

## MANAJEMEN SISTEM LBB "PROSUS INTEN" JAKARTA SEBAGAI PELOPOR PROGRAM KHUSUS (PROSUS) DENGAN METODE QUANTUM LEARNING

Dikson Silitonga

Institut Bisnis Nusantara  
Jl. D.I.Panjaitan Kav 24 Jakarta 13340  
(021) 8564932

### ABSTRACT

*The success of Prosus Inten is not got off of the Inten's strong and continuous willing itself ( Team Learning) to make a developing movement (Learning Organization). Based on the approach system. The success of Inten depends on five basic elements which can not be separated one each other. They are input, transformation process, output, feedback, and environment. By applying The Fifth Disciplines, Inten is going to be Learning Organization, It means that all components will learn continuously, fixing their insufficiency and adopting the era's need. So, Inten will always survive for any situation and any time.*

**Key words :** Success, Learning organization, Approach System, The Fifth Discipline.

### 1. PENDAHULUAN

**Institut Teladan (INTEN)** yang sebelumnya bernama Lembaga Bimbingan Belajar (LBB) "TELADAN" didirikan pada tahun 1987 oleh mantan pengejar-pengajar LBB OMEGA Jakarta yang dipimpin oleh Bapak Ir. Nelson Idris Silaban. Dalam sejarahnya LBB. TELADAN pernah berkembang pesat dengan memiliki 6 cabang di wilayah Jakarta. Tetapi kemudian menurun hingga hanya memiliki satu lokasi yang beralamat di Jln. Dewi Sartika No. 3 Cililitan, Jakarta Timur.

Pada tahun 1998, Bapak Sintong Silaban salah seorang staff Inten membuat proposal penyelenggaraan "Program Khusus Belajar dan Latihan UMPTN", dan penyelenggaranya adalah LBB TELADAN yang namanya diubah menjadi "**INSTITUT TELADAN**". Pada mulanya Bapak Sintong menyodorkan proposal tersebut kepada Bapak Ir. Nelson Idris Silaban, ketika itu tidak segera mendapat tanggapan. Selanjutnya beberapa hari kemudian, Bapak Nelson Idris mengajak Bapak Gomgom, Parningotan dan Sintong untuk membicarakan perihal proposal tersebut. Saat itu, Bapak Nelson Idris menyampaikan pikirannya untuk mengajak beberapa pengajar lainnya untuk bergabung dan bersama-sama untuk melaksanakan "Program Khusus Belajar dan Latihan UMPTN".

Atas undangan Ir. Bapak Nelson Idris Silaban, pada suatu hari berkumpul 7 orang pengajar bimbingan belajar, yaitu Bapak Drs. Gomgom Tampubolon, Ir. Parningotan Pasaribu, Sintong Silaban SH, Ir. Jakornat Sinaga, Drs. Althur Manurung, Tumpal Sihombing SE, Mutiha Sihombing SH, dan Ir. Nelson Idris Silaban sendiri. Pada saat itu Bapak Nelson Idris menyampaikan secara konkrit ide tentang pengembangan Intitut Teladan, dengan konsep dasar (**Flat form**) : dari, oleh dan untuk pengajar. Salah satu perwujudan dari konsep dasar tersebut adalah sistem bagi hasil secara adil, yaitu sistem pembagian hasil dengan memperhitungkan kontribusi dari tiap-tiap pengajar.

Setelah Aturan-aturan Pokok dan Tambahan dibuat dan disetujui bersama oleh anggota, maka pada tahun 1998 resmiah LBB TELADAN berubah nama menjadi "INSTITUT TELADAN" dengan nama programnya "Program Khusus Institut Teladan" yang kemudian disingkat "Prosus INTEN". Nama "INTEN" di satu sisi bisa bermakna singkatan dari "Institut Teladan", tetapi disisi lain ada juga ungkapan pada waktu itu, karena **In-Ten** diawali dengan **Tim 10** (sepuluh orang pengajar), yaitu 10 orang tenaga pengajar yang sudah berpengalaman puluhan tahun pada Lembaga Bimbingan Belajar (LBB).

Program Khusus Institut Teladan (PROSUS INTEN) sejak awal dirancang untuk menciptakan siswa yang memiliki keterampilan super dalam belajar. Kunci sukses PROSUS INTEN adalah melayani dengan sepenuh hati, penuh rasa tanggung jawab, dan peduli terhadap kebutuhan belajar siswa, yang didasarkan pada rasa bangga terhadap profesi. Dengan kunci sukses tersebut, PROSUS INTEN yang berdiri sejak tahun 1998, telah berhasil mencetak banyak siswa berprestasi dan diterima di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) terbaik. Bahkan, mereka juga memetik keuntungan besar karena pada dasarnya "**metode pengajaran terbaik**" dalam PROSUS INTEN memeberikan bekal bagi mereka tentang keterampilan belajar seumur hidup.

