi haruslah menimbulkan akibat di masyarakat.¹⁴

Sedangkan inovasi pendidikan adalah inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan 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 *invention* (penemuan baru) atau *discovery* (baru ditemukan orang), yang digunakan untuk mencapai tujuan atau untuk memecahkan masalah yang dihadapi.¹⁵

Desain pengembangan inovasi menurut Fullan terbagi dalam tiga tahapan, dengan variasi nama yang berbeda. Tahapan tersebut meliputi: *tahapan pertama* yaitu inisiasi, atau mobilisasi, atau adopsi, yang di dalamnya terdapat proses yang mengarah kepada pengambilan keputusan untuk mengadopsi sebuah proses perubahan. *Tahapan kedua*,

¹² Steven W. Floyd, et. al., *Innovating Strategy Process* (USA: Blacwell Publishing, 2005), 3.

¹³ Terrence E. Brown dan Jan Ulijn, *Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction between Technology, Progress and Economic Growth* (UK: Edward Elgar, 2004), 2.

¹⁴ Centre for Educational Research and Innovation, *Beyond Textbooks: Digital Learning Resources as Systemic Innovation in The Nordic countries* (Perancis: OECD Publishing, 2009), 40-41.

¹⁵ A. Rusdiana, *Konsep Inovasi Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 46.

implementasi atau penggunaan awal, yang di dalamnya termasuk cara menuangkan ide kreatif kepada praktik. *Tahapan ketiga*, kontinuitas/inkorporasi/rutinisasi/ institusionalisasi, tahap ini mengarah kepada apakah proses inovasi ini berlanjut menjadi sebuah kesatuan sistem atau terputus setelah adanya pencapaian inovasi.¹⁶

1. Inisiasi

Inisiasi merupakan proses pengawalan atau memulai perubahan. Tahapan ini mencakup proses keputusan untuk meneruskan perubahan. Fase ini sangat penting, karena merupakan langkah awal yang strategis.¹⁷ Tahapan inisiasi sendiri memiliki tiga sub-tahap, yaitu pengetahuan dan kesadaran, pembentukan sikap terhadap inovasi, dan pengambilan keputusan.¹⁸

a. Langkah Pengetahuan dan Kesadaran

Proses inovasi diawali dengan adanya pengetahuan yang dimiliki oleh para penerima inovasi. Pada tahap permulaan atau pemunculan gagasan ini, proses inovasi dilakukan dengan meminta masukan dan mengumpulkan gagasan inovatif dari orang-orang yang ada di dalam organisasi.

Pada tahap ini, kreativitas dalam berpikir juga menjadi salah satu hal yang sangat vital. Dengan adanya kreatif dalam berpikir hal-hal baru akan ditemukan, hal-hal yang lama dapat dikembangkan. Sehingga dapat menjadi sebuah inovasi yang bersifat invensi maupun inovasi yang bersifat ekstensi. Adapun tahap-tahap dalam proses berpikir kreatif adalah sebagai berikut: *Preparation stage* yang meliputi memberi stimulus, berpikir menjelajah, menyusun perencanaan, melakukan aktivitas, mereview gagasan. *Incubation stage*, *Illumination stage*, dan *verification stage*.¹⁹ Menurut Kuratko dan Hodgetts dalam Prim Masrokan Mutohar, kreativitas memiliki proses di antaranya akumulasi

¹⁶ Michael Fullan, *The New Meaning of Education Change*, Fourth Edition (New York: Teachers College, 2007), 65.

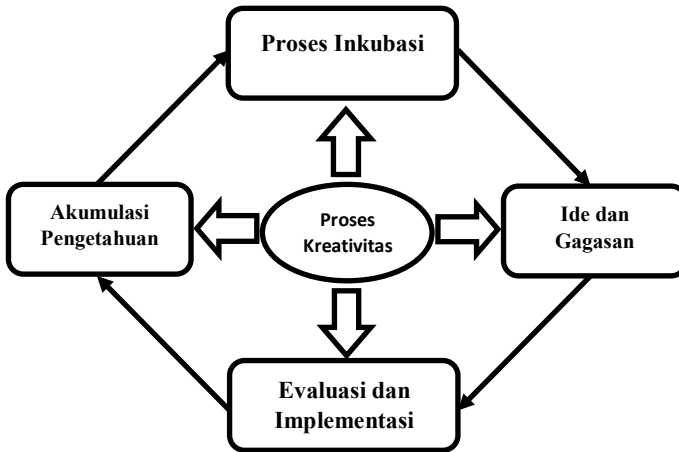
¹⁷ Uhar Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School* (Bandung: Refika Aditama, 2016) 309.

¹⁸ Moris M. Guvenis, *The Influences of Technological Innovations and Change on Facility Planning* (t.tp.: The Pennsylvania State University, 1989), 19.

¹⁹ Hendra Surya, *Strategi Jitu Mencapai Kesuksesan Belajar* (Jakarta, Gramedia, 2011), 199.

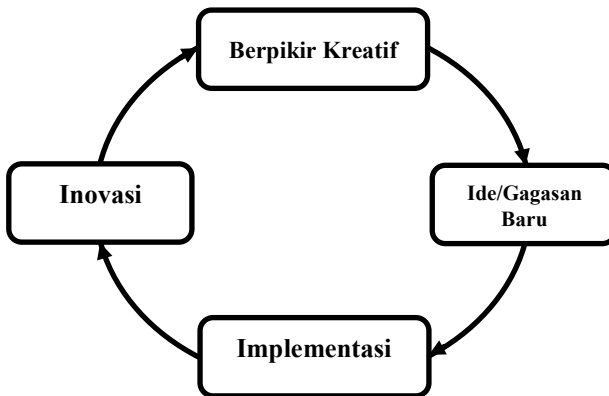
pengetahuan, proses inkubasi, ide dan gagasan, implementasi dan evaluasi.²⁰

Alur proses berpikir kreatif di atas jika digambarkan adalah sebagai berikut:



(Alur Proses Berpikir Kreatif)

Sedangkan interkoneksi antara berpikir kreatif, ide baru dan inovasi dalam keterangan di atas jika digambarkan sebagai berikut:



(Interkoneksi Antara Berpikir Kreatif, Ide Baru, dan Inovasi)

²⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta: ar-Ruzz Media, 2013), 205-211.

b. Langkah Pembentukan Sikap terhadap Inovasi

Dalam tahap ini anggota organisasi membentuk sikap terhadap inovasi. Ada dua hal dan dimensi sikap yang ditunjukkan terhadap adanya inovasi yaitu, sikap terbuka terhadap inovasi, yang ditandai dengan kemauan anggota organisasi untuk mempertimbangkan adanya inovasi, menunjukkan sikap skeptis terhadap inovasi, dan merasa bahwa inovasi akan dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalankan fungsinya.

Kemudian sikap yang ditunjukkan anggota organisasi yaitu memiliki persepsi tentang potensi inovasi yang ditandai dengan adanya pengamatan yang menunjukkan potensi inovasi. Ini ditandai dengan adanya kemampuan untuk menggunakan inovasi yang telah mengarah pada keberhasilan menggunakan inovasi di masa lalu. Adanya komitmen/kemauan untuk bekerja dan menggunakan inovasi dan sikap untuk menghadapi masalah yang timbul dalam menerapkan inovasi.²¹

c. Langkah Pengambilan Keputusan

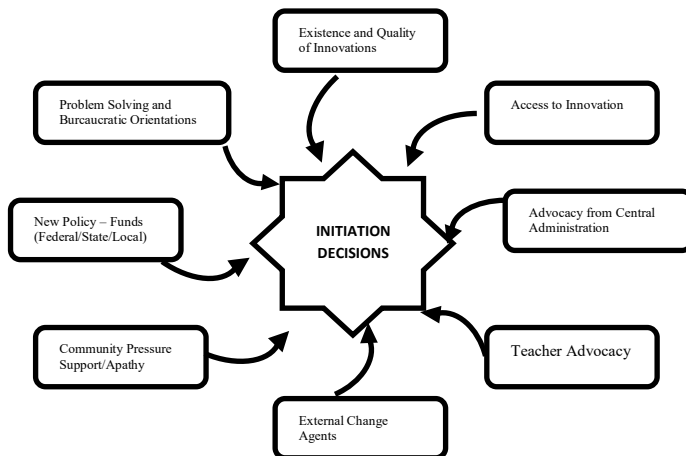
Pada langkah ini segala informasi tentang potensi inovasi dievaluasi. Jika unit pengambil keputusan dalam organisasi menganggap bahwa inovasi itu dapat diterima dan ia senang untuk menerimanya maka inovasi akan diterima dan diterapkan dalam organisasi, demikian pula sebaliknya, jika unit pengambil keputusan tidak menyukai inovasi dan menganggap inovasi tidak bermanfaat maka ia akan menolaknya. Pada saat akan mengambil keputusan peranan komunikasi sangat penting untuk memperoleh informasi yang sebanyak-banyaknya tentang inovasi. Sehingga keputusan yang diambil benar-benar mantap dan tidak terjadi salah pilih yang dapat mengakibatkan kerugian bagi organisasi.²²

Pada tahap inisiasi ini ada 8 hal yang dapat memengaruhi, yaitu: a) eksistensi dan kualitas inovasi; b) akses terhadap inovasi; c) advokasi dinas pendidikan; d) advokasi para pendidik; e) agen-agen pembaharuan eksternal; f) tekanan masyarakat; g) kebijakan baru termasuk pendanaan baik pada level pemerintah pusat, provinsi maupun kabupaten; h)

²¹ Guvenis, *The Influences of Technological Innovations and Change on Facility Planning*, 19-20.

²² Ibid., 21. Lihat juga Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*, 249.

pemecahan masalah dan orientasi birokrasi. Faktor-faktor yang memengaruhi tahapan inisiasi digambarkan sebagai berikut.²³



(Faktor-faktor yang Memengaruhi Inisiasi)

2. Implementasi

Tahap kedua setelah melakukan inisiasi adalah tahap implementasi. Implementasi strategi adalah jumlah total kegiatan dan pilihan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan rencana strategis (inovasi). Ini adalah proses di mana tujuan, strategi, dan kebijakan diberlakukan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Meskipun implementasi biasanya dipertimbangkan setelah strategi dirumuskan, implementasi merupakan bagian penting dari manajemen strategis. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus demikian dianggap sebagai dua sisi mata uang yang sama.²⁴ Moris M. Guvenis merumuskan dua langkah yang dilakukan pada tahap implementasi ini, yaitu langkah awal dan implementasi yang berkelanjutan.²⁵

²³ Michael Fullan, *The New Meaning of Education Change*, Third Edition (New York: Teachers College, 2001), 35.

²⁴ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*, Thirteenth edition (Boston: Pearson, 2012), 273.

²⁵ Guvenis, *The Influences of Technological Innovations and Change on Facility Planning*, 21.

a. Langkah Awal (Permulaan) Implementasi

Langkah awal ini adalah langkah di mana saat usaha pertama dilakukan untuk memanfaatkan inovasi tersebut.²⁶ Menurut Wheelen dan Hunger, untuk memulai proses implementasi, pihak manajemen harus memperhatikan 3 (tiga) hal, yaitu: 1)Pelaksana rencana strategis (inovasi) yang telah diinisiasi.²⁷ 2)Serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan rencana strategis, diantaranya: menciptakan serangkaian kegiatan organisasi baru,²⁸ anggaran untuk mengalokasikan dana ke kegiatan baru,²⁹ dan prosedur untuk menangani rincian sehari-hari.³⁰ 3)Mengatur sumber daya manusia yang bertanggung jawab dalam implementasi strategi

Selain hal-hal di atas ada kegiatan yang tidak kalah krusial untuk dilakukan oleh pihak manajemen, di antaranya adalah bagaimana cara penataan staf, bagaimana mengarahkan dan mengendalikan mereka. Dalam hal ini, pembahasan akan difokuskan pada masalah penataan dan pengarahan staf.³¹

1) Penataan Staf (*Staffing*)

Implementasi strategi seringkali membutuhkan berbagai prioritas baru dalam pengelolaan sumber daya manusia. Beberapa perubahan tertentu mungkin berimplikasi pada dibutuhkannya orang-orang baru dengan kompetensi baru, memberhentikan orang-orang yang kompetensinya tidak sesuai atau tidak memenuhi standar, melatih kembali karyawan yang ada dan sebagainya. Dalam pembahasan struktur organisasi kita mengenal istilah *structure follow strategy*, maka dalam penataan staf ini juga demikian, dalam arti penataan staf mengikuti strategi. Artinya, dalam merekrut manajer pun lembaga harus menyesuaikan dengan strategi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa figur manager ataupun CEO yang tepat

²⁶ Ibid.

²⁷ Wheelen dan Hunger, *Strategic Management and Bussines Policy: Toward Global Sustainability*, 273.