Semangat kerja keras "**TIM 10**" yang dibantu sekitar 60 orang tenaga berpengalaman lainnya, tidak pernah kendor dan pelayanan terhadap siswa dengan sepenuh hati oleh pengajar akhirnya membuahkan hasil. Tingkat kelulusan di PTN, perkembangan jumlah siswa dan jumlah cabang Inten yang terus kian bertambah adalah gambaran keberhasilan dari kerja keras tersebut. Sayangnya,

Dikson Silitonga: "Manajemen Sistem Lembaga Bimbingan Belajar....."40

kurangnya kesabaran anggota tim mengubah kesepakatan sebelumnya, dimana yang tadinya INTEN milik bersama Tim, kini dimiliki sendiri oleh Bapak Ir. Nelson Idris Silaban dengan pengaturan sistem penggajian dan pembagian hasil yang tertentu.

Dengan menerapkan metode **Cuquantum Learning**, PROSUS INTEN menjadi raksasa bimbingan belajar, dengan memiliki 11 Cabang tersebar di Jakarta dan Bekasi, 3 cabang di Bandung dan 2 cabang di Medan. Dengan jumlah siswa sekarang  $\pm$  2500 orang untuk cabang Jakarta-Bekasi,  $\pm$  750 orang untuk cabang Bandung, dan  $\pm$  500 orang untuk cabang Medan. Jumlah tersebut tergolong besar untuk sebuah Lembaga Prosus yang memang pangsa pasarnya masyarakat kelas menengah ke atas, dengan biaya relatif mahal, yaitu berkisar antara 13 - 15 juta perprogram ( $\pm$  8 bulan), tergantung hasil tes.

Dalam menerima siswanya, Inten melakukan tes masuk. Siswa yang diterima hanya pada kategori **Lulus, Grade A, Grade B dan Grade C**. Selain penyaringan, penentuan grade tersebut ditujukan untuk penentuan besarnya biaya bimbingan. Dengan modal informasi keberhasilan meluluskan siswanya masuk ke Perguruan Tinggi favorit yang hampir tiap tahunnya di atas 60 %, Inten semakin dibanjiri siswa. Bahkan orang tua sudah memesan tempat jauh hari sebelum pendaftaran dimulai, karena takut tidak dapat tempat.

Namun keberhasilan ini hanya bisa dinikmati pemilik lembaga, sedang para staf, pengajar dan karyawan hanya diberi gaji minim oleh pemilik dengan kriteria yang tertutup. Dengan sistem penggajian tertutup, pengajar dan karyawan hanya bisa bermohon dengan cara menghadap direktur (pemilik) jika ingin gajinya dinaikkan, itupun batas maksimum hanya Rp. 200.000 per 2 tahun. Usaha para pengajar dan karyawan pun untuk mengusulkan kenaikan gaji yang signifikan pada berbagai kesempatan selalu gagal. Akibatnya, frekwensi keluar-masuknya pengajar sangat tinggi. Kekurangan tenaga pengajar selalu mewarnai lembaga ini, apalagi tidak terdapatnya Litbang dan bagian Personalia yang menangani penerimaan dan pembinaan pengajar. Akibatnya, muncullah pengajar yang hanya bisa berdiri di depan kelas. Belakangan protes terhadap pengajar pun mulai bermunculan dari siswa dan orangtua, namun protes tersebut dianggap biasa saja dan tidak ditindak lanjuti.

Dengan kondisi demikian, budaya lembaga ini makin lama makin tidak jelas pelaksanaannya. Motto melayani dengan sepenuh hati, kini sudah semakin pupus. Orientasinya bukan lagi pada proses, tetapi bagaimana supaya siswa yang diterima sebanyak-banyaknya, dan kalau bisa banyak masuk PTN. Orientasi ini berubah sejak makin banyaknya orangtua yang memilih jalur non garansi. Keanehan lain dari Direktur Inten adalah tidak menyukai teknologi, terbukti tidak terdapatnya komputer, jaringan internet, dan scanner pemeriksa jawaban try out. Sampai sekarang ini hasil try out siswa tiap bulannya diperiksa oleh pengajar secara manual. Bahkan lebih aneh lagi sampai saat ini sang Direktur tidak memiliki HandPhon yang bisa dihubungi, sehingga persis tidak bisa dihubungi lewat telepon jika tidak berada di kantor atau lewat istrinya. Dan jika masuk kantor pun harus di atas pukul 15.00, karena sang Direktur bangun pk 11 pagi, dan paling banyak masuk kantor 3 kali seminggu. Kunjungan ke cabang pun jarang, rata-rata cabang mendapat kunjungan maksimum sekali sebulan. Hasilnya komunikasi pun sering tersendat. Jalur komunikasi satu-satunya hanya melalui jalur rapat umum setiap hari Rabu pagi, itupun bersifat hirarchi karena cenderung berupa laporan-laporan kepala cabang. Bahkan belakangan ini Inten sudah jarang melakukan promosi ke sekolah-sekolah, kecuali cabang-cabang kecil dan baru buka. Disamping itu, sang Direktur memiliki kebiasaan menunda apa yang menjadi hak pengajar dan karyawan, bahkan sering membatalkannya secara sepihak. Kekecewaan yang tidak pernah diungkapkan staff dan karyawan adalah kurangnya sensitivitas sang Direktur terhadap musibah yang dihadapi keluarga staff pengajar dan karyawan, seperti yang mengalami sakit, bencana alam dan kematian.