²⁸ Ibid., 274. Lihat juga Thomas L. Wheelen et.al., *Strategic Management and Bussines Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, Fourteenth edition (Boston: Pearson, 2015), 282-284.

²⁹ Ibid., 276.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid., 278.

untuk sebuah lembaga adalah bergantung pada arah strategis yang diinginkan oleh lembaga atau unit bisnis tersebut.³²

2) Pengarahan (*Directing*)

Implementasi juga terkait dengan pengarahan staf untuk menggunakan kompetensinya pada tingkat yang paling optimal untuk mencapai sasaran lembaga. Tanpa adanya pengarahan, staf cenderung melakukan pekerjaan sesuai cara pandang mereka. Pengarahan dapat berbentuk kepemimpinan dari pihak manajemen, mengomunikasikan norma perilaku dari budaya lembaga, atau membangun kesepakatan di antara para pegawai sendiri dalam kelompok kelompok kerja yang otonom. Untuk mengarahkan strategi baru dengan efektif, manajemen puncak harus mendelegasikan wewenang dan tanggung jawabnya dengan tepat kepada para manajer operasionalnya. Mereka harus mampu mendorong pegawai untuk berperilaku sesuai dengan cara-cara yang diinginkan oleh lembaga dan mengkoordinasikan tindakan untuk menghasilkan kinerja yang optimal.³³

b. Implementasi yang Berkelanjutan

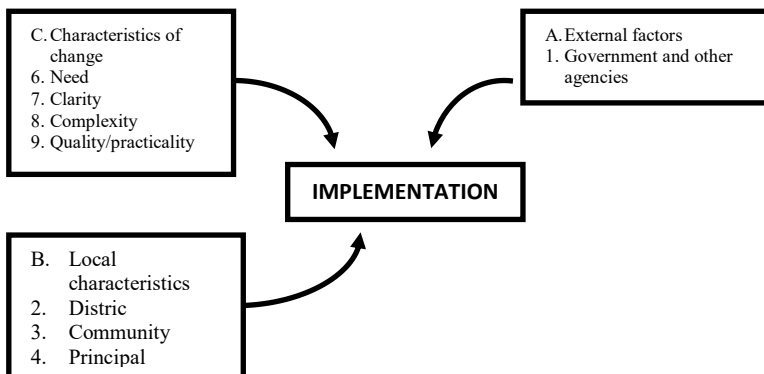
Setelah implementasi terlaksana dengan sukses, maka langkah selanjutnya adalah melanjutkan mengimplementasikan inovasi walaupun terdapat sedikit kendala.³⁴ Pada tahap implementasi ini, Fullan menyebutkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi jalannya perubahan (inovasi): *pertama*, karakteristik perubahan, yang meliputi kebutuhan akan inovasi, kejelasan tujuan dan proses, kompleksitas masalah individual dalam menerapkan inovasi, praktik dan kualitas dari sebuah program. *Kedua*, karakteristik lokal, yang meliputi wilayah sebuah sekolah, karakter sebuah komunitas, pengaruh kepala sekolah, dan peran serta pendidik. *Ketiga*, faktor eksternal yang meliputi agen pemerintah dan agen lain.³⁵

³² Wheelen et.al., *Strategic Management and Bussines Policy: Globalization, innovation and Sustainability*, 310-311.

³³ Ibid., 319.

³⁴ Guvenis, *The Influences of Technological Innovations and Change on Facility Planning*, 21.

³⁵ Fullan, *The New Meaning of Education Change*, 47-67.



(Faktor-faktor yang Memengaruhi Implementasi)

3. Kontinuasi

Tahap ini merupakan tahap kelanjutan (kontinuitas), di mana pelaksanaan inovasi didorong untuk menjadi suatu kebiasaan sehingga menjadi sesuatu yang rutin dan terinternalisasi dalam kegiatan organisasi. Penyatuan dengan organisasi sekolah, dengan pembelajaran, menjadi tahapan penting dalam meneruskan implementasi inovasi.

Tahapan ini memiliki dua sisi dilihat dalam konteks perubahan, bila implementasi inovasi dipandang sebagai tujuan, maka perubahan cenderung akan berakhir ketika pelaksanaan inovasi telah terjadi dan inovasi berhenti. Namun jika inovasi dipandang sebagai proses, maka kontinuitas itu merupakan kegiatan yang tidak pernah selesai (*never ending activities*), karena inovasi itu bertujuan untuk meningkatkan mutu proses pendidikan/pembelajaran yang berkelanjutan (*continuous improvement*), yang kondisinya serta tuntutan terhadapnya terus mengalami perubahan.³⁶

C. Proses Inisiasi Inovasi Pendidikan di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo

Pada era milenial semacam ini persaingan antar lembaga pendidikan semakin ketat. Mulai dari memperkenalkan prestasi-prestasi serta layanan-layanan yang dimiliki, pengelola juga semakin gencar dalam mempromosikan lembaga pendidikannya melalui berbagai media yang ada. Berdasarkan situasi tersebut, maka setiap pengelola lembaga

³⁶ Ibid., 58. Lihat juga Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*, 313.

pendidikan harus memiliki kiat-kiat khusus agar dapat memenangkan persaingan yang ada. Salah satu cara strategis yang dapat dilakukan untuk memenangkan persaingan adalah dengan mentransformasikan diri menjadi lembaga yang inovatif. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Michael E. Porter bahwa untuk memenangkan persaingan sebuah lembaga haruslah selalu mengedepankan pelaksanaan inovasi.³⁷

SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo yang merupakan salah satu peserta dalam kompetisi besar ini telah memposisikan dirinya sebagai lembaga yang inovatif. Di antara inovasi tersebut adalah 1) inovasi proses diantaranya pembelajaran dengan sistem blok; 2) Inovasi produk misalnya mesin pencacah rumput, mesin pengaduk pakan ayam, mesin pembuat kompos, pengaduk pupuk organik, detektor sampah, penimbang buah otomatis; 3) Inovasi ekstensi di antaranya menjalin kerja sama tidak hanya dalam lingkup nasional akan tetapi juga internasional seperti dengan Jerman, Belanda dan Jepang; 4) Inovasi organisasi yaitu bertransformasinya lembaga dari jenjang menengah atas menjadi setingkat jenjang perguruan tinggi (D2) dan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).³⁸

Salah satu hal yang penting untuk diperhatikan agar dapat melakukan inovasi adalah dengan cara mengetahui bagaimana inovasi diciptakan atau dikembangkan. SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dalam menciptakan atau mengembangkan inovasi diawali dengan memunculkan ide-ide baru yang kreatif (berpikir kreatif). Dikarenakan ide kreatif merupakan ruh dari sebuah inovasi. Pemunculan atau penggalian ide kreatif ini mengacu kepada Moris M. Guvenis merupakan bagian dari langkah pengetahuan dan kesadaran.³⁹ Lebih khusus lagi Kuratko dan Hodgetts memasukkan ke dalam akumulasi pengetahuan,⁴⁰ Herbert G. Hicks ke dalam logika (*logic*),⁴¹ dan menurut Hendra Surya masuk ke dalam *preparation stage*.⁴² Baik akumulasi pengetahuan, logika

³⁷ Danang Sunyoto, *Keunggulan Bersaing* (Yogyakarta: BukuSeru, 2015), 17.

³⁸ Jati Sengupta, *Theory of Innovation: a New Paradigm of Growth* (Switzerland: Springer International Publishing, 2014), 4, 64. Lihat juga Robin Lowe dan Sue Marriott, *Enterprise Entrepreneurship and Innovation: Concepts, Contexts and Commercialization* (Netherland: Elsevier, 2006), 70.

³⁹ Moris M. Guvenis, *The Influences of Technological Innovations and Change on Facility Planning* (t.tp.: The Pennsylvania State University, 1989), 19.

⁴⁰ Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Jogjakarta: ar-Ruzz Media, 2013), 205-211.

⁴¹ J. Winardi, *Entrepreneur dan Entrepreneurship* (Jakarta: Kencana, 2008), 211.

⁴² Hendra Surya, *Strategi Jitu Mencapai Kesuksesan Belajar* (Jakarta, Gramedia, 2011), 199.

maupun *preparation stage* merupakan istilah yang berbeda akan tetapi mengindikasikan sesuatu hal yang sama, yaitu pemunculan ide kreatif yang mendasarkan pada pengalaman yang telah dimiliki sebelumnya.

Salah satu langkah strategis yang dilakukan kepala sekolah untuk menumbuhkan inovasi adalah dengan memberdayakan orang-orang yang berada di program keahlian. Sehingga dapat diasumsikan apabila setiap program keahlian memiliki tim inovasi maka ide-ide kreatif akan bermunculan lebih banyak. Melihat dari siapa yang menginovasi maka hal ini termasuk ke dalam jenis inovasi *household innovation*.⁴³ Meskipun termasuk *household innovation*, ada sedikit perbedaan yang terjadi, yakni *household innovation* yang ada di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo ini berbasis program keahlian. Sehingga dapat dikatakan *household innovation* yang ada di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo ini adalah *household innovation* berbasis komunitas (*community-based household innovation*).

Tugas dari tim inovasi di atas, selain memunculkan ide-ide kreatif juga memikirkan bagaimana ide-ide kreatif tersebut dapat berubah menjadi sebuah inovasi yang nyata, tidak sebatas ide (khayalan). Maka pada tahap selanjutnya adalah proses perenungan atau refleksi atas ide kreatif yang dimunculkan. Dari proses perenungan ini tim inovasi mendiskusikan apakah ide tersebut dapat dilaksanakan atau tidak. Proses perenungan ini menurut Kuratko dan Hodgetts serta Hendra Suryana termasuk ke dalam tahap inkubasi (*incubation stage*),⁴⁴ Herbert G. Hicks termasuk menghubungkan ide (*idea linking*).⁴⁵

Setelah melalui tahap perenungan, tim inovasi melakukan evaluasi konsep atau *prototype* produk yang akan diciptakan. Proses evaluasi terhadap konsep ataupun *prototype* ini menurut Kuratko dan Hodgetts termasuk evaluasi dan Hendra Suryana termasuk ke dalam *verification stage*.⁴⁶ Evaluasi ataupun *verification stage* pada dasarnya merupakan penilaian hasil berpikir kreatif (divergen) dengan menggunakan berpikir kritis (konvergen).

⁴³ Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*, 305.

⁴⁴ Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, 205-211. Lihat juga Surya, *Strategi Jitu Mencapai Kesuksesan Belajar*, 199.

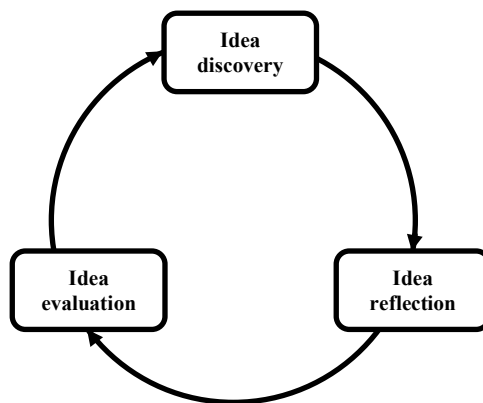
⁴⁵ Winardi, *Entrepreneur dan Entrepreneurship*, 211.

⁴⁶ Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, 205-211. Lihat juga Surya, *Strategi Jitu Mencapai Kesuksesan Belajar*, 199.

Dari penjelasan di atas, tahap pertama dari inisiasi inovasi yang ada di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo adalah berpikir kreatif. Adapun proses berpikir kreatif (pemunculan ide kreatif) di atas, terdapat perbedaan antara konsep yang dikemukakan oleh Kuratko dan Hodgetts, Herbert G. Hicks, dan Hendra Suryana dengan yang dilakukan oleh tim inovasi SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo. Sehingga apabila dibandingkan dan digambarkan tahapan berpikir kreatif tim inovasi SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo, adalah sebagai berikut:

Tabel Perbandingan Alur Proses Berpikir Kreatif SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo

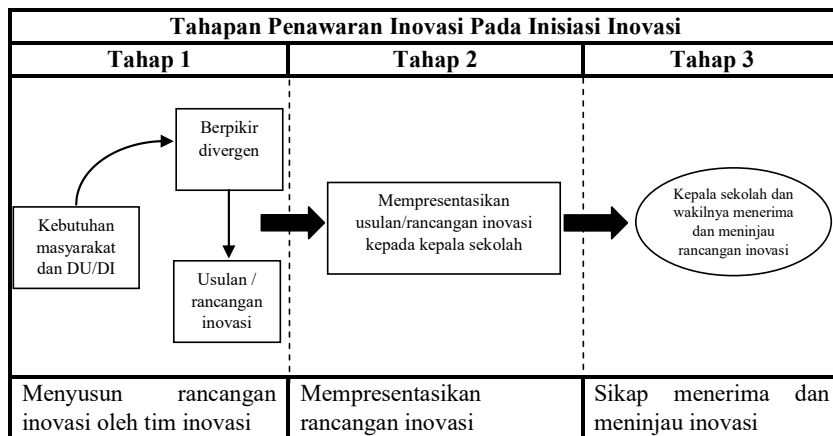
Tahapan	Nama Tokoh			
	Kuratko dan Hodgetts	Hendra Suryana	Herbert G. Hicks	Tim Inovasi SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo
Tahap 1	Akumulasi pengetahuan	<i>Preparation stage</i>	<i>Logic</i>	<i>Idea discovery</i>
Tahap 2	Proses inkubasi	<i>Incubation stage</i>	<i>Idea linking</i>	<i>Idea reflection</i>
Tahap 3	Ide dan gagasan	<i>Illumination stage</i>	<i>Problem solving</i>	-
Tahap 4	Evaluasi dan implementasi	<i>verification stage</i>	<i>Free association</i>	<i>Idea evaluation</i>



(Alur Berpikir Kreatif Tim Inovasi SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo)

Tahap selanjutnya setelah tim inovasi memantapkan ide kreatifnya (inovasi) adalah mempresentasikan sekaligus meminta tanggapan kepada kepala sekolah. Pada tahap penawaran ide kreatif ini kepala sekolah lebih cenderung bersifat permisif akan inovasi yang ditawarkan. Meskipun permisif, kepala sekolah selanjutnya pada tahap pengambilan

keputusan akan mempertimbangkan manfaat serta potensialitas dari inovasi tersebut. Adanya sikap permisif kepala sekolah terhadap usulan rancangan inovasi dari tim inovasi termasuk ke dalam *langkah pembentukan sikap terhadap inovasi*.⁴⁷



(Tahapan Penawaran Rancangan Inovasi oleh Tim Inovasi Kepada Kepala Sekolah SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo)

Pengambilan keputusan atas inovasi yang ditawarkan diambil berdasarkan hasil tinjauan akan manfaat dan sisi potensial inovasi, serta kesiapan lembaga untuk melaksanakan inovasi tersebut. Kesiapan ini merujuk pada sumber daya manusia yang menjalankan serta sumber dana yang digunakan untuk biaya operasional pelaksanaan inovasi. Proses pengambilan keputusan inovasi ini menurut Guvenis masuk dalam tahap *langkah dalam pengambilan keputusan*.⁴⁸

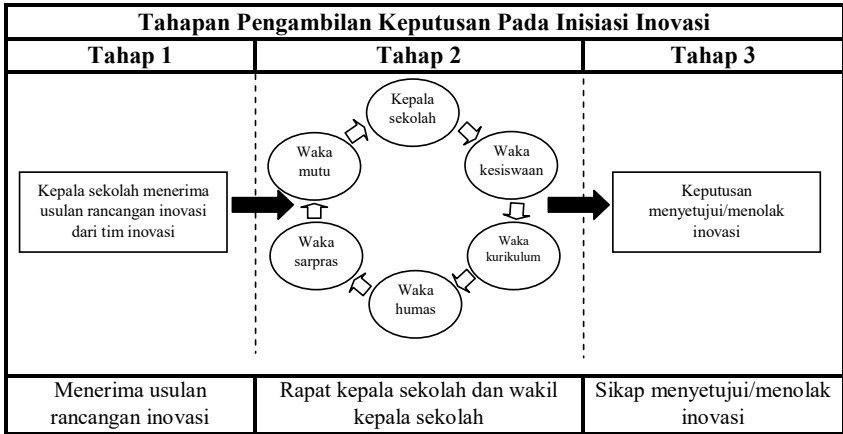
Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah dan para wakilnya sebagaimana di atas, telah sesuai dengan urutan pengambilan keputusan yang dikemukakan oleh Uhar Suharsaputra, yaitu *pengetahuan* (kepala sekolah mengetahui adanya inovasi dan hal-hal yang terkait dengan inovasi berdasarkan presentasi dari tim inovasi program keahlian), *persuasi* (ketika kepala sekolah membuka diri (permisif) untuk menerima inovasi), *keputusan* (tahap di mana kepala

⁴⁷ Guvenis, *The Influences of Technological Innovations and Change on Facility Planning*, 19-20.

⁴⁸ *Ibid.*, 21.

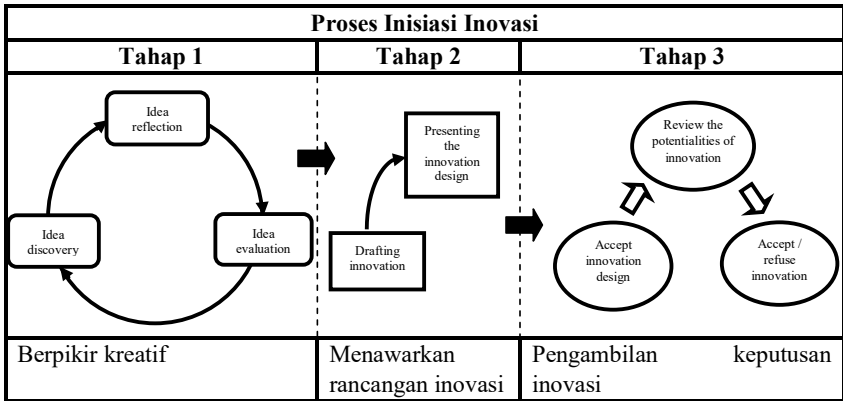
sekolah mengadakan aktivitas musyawarah yang akhirnya menuntun kepada keputusan menerima atau menolak inovasi).⁴⁹

Alur pengambilan keputusan inovasi digambarkan sebagai berikut.



(Tahapan Pengambilan Keputusan Inovasi di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo)

Berdasarkan uraian di atas proses inisiasi inovasi yang dilakukan tim inovasi SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo adalah sebagai berikut.