Ditengah-tengah kondisi Inten yang tidak stabil, muncul pesaing-pesaing baru dengan produk yang sama tetapi dikemas dengan baik. Atas tuntutan perkembangan dan lingkungan, para saingan menanta organisasinya dengan sentuhan teknologi, organisasi yang lebih terbuka, sistem penggajian yang jelas dan bersaing, pemberian insentif yang tepat, penerimaan SDM yang terprogram, dan metode pemasaran yang tepat. Hasilnya, para pesaing mulai bangkit, bahkan sudah ada saingan di cabang tertentu mereka sudah menolak siswa.

## 2. DESKRIPSI

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi deskripsi studi kasus ini adalah :

### ■ Dengan Program Regular INTEN Pernah Jaya.

Dengan program regular, LBB yang sebelumnya bernama Lembaga Bimbingan Belajar (LBB) "TELADAN" pernah berkembang pesat dengan memiliki 6 cabang di wilayah Jakarta. Tetapi kemudian menurun hingga hanya memiliki satu lokasi saja.

### ■ Inovasi Program Belajar Inten

1. Usulan proposal penyelenggaraan "*Program Khusus Belajar dan Latihan UMPTN*", kepada direktur LBB Teladan

2. Direkur mendiskusikan proposal tersebut dengan staff pengajar lainnya.
3. Direktur mengundang beberapa pengajar lain untuk menyampaikan secara konkrit ide tentang pengembangan Intitut Teladan.
4. Aturan-aturan Pokok dan Tambahan dibuat dan disetujui bersama oleh anggota
5. Tahun 1998 **LBB TELADAN** resmi berubah nama menjadi "**INSTITUT TELADAN**" dengan nama programnya "Program Khusus Institut Teladan (**Prosus INTEN**)".
6. Terjadi perubahan **visi, misi, tujuan, logo, flat form, struktur organisasi, metode belajar, dan pengaturan ruangan.**
7. **Flat form :dari, oleh dan untuk pengajar.**

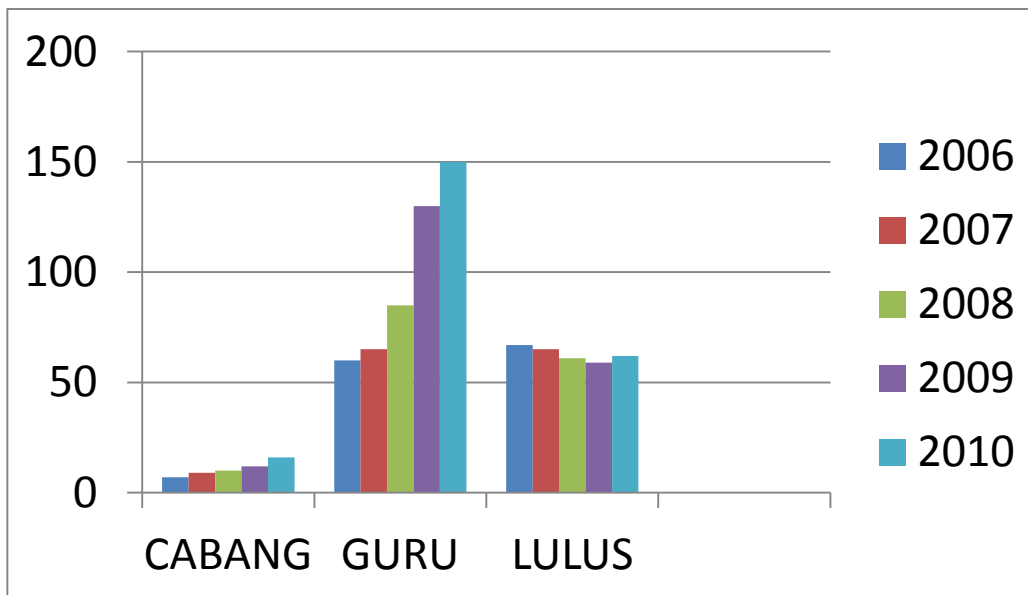
■ **Kesuksesan Prosus Inten**

Dengan program khusus tersebut LBB Inten sukses besar, **Prosus Inten** muncul sebagai Raksasa Bimbingan Belajar. Berikut perkembangan Prosus Inten dalam LIMA tahun terakhir :