(Proses Inisiasi Inovasi Pendidikan di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo)

D. Proses Implementasi Inovasi Pendidikan di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo

Tahap selanjutnya dalam proses pengembangan inovasi adalah implementasi inovasi. Setelah kepala sekolah menyetujui rancangan

⁴⁹ Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*, 249

inovasi dari tim khusus, tahap selanjutnya adalah pengaturan strategi terkait pelaksana, bahan-bahan yang diperlukan, dana yang dibutuhkan untuk operasional, serta metode yang digunakan. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger bahwa dalam pelaksanaan yang harus dipikirkan paling awal adalah pengembangan program, anggaran, dan prosedur.⁵⁰

Tahap pertama yang dilakukan oleh SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo setelah rencana program inovasi disetujui kepala sekolah adalah menetapkan pelaksana dari rencana inovasi tersebut. Dalam hal ini pelaksananya adalah tim inovasi itu sendiri. Hal ini diasumsikan bahwa orang yang paling paham dan mengerti terkait realisasi dari rancangan inovasi adalah orang yang merancanginya, dalam hal ini adalah orang-orang tim inovasi sendiri. Penentuan pihak yang melaksanakan inovasi ini menurut Wheelen dan Hunger termasuk dalam langkah awal dalam implementasi inovasi. dan secara lebih khusus masuk dalam pihak pelaksana dari rencana inovasi yang diinisiasi.⁵¹ Dalam hal ini peneliti setuju dengan apa yang dilakukan oleh pihak SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo bahwasanya pelaksana adalah tim inovasi. Hal ini dikarenakan tim inovasi adalah orang yang paling paham dengan inovasi yang akan dibuat serta cara yang akan digunakan.

Di satu sisi, selain menetapkan tim inovasi pelaksana sebagai tim pelaksana, kepala sekolah dalam menetapkan tim pelaksana juga mempertimbangkan kompetensi yang diperlukan dalam penciptaan inovasi tersebut. Sehingga tidak jarang kepala sekolah memasukkan guru dari program keahlian lain untuk menciptakan inovasi yang telah diinisiasi. Penataan tim pelaksana sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan ini sesuai dengan teori penataan staf dari Wheelen.⁵²

Setelah pelaksana inovasi ditentukan, maka tahapan selanjutnya adalah menyusun anggaran dana. Anggaran dana ini berupa proposal yang nantinya diajukan kepada pihak terkait. Penyusunan anggaran dana ini dimaksudkan agar pihak sekolah mengetahui besaran dana yang dibutuhkan dalam mengimplementasi inovasi. Sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk melanjutkan atau tidak. Penyusunan anggaran dana ini masuk dalam serangkaian kegiatan yang dilakukan

⁵⁰ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Bussines Policy: Toward Global Sustainability*, Thirteenth edition (Boston: Pearson, 2012), 273.

⁵¹ Ibid.

⁵² Wheelen et.al., *Strategic Management and Bussines Policy: Globalization, innovation and Sustainability*, Fourteenth edition (Boston: Pearson, 2015), 310-311.

untuk melaksanakan rencana strategi, poin penyusunan anggaran,⁵³ yang pada tahap awal implementasi menempati langkah yang kedua.

Dana yang digunakan untuk biaya operasional implementasi inovasi di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo bisa dibedakan menjadi dua, pertama, dana yang murni dikeluarkan oleh SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo, dan yang kedua, dana yang dikeluarkan oleh SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dan pihak yang bekerja sama dengan SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dalam menciptakan inovasi tersebut.

Dana yang murni dikeluarkan oleh SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo adalah dana yang berasal dari komite ataupun dana BOS. Sedangkan untuk yang kerja sama besaran dana yang dikeluarkan sesuai dengan perjanjian kontrak yang ditandatangani.

Apabila melihat lebih jauh sisi serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan rencana strategis maka didapati kegiatan pembuatan program atau taktik berdaya saing (program yang disusun untuk mendukung pelaksanaan inovasi yang dilakukan).⁵⁴ Pada beberapa inovasi yang dilakukan SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo baik inovasi produk, inovasi organisasi, inovasi ekstensi dan inovasi proses, terdapat inovasi yang menghendaki adanya pembuatan program atau taktik berdaya saing dan ada pula yang tidak. Di antara inovasi yang membutuhkan adanya penciptaan program untuk mendukung pelaksanaan inovasi adalah perluasan jenjang pendidikan yang awalnya pendidikan menengah atas menjadi lembaga pendidikan yang juga menawarkan jenjang setingkat perguruan tinggi (diploma), serta perubahan dari sistem persekolahan regular sebagaimana pada sekolah umumnya menjadi persekolahan yang berbasis Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Program yang dimaksud adalah semacam restrukturisasi kepengurusan, program pelatihan bagi para stakeholder internal yang tergabung dalam struktur kepengurusan, menyusun prosedur baru dalam hal pelaporan kegiatan, dan sebagainya.⁵⁵

Hal yang tidak kalah penting dalam realisasi inovasi selain menetapkan tim pelaksana dan besaran anggaran dana adalah menyusun prosedur pelaksanaan atau SOP. Adanya prosedur pelaksanaan atau SOP ini sangat membantu pelaksanaan inovasi agar tetap berjalan

⁵³ Ibid., 276.

⁵⁴ Ibid., 274. Lihat juga Thomas L. Wheelen et.al., *Strategic Management and Bussines Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, 282-284.

⁵⁵ Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, *Strategic Management and Bussines Policy: Toward Global Sustainability*, 274.

sesuai dengan rencana. Demikian juga di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dalam mengimplementasikan inovasi. Penyusunan prosedur pelaksanaan ini masuk dalam *serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan rencana strategi, poin perumusan prosedur/SOP*.⁵⁶

Dari penjelasan terkait kegiatan pendukung atau dalam bahasa Wheelen *serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan rencana strategi* yang dilakukan pihak SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo antara lain menyusun anggaran, menyusun SOP, serta membuat program pendukung inovasi apabila dalam pelaksanaan inovasi mensyaratkan hal tersebut.

Untuk menghasilkan kinerja yang optimal dari pelaksanaan inovasi ini, manajemen puncak harus mampu memotivasi dan mengarahkan pegawai untuk berperilaku sesuai dengan cara-cara yang telah disepakati. Sehingga setiap ada inovasi baru yang dibuat maka kepala sekolah akan mengumpulkan tim dan memberikan arahan serta motivasi. Proses pemberian arahan dan motivasi kepada tim pelaksana *mengatur sumber daya manusia yang bertanggung jawab dalam implementasi strategi*, lebih khusus pada poin *pengarahan staf*.⁵⁷ Arahan dan motivasi yang diberikan kepala sekolah bertujuan untuk memberikan semangat sehingga apa yang telah direncanakan dapat berjalan sesuai dengan harapan.

Setelah tim eksekutor siap melaksanakan tugasnya, anggaran dana sudah disusun, strategi dirumuskan, maka tahapan selanjutnya adalah melanjutkan implementasinya di bawah pengawasan dan evaluasi. Melanjutkan jalannya inovasi ini masuk ke pada tahap *implementasi yang berkelanjutan*.⁵⁸ Pada tahap implementasi yang berkelanjutan ini terkadang pihak SMK 1 Jenangan Ponorogo mengalami sedikit kendala, baik dari unsur *man, material*, maupun *money*. Dan beberapa hal yang memengaruhi implementasi inovasi di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo antara lain kepuasan inovator dalam mengimplementasikan idenya, kepala sekolah sebagai pengambil keputusan, kebutuhan pasar, serta kebijakan-kebijakan dari pemerintah. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan Fullan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi jalannya perubahan (inovasi): *pertama, karakteristik perubahan* (kebu-

⁵⁶ Wheelen et.al., *Strategic Management and Bussines Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, 276.

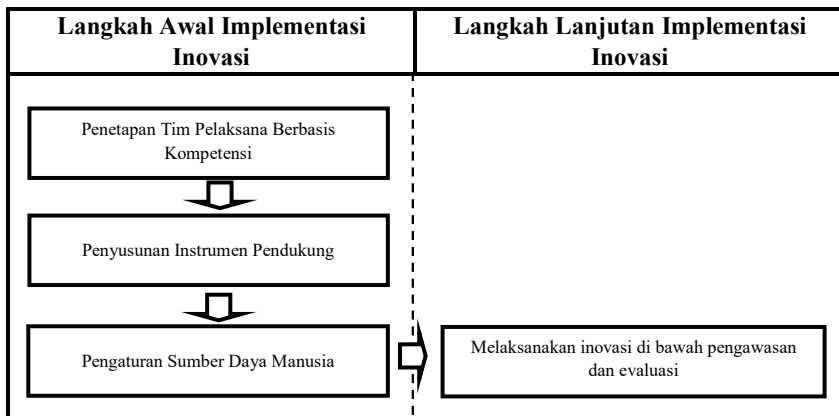
⁵⁷ Ibid., 278 dan 319.

⁵⁸ Guvenis, *The Influences of Technological Innovations and Change on Facility Planning*, 21.

tuhan pasar akan inovasi); *Kedua, karakteristik lokal* (kepuasan inovator dan pengaruh kepala sekolah); *ketiga, faktor eksternal* (kebijakan pemerintah).⁵⁹

Dari uraian penjabaran implementasi inovasi di atas, dapat dipahami bahwa SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dalam mengimplementasikan inovasi terdapat dua kegiatan dasar, yaitu langkah awal implementasi inovasi dan langkah lanjutan implementasi inovasi. Langkah awal implementasi inovasi meliputi tiga kegiatan utama, yakni penetapan tim pelaksana, penyusunan instrumen pendukung (menyusun anggaran, menyusun SOP, serta membuat program pendukung inovasi apabila dalam pelaksanaan inovasi mensyaratkan hal itu), dan pengaturan sumber daya manusia (pengarahan dan pemotivasian dari kepala sekolah). Sedangkan langkah lanjutan implementasi inovasi meliputi melaksanakan inovasi di bawah pengawasan dan evaluasi.

Kegiatan-kegiatan di atas apabila dibuat alur maka sebagai berikut.



(Alur Implementasi Inovasi Pendidikan di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo)

E. Proses Kontinuasi Inovasi Pendidikan di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo

Tahap terakhir dalam sebuah proses inovasi adalah menetapkan apakah inovasi yang dilakukan akan terus diterapkan ataukah dihentikan. Inovasi yang berkesinambungan atau kontinu dibutuhkan oleh lembaga pendidikan agar dapat bertahan pada persaingan di era global. SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo tidak pernah berhenti dalam berinovasi

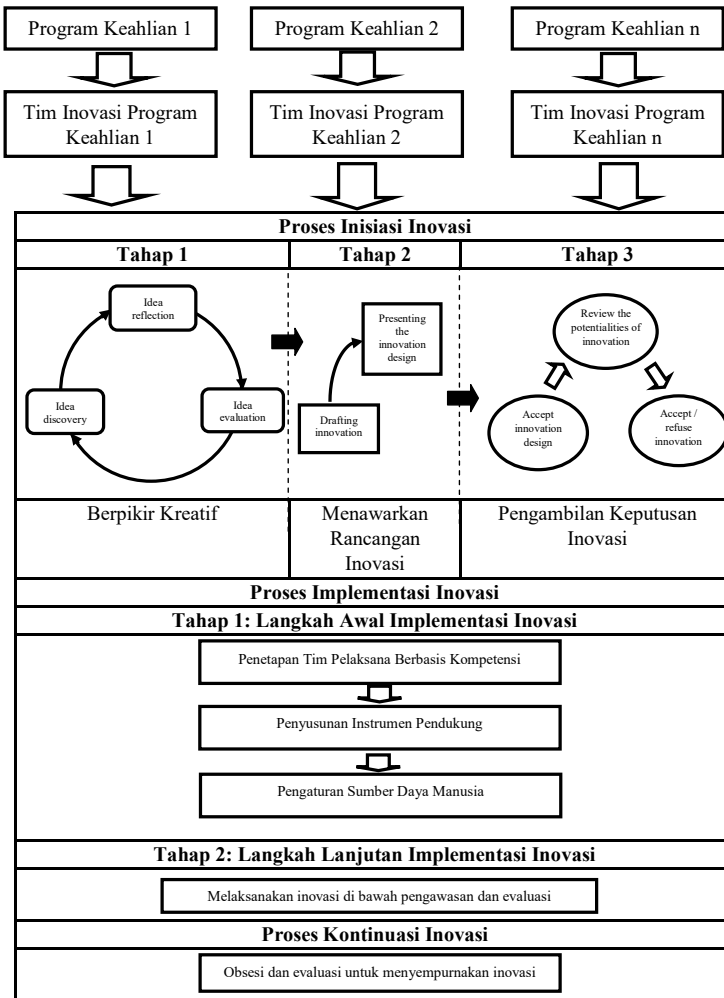
⁵⁹ Michael Fullan, *The New Meaning of Education Change*, Fourth Edition (NewYork: Teachers College, 2007), 47-67.

selama ada kebutuhan dan orang-orangnya masih memiliki obsesi. Komitmen kepala sekolah, para pendidik dan bahkan peserta didik untuk selalu menciptakan inovasi adalah sebuah hal yang mengindikasikan bahwa inovasi adalah sebuah proses, sebuah proses untuk mencapai sebuah tujuan menjadi lembaga pendidikan terdepan dan berdaya saing. Komitmen untuk terus melaksanakan inovasi dikarenakan menganggap inovasi adalah sebuah proses merupakan inti dari kontinuitas yaitu kegiatan yang tidak pernah usai (*never ending activities*).⁶⁰

Terdapat dua hal yang mendasari SMK Negeri 1 Jenangan selalu melakukan inovasi setiap saat. *Pertama*, adanya obsesi untuk selalu berkreasi; dan *kedua*, kemauan untuk melakukan evaluasi terhadap inovasi yang telah dilakukan untuk perbaikan dan penyempurnaan.