TAHUN	CABANG	JUMLAH PENGAJAR (ORANG)	JUMLAH SISWA (ORANG)	MASUK PTN	BIAYA BIMBEL (MAX)	PROFIT
2006	7	60	1300	67%	12,5 JT	2,0 M
2007	9	65	1500	65%	13,0 JT	2,5 M
2008	10	85	2000	61%	13,5 JT	3,2 M
2009	12	130	2500	59%	14,0 JT	3,5 M
2010	16	150	3750	62%	15,0 JT	4,5 M

Sumber : Laporan tahunan Inten

Jika digambarkan dalam diagram, perkembangan cabang, pengajar dan kelulusan akan terlihat sebagai berikut :



Kesuksesan Inten yang sangat dirasakan pelanggan adalah besarnya persentase siswa Inten yang diterima PTN Pavorit tiap tahunnya, yang jika diurutkan adalah sebagai berikut :

1. Institut Teknologi Bnadung (ITB) : sekitar 80% dari peserta (kelas) program ITB inten diterima di ITB tiap tahunnya. (**Image di Masyarakat : Ingin masuk ITB, maka masuk INTEN**)
2. Universitas Indonesia (UI)
3. Universitas Pajajaran (UNPAD)
4. Universitas Gajah Mada (UGM)
5. Universitas Diponegoro

■ **Kunci Sukses Inten**

1. Moto : Melayani dengan sepenuh hati, penuh rasa tanggung jawab, dan peduli terhadap kebutuhan belajar siswa, yang didasarkan pada rasa bangga terhadap profesi.

2. Kerja keras **"TIM 10"** dan sekitar 60 orang tenaga pengajar berpengalaman lainnya (**Team Learning**)
3. Kualifikasi tenaga pengajar di atas rata-rata, baik dari pengalaman maupun tingkat pendidikan (**S1, S2 dan S3**)
4. Metode Belajar **Quantum Learning**,
5. Sistem penerimaan siswa Inten dilakukan dengan sistem penyaringan melalui tes masuk. Siswa yang diterima hanya pada kategori **Lulus, Grade A, Grade B dan Grade C**.
6. Selain penyaringan, penentuan grade dilakukan dengan tujuan untuk menentukan perlakuan dalam pembelajaran, dan penentuan besarnya biaya bimbingan
7. Kiat kesuksesan belajar siswa : Menjadikan siswa menjadi **"SISWA PEMBELAJAR"** dan **"IDOLA"**. Jadi, yang menjadi Idola bukan guru, tapi siswa.

■ **Kebesaran PROSUS INTEN Mulai Memunculkan Sikap TIDAK TANGGAP pada SANG DIREKTUR, dan Mulai Muncul MASALAH-MASALAH**

1. Jalur promosi satu-satunya adalah informasi keberhasilan Inten memasukkan siswanya ke PTN Faforit
2. Inten sudah jarang melakukan promosi ke sekolah-sekolah, kecuali cabang-cabang kecil dan baru buka.
3. Kesejahteraan Staff pengajar dan karyawan mulai tidak mendapat perhatian (sistem penggajian guru dan karyawan tertutup dan rendah, sering menunda hak pengajar, tidak sensitive terhadap musibah yang dialami pengajar dan karyawan/tidak ada kewajiban lembaga terhadap pengajar/karyawan yang sakit atau jika keluarganya meninggal dunia)
4. Arus Keluar-Masuk Staff Pengajar Tinggi
5. Tidak adanya Litbang dan pembinaan pengajar baru, akibatnya kualitas guru yang baru rendah dan jumlah pengajar terus berkurang.
6. Komplek orangtua siswa mulai bermunculan
7. Perubahan Nilai-nilai (Budaya) Inten
8. Orientasinya bukan lagi pada proses, tetapi bagaimana supaya siswa yang diterima sebanyak-banyaknya, dan kalau bisa banyak masuk PTN. Orientasi ini berubah sejak makin banyaknya orangtua yang memilih jalur non garansi.
9. Direktur **Anti Tekhnologi** (tidak terdapatnya komputer di setiap cabang, tidak ada jaringan internet dan tidak ada scanner pemeriksa jawaban try out).
10. **Terhambatnya Komunikasi Bottom-Up**, karena sang direktur tidak memiliki *HandPhon* yang bisa dihubungi kecuali lewat istrinya, dan jarang melakukan kunjungan ke cabang, rata-rata cabang mendapat kunjungan maksimum sekali sebulan. Hasilnya komunikasi pun sering tersendat.
11. Jalur komunikasi satu-satunya hanya melalui jalur rapat umum setiap hari Rabu pagi, itupun bersifat **hirarchi** karena cenderung berupa laporan-laporan kepala cabang.

■ **Pesaing-pesaing baru dengan Manajemen yang Lebih Baik Bermunculan**

Melihat tuntutan perkembangan dan kebutuhan lingkungan, muncul pesaing-pesaing baru dengan organisasi yang lebih terbuka, sistem penggajian yang jelas dan bersaing, pemberian insentif yang tepat, penerimaan SDM yang terprogram, metode pemasaran yang lebih baik, dan dengan sentuhan teknologi. Hasilnya, para pesaing mulai bangkit, bahkan sudah ada saingan di cabang tertentu mereka sudah menolak siswa.

### 3. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Studi kasus ini dianalisis dan dibahas melalui dua pendekatan, yaitu :

1. Pendekatan sistem
2. Organisasi belajar dengan konsep *The Fifth Discipline*

#### 1. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem dalam masalah organisasi merupakan suatu teori yang menganggap bahwa suatu organisasi adalah sebagai suatu sistem (yang terbuka) atau set yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berkaitan dan interdependen yang bergantung kepada lingkungannya untuk bisa bertahan (**survive**). Sehingga dengan demikian, penerapan pendekatan system dalam masalah organisasi dan manajemen dimaksudkan untuk memfasilitasi pencapaian produktivitas maupun kepuasan melalui pengintegrasian upaya dari organisasi.

Dalam analisis ini dibahas beberapa konsep penting yang saling berhubungan dan berinteraksi satu sama lain dan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan sistem dalam organisasi (**Scott, 2008**), yaitu :

Dikson Silitonga: *"Manajemen Sistem Lembaga Bimbingan Belajar....."*43

- a) **Input**
- b) **Proses Transformasi**
- c) **Output**
- d) **Feedback**
- e) **Environment**

#### ■ **INPUT**

Organisasi pendidikan (termasuk Lembaga Bimbingan Belajar) sebagai sistem terbuka memiliki empat macam **input** (sumber daya) yang berasal dari lingkungan, yaitu *sumber daya manusia*, *sumber daya keuangan*, *sumber daya fisik*, dan *informasi sumber daya*. Input berupa sumber daya manusia meliputi staf administrasi, tenaga kerja, dan sejenisnya. Sumber daya keuangan meliputi dana yang dibutuhkan oleh lembaga untuk membiayai proses pendidikan yang sedang berlangsung dan untuk operasi jangka panjang. Sumber daya fisik meliputi persediaan, material, fasilitas, dan peralatan. Sedangkan sumber daya informasi meliputi pengetahuan, kurikulum, data, dan jenis informasi lainnya yang digunakan sekolah/LBB.

#### **Input INTEN : Sumber Daya Manusia**

Untuk menjaga kualitas input (siswa) maka dalam menerima siswanya, Inten melakukan tes masuk. Siswa yang diterima hanya pada kategori **Lulus, Grade A, Grade B dan Grade C**. Artinya, input berupa siswa yang diterima di Inten tergolong bagus. Demikian juga staff pengajar, **tim 10** yang dikenal dengan tim awal adalah orang-orang yang sudah berpengalaman puluhan tahun mengajar khususnya di Lembaga bimbingan belajar, serta kompeten dibidangnya. Demikian juga lapis berikutnya sampai urutan ke-60, merupakan orang-orang yang sudah berpengalaman mengajar di lembaga sejenis. Bahkan terdapat 20 orang tenaga pengajar pendidikan strata-2 dan 3 orang sedang menyelesaikan strata-3.

*Belakangan, perkembangan Inten yang pesat tidak diimbangi dengan pembinaan tenaga pengajar baru, akibatnya seperti disebutkan dalam kasus banyak diterima tenaga pengajar yang diterima tanpa seleksi yang ketat, sehingga muncullah pengajar yang hanya bisa berdiri di depan kelas.*

#### **Input INTEN : Sumber Daya Keuangan**

Pada prinsipnya, sumber daya keuangan yang akan digunakan untuk membiayai proses pendidikan tidak bermasalah bagi Prosus Inten. Hal ini tergambar dari banyaknya jumlah siswa yang mendaftar di Inten (+3750 orang dengan biaya bimbingan antara 13 juta - 15 juta) dan yang diterima pada Perguruan Tinggi Negeri setiap tahunnya seperti yang dikemukakan dalam kasus. Hal ini juga dibuktikan makin banyaknya cabang-cabang yang dibuka.

*Belakangan ini, permasalahan keuangan yang terjadi di Inten adalah jika itu untuk kepentingan staff pengajar dan karyawan. Hal itu terlihat dalam kasus, dimana staff pengajar dan karyawan digaji dengan sangat rendah, dengan sistem penggajian yang sangat tertutup. Tiap orang di dalam Inten tidak tau berapa yang diterima orang lain dan bagaimana dasar perhitungannya. Akibatnya saling mencurigai satu sama lain, dan sering menimbulkan kecemburuan diantara sesama pengajar dan sesama karyawan. Kondisi seperti ini, mendorong arus keluar masuk staff pengajar sangat tinggi. Dan yang paling parah kondisi ini mengubah cara pandang setiap orang terhadap visi, nilai-nilai dan budaya organisasi. Motto Inten : "melayani sepenuh hati" semakin pudar*

#### **Input INTEN : Sumber Daya Fisik**

Sumber daya fisik merupakan kelemahan Prosus Inten. Untuk mendukung proses belajar-mengajar (proses transformasi), Inten hanya tertuju pada ketersediaan dan keberadaan gedung. Bahkan diktat bahan ajar pun terkesan seadanya, hal ini karena minimnya anggaran bagi penulis buku. Fasilitas lain seperti komputer, proyektor dan internet sepertinya diharamkan keberadaannya di **Inten**, karena memang seperti disebutkan dalam kasus sang direktur anti teknologi. Bahkan yang paling parah lagi, **scanner** untuk mengolah data hasil **try out** setiap bulannya pun tidak dimiliki **Inten**, tetapi tugas mengoreksi dibebankan kepada pengawas dengan cara manual., karena pembayaran bisa inklud dengan honor mengawas.

#### **Input INTEN : Sumber Daya Informasi**

Dengan pengalaman yang dimiliki, informasi berupa kurikulum, data, dan informasi lainnya tidak terlalu masalah bagi Prosus Inten. Inten sebagai Lembaga Bimbingan Belajar yang bertugas membantu kesulitan belajar siswa di sekolah, membantu menghadapi ujian nasional dan tes masuk perguruan tinggi, dapat dengan mudah menyusun kurikulum sendiri. Para pengajar dapat mencari sendiri informasi yang dibutuhkannya, kemudian diantara pengajar bidang studi yang

bersesuaian berdiskusi menyusun silabus. Sedang informasi tes masuk Perguruan Tinggi dapat diperoleh dengan mudah oleh pribadi pengajar dengan mengakses Internet (tidak oleh Inten sebagai lembaga).

#### ■ PROSES TRANSFORMASI

Menurut **Bertalanffy**, "proses transformasi dapat dicapai melalui interaksi proses-proses yang dilakukan oleh subsistem-subsistem yang ada dalam sistem itu". Dalam proses input menjadi output, LBB Inten pada beberapa tahun tergolong bagus, hal ini terlihat dalam kasus yang menyebutkan : "semangat kerja keras **"TIM 10"** yang dibantu sekitar 60 orang tenaga berpengalaman lainnya yang tidak pernah kendor dan pelayanan terhadap siswa dengan sepenuh hati". Selain itu PROSUS INTEN yang sejak awal dirancang untuk menciptakan siswa yang memiliki keterampilan super dalam belajar, memberikan pelayanan dengan penuh rasa tanggung jawab dan peduli terhadap kebutuhan belajar siswa, yang didasarkan pada rasa bangga terhadap profesi.

*Belakangan ini, budaya **Prosus Inten** makin lama makin tidak jelas pelaksanaannya. Motto melayani dengan sepenuh hati, kini sudah semakin pupus. Orientasinya bukan lagi pada proses, tetapi bagaimana supaya siswa yang diterima sebanyak-banyaknya (**orientasi Output**), dan kalau bisa banyak masuk PTN.*

Pada prinsipnya, proses **transformasi** mencakup *operasi internal organisasi dan sistem manajemen operasional*. Beberapa komponen dari sistem manajemen operasional meliputi kompetensi teknis dari pengelola lembaga pendidikan dan staf lain, rencana operasi, dan kemampuan mereka untuk mengatasi perubahan. Untuk kepentingan tersebut, menurut **Coombs** dibutuhkan **alat bantu pembelajaran, fasilitas dan teknologi**. Pendapat ini sangat bertentangan dengan kondisi LBB Prosus Inten sebagai organisasi pendidikan. Dalam kasus disebutkan, direktur Inten tidak menyukai teknologi, terbukti tidak terdapatnya komputer di setiap cabang, tidak ada jaringan internet dan tidak ada scanner **pemeriksa jawaban try out**. Sampai sekarang ini hasil try out siswa tiap bulannya diperiksa oleh pengajar secara manual.

#### ■ OUTPUT

Seperti disebutkan **Coombs**, output adalah energi yang dikeluarkan organisasi ke lingkungan setelah input diproses untuk menjadi output. Output menurut **Bertalanffy** adalah berupa produk, jasa dan hasil-hasil lainnya baik yang bermanfaat maupun yang tidak diinginkan (merugikan) yang disampaikan oleh sistem kepada lingkungannya. Output organisasi pendidikan yang mungkin dapat diamati adalah *perkembangan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap siswa*. Disamping itu, sebuah organisasi pendidikan harus mampu memberikan "kepuasan" kepada anggota komunitas sekolah di luar kebutuhan fisiologis.

Sebagai LBB, **output nyata yang dihasilkan Inten tergolong memuaskan bagi pelanggan. Hal ini dibuktikan oleh keberhasilan Inten meluluskan siswanya masuk ke Perguruan Tinggi favorit yang hampir tiap tahunnya di atas 60 %, Inten semakin dibanjiri siswa. Bahkan orang tua sudah memesan tempat jauh hari sebelum pendaftaran dimulai, karena takut tidak dapat tempat.**

*Belakangan, protes mulai bermunculan dari siswa dan orangtua terhadap tenaga pengajar yang kurang kompeten. Hal ini seperti yang disebutkan dalam kasus, terjadi kekurangan pengajar sehingga muncul inisiatif menerima pengajar tanpa seleksi yang ketat, akibatnya hanya bisa berdiri di depan kelas.*

#### ■ FEEDBACK

Menurut **Coombs** umpan balik sangat penting bagi keberhasilan operasi organisasi pendidikan. Jika umpan balik bersifat negatif, maka umpan balik tersebut dapat digunakan untuk memperbaiki kekurangan dalam input dan proses transformasi, sehingga menghasilkan output yang lebih bagus pada periode berikutnya. Dan sebaliknya, jika umpan baliknya positif, maka dapat digunakan untuk lebih meningkatkan input dan proses transformasi.

Lebih lanjut tentang pentingnya **feedback** organisasi, **Billy Tunas** mengemukakan : "Hanya dengan melalui **feedback** suatu sistem dapat mengetahui apa yang telah dikerjakan dan keadaan outputnya, dan selanjutnya berdasarkan informasi itu ia akan dapat melakukan modifikasi atau mengatur arah secara lebih aktif". Jadi, **feedback** merupakan informasi evaluatif mengenai kegiatan atau hasil kegiatan dari sistem. Sumber **feedback** bisa diperoleh dari dalam sistem ataupun dari luar sistem.

Di awal program, **feedback** dari luar sistem bagi Prosus Inten merupakan masukan yang berharga, terbukti dengan dilaksanakannya pertemuan orangtua siswa secara teratur. Dan hasil

pertemuan ini segera ditindak lanjuti. Sekarang, pertemuan ini tetap dilakukan tapi muatannya sudah mulai berubah, lebih banyak berupa pelaporan dan penjelasan program. Jika ada masukan atau kritik, seharusnya dijadikan sebagai informasi evaluasi, bukan cenderung di diamkan.

*Kondisi yang lebih memprihatinkan adalah jika **feedback** berasal **dari dalam**, selain kurang mendapat perhatian dari pimpinan, juga seperti disengaja dihambatnya hubungan komunikasi antara pimpinan dengan para staff dan pengajar (**bottom-up**). Dimana sampai saat ini seperti disebutkan dalam kasus, sang direktur tidak memiliki HandPhon yang bisa dihubungi, sehingga persis tidak bisa dihubungi lewat telepon kecuali lewat istrinya, atau jika sedang berada di kantor dengan hari dan jam tertentu. Itu berarti, secara tidak langsung sudah membatasi **feedback** yang berasal dari staff, pengajar dan karyawan.*

*Disamping itu, sebagai pimpinan, direktur juga jarang melakukan kunjungan ke cabang, rata-rata cabang mendapat kunjungan maksimum sekali sebulan. Itu juga berarti, pimpinan juga tidak banyak mengharapkan **feedback** dari cabang-cabang Inten. Jalur komunikasi satu-satunya hanya melalui jalur rapat umum setiap hari Rabu pagi, itupun bersifat **hirarchi** karena cenderung berupa laporan-laporan kepala cabang.*

## ■ ENVIRONMENT

Lingkungan (**environment**) organisasi pendidikan juga memiliki pengaruh yang sangat penting dalam keberhasilan proses transformasi. Lingkungan organisasi pendidikan di sini dapat berupa kondisi sosial dan ekonomi serta kekuatan politik yang memang pasti memiliki pengaruh besar terhadap input dan proses transformasi.

Dalam rangka berinteraksi dengan lingkungannya ini, organisasi mempunyai pilihan mengenai bagaimana caranya ia melayani tuntutan lingkungannya, apakah ia : (a) akan mengabaikan lingkungannya, kalau ini yang dilakukan maka ia bertindak sebagai sistem yang tertutup, padahal kenyataannya ia adalah sistem terbuka, jadi tindakan ini tidak dianjurkan; (b) ia akan mengendalikan lingkungannya sesuai dengan kehendaknya, hal ini jelas sangat sulit, karena lingkungan sangat beragam, dan banyak yang berada diluar kendalinya; (c) ia akan berusaha menyeimbangkan antara kebutuhannya dengan kebutuhan lingkungannya, hal ini adalah yang disarankan.

Jika dilihat dalam studi kasus, Prosus Inten adalah organisasi pendidikan yang kurang peka terhadap tuntutan kebutuhan lingkungan. Jika boleh memilih di antara tiga pilihan diatas, Prosus Inten lebih mengarah pada pilihan (a), sekalipun tidak murni atau total. Keputusan ini muncul jika dikaitkan apa yang disebut dalam studi kasus, dimana :

- Kurang perdulinya Prosus Inten terhadap tuntutan dan klaim siswa dan orangtua siswa.
- Kurangnya sensitivitas sang Direktur terhadap musibah yang dihadapi keluarga staff pengajar dan karyawan, seperti sakit, bencana alam dan kematian, bahkan tuntutan terhadap kenaikan gaji.
- Kurangnya adaptasi Prosus Inten terhadap perkembangan teknologi dan sarana dan prasarana.
- Tidak reaktifnya Prosus Inten terhadap kehadiran pesaing baru dengan organisasi yang lebih terbuka, sistem penggajian yang jelas dan bersaing, pemberian insentif yang tepat, penerimaan SDM yang terprogram, metode pemasaran yang lebih baik, dan dengan sentuhan teknologi

## 2. Organisasi Belajar Dengan Konsep *The Fifth Discipline*

Menurut Peter Sange (1990) dalam bukunya ; **"The Fifth Discipline"**, Learning organization adalah dimana individu-individu dalam organisasi secara terus menerus mengembangkan kapasitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan, pola berfikir yang baru dan luas dipelajari, aspirasi kelompok dibebaskan, dan individu mempelajari bagaimana belajar bersama. Learning organization adalah hal yang sangat memungkinkan karena kita semua pada hakikatnya adalah para pembelajar dan suka dengan proses belajar. Untuk itulah kita perlu membangun sebuah tim yang dapat menjadi luar biasa.

*Kemunduran yang dialami LBB Inten menjadikan lembaga tersebut menjadi organisasi yang harus terus belajar. Penerapan **learning organization** di LBB Inten mulai terlihat ketika staf Inten mengusulkan perubahan. Belajar dari pengalaman penyebab kemunduran yang dialami Inten, Staf Inten tersebut menawarkan usulan perubahan dalam proses Belajar-Mengajar yang kemudian dikenal **dengan Quantum Learning** kepada pimpinan. Semua anggota menerima perubahan tersebut, bahkan aktif member masukan. Bahkan setelah prosus berjalan, Inten aktif menerima masukan, terbukti dari rutinnya dilaksanakan pertemuan dengan orang tua siswa.*

Selanjutnya, Peter Sange (1990) menyusun lima disiplin dalam *learning organization*, yaitu :

### 1) **Personal Mastery**

- 2) **Mental Models**
- 3) **Building Share Vision**
- 4) **Team Learning**
- 5) **System Thinking**

### 1) **Personal Mastery Prosus Inten**

Individu dalam organisasi bertugas mengembangkan dirinya melalui cara apapun kearah dan tujuan yang jelas, sehingga terdapat kesamaan arah antara pengembangan diri individu dalam organisasi dengan tujuan organisasi. Personal mastery adalah disiplin yang secara berkelanjutan mencari kejelasan dan pendalaman visi pribadinya, focus pada kekuatannya sendiri, mengembangkan kesabaran diri, dan melihat realitas tujuan.

*Keberhasilan Prosus Inten tidak terlepas dari keinginan masing-masing staf pengajar Inten untuk mengembangkan/meningkatkan kualitas dirinya, baik atas usaha sendiri yang diperoleh dari luar, atau sebagai dampak/konsekuensi dari sistem, sehingga kualifikasi pengajar Inten berada di atas rata-rata. Untuk kesamaan arah, Inten melaksanakan rapat umum dan diskusi antar pengajar bidang studi yang bersesuaian setiap hari Rabu tiap minggunya. Di samping itu, keinginan pengajar Inten untuk terus meningkatkan kualitasnya melalui jenjang pendidikan terus bertambah, dimana sampai saat ini pengajar Inten