Dari penjelasan inisiasi, implementasi dan kontinuitas pada SMK Negeri 1 Jenangan di atas, maka dapat didapatkan desain pengembangan inovasi berbasis komunitas sebagai berikut:

⁶⁰ Fullan, *The New Meaning of Education Change*, 58. Lihat juga Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*, 313.



(Desain Pengembangan Inovasi Pendidikan Berbasis Komunitas di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo)

F. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, maka hasil penelitian tentang desain pengembangan inovasi ini dapat disimpulkan sebagai berikut. Pertama, Proses inisiasi inovasi pendidikan yang ada di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dimulai dengan tahap berpikir kreatif yang mencakup kegiatan menggali ide-ide kreatif, merefleksikan ide kreatif, dan mengevaluasi ide kreatif; dilanjutkan dengan tahap menawarkan rancangan inovasi kepada kepala sekolah yang mencakup kegiatan

menuangkan ide kreatif menjadi rancangan inovasi, menawarkan rancangan inovasi kepada kepala sekolah; dan tahap terakhir pengambilan keputusan inovasi yang mencakup kegiatan menerima rancangan inovasi, meninjau sisi manfaat dan potensialitas inovasi, serta sikap menyetujui/menolak rancangan inovasi. Kedua, Proses implementasi inovasi pendidikan yang ada di SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo dimulai dengan langkah awal implementasi inovasi yang mencakup kegiatan penetapan tim pelaksana inovasi yang berbasis kompetensi, penyusunan instrumen pendukung (menyusun anggaran, menyusun SOP, serta membuat program pendukung inovasi), dan pengaturan sumber daya manusia (pengarahan dan pemotivasian dari kepala sekolah). Setelah tahap awal selesai, dilanjutkan dengan tahap lanjutan implementasi inovasi yang mencakup melaksanakan inovasi di bawah pengawasan dan evaluasi. Ketiga, Tahap terakhir dalam desain pengembangan inovasi pendidikan adalah proses kontinuitas. Proses kontinuitas inovasi pendidikan yang dilakukan SMK Negeri 1 Jenangan Ponorogo adalah selalu mengevaluasi inovasi yang telah dilakukan untuk mencapai perbaikan dan kesempurnaan. Hal ini didukung karena adanya obsesi untuk selalu berkreasi dari para pelaku inovasi.

Daftar Pustaka

- Anonim, "Inovasi Kunci Mengukur Kemajuan Sekolah", *Harian Andalas*, 20 September 2017, <https://harianandalas.com/medan-kita/inovasi-kunci-mengukur-kemajuan-sekolah>.
- Anonim, "Kepala dan Pengawas Agar Inovatif", *Kompas*, 29 Agustus 2017, <https://www.pressreader.com/indonesia/kompas/20170829/281792809160298>.
- Brown Terrence E. dan Jan Ulijn. *Innovation, Entrepreneurship and Culture: The Interaction between Technology, Progress and Economic Growth*. UK: Edward Elgar, 2004.
- Centre for Educational Research and Innovation, *Beyond Textbooks: Digital Learning Resources as Systemic Innovation in The Nordic countries*. Perancis: OECD Publishing, 2009.
- Efferi, Adri. "Dinamika Persaingan Antar Lembaga Pendidikan", n.d.

- Floyd, Steven W. et. al., *Innovating Strategy Process*. USA: Blacwell Publishing, 2005.
- Fullan, Michael. *The New Meaning of Education Change*, Third Edition. NewYork: Teachers College, 2001.
- _____. *The New Meaning of Education Change*, Fourth Edition. NewYork: Teachers College, 2007.
- Guvenis, Moris M. *The Influences of Technological Innovations and Change on Facility Planning*. t.tp.: The Pennsylvania State University, 1989.
- Guvenis, Moris M. *The Influences of Technological Innovations and Change on Facility Planning*. t.tp.: The Pennsylvania State University.
- Lowe, Robin dan Sue Marriott. *Enterprise Entrepreneurship and Innovation: Concepts, Contexts and Commercialization*. Netherland: Elsevier, 2006.
- Maharani, Esthi. “Menristekdikti Serukan Reformasi Pendidikan Tinggi”, *Republika*, 15 November 2017, <http://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/15/11/12/pendidikan/dunia-kampus/16/05/02/o6j5fn335-menristekdikti-serukan-reformasi-pendidikan-tinggi>.
- Murdaningsih, Dwi. “Kampus Didorong Buat Konsorsium Inovasi”, 17 Mei 2017, <http://www.republika.co.id/berita/pendidikan/dunia-kampus/17/05/26/oqjg6y368-kampus-didorong-buat-konsorsium-inovasi>.
- Mutohar, Prim Masrokan. *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*. Jogjakarta: ar-Ruzz Media, 2013.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Rusdiana, A. *Konsep Inovasi Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Sengupta, Jati. *Theory of Innovation: a New Paradigm of Growth*. Switzerland: Springer International Publishing, 2014.
- Suharsaputra, Uhar. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*. Bandung: Refika Aditama, 2016.

- Sunyoto, Danang. *Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: Buku Seru, 2015.
- Supriyadi, Eko. “Merosotnya Daya Saing Indonesia jadi *Warning* untuk Pemerintah”, 04 Oktober 2016, <http://www.republika.co.id/berita/dpr-ri/berita-dpr-ri/16/10/04/oci6mo368-merosotnya-daya-saing-indonesia-jadi-warning-untuk-pemerintah>.
- Surya, Hendra. *Strategi Jitu Mencapai Kesuksesan Belajar*. Jakarta, Gramedia, 2011.
- Wheelen, Thomas L. dan J. David Hunger. *Strategic Management and Bussines Policy: Toward Global Sustainability*, Thirteenth edition. Boston: Pearson, 2012.
- Wheelen, Thomas L. et.al.. *Strategic Management and Bussines Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, Fourteenth edition. Boston: Pearson, 2015.
- Wikipedia*, 26 Oktober 2017, https://id.wikipedia.org/wiki/Forum_Ekonomi_Dunia.
- Winardi, J. *Entrepreneur dan Entrepreneurship*. Jakarta: Kencana, 2008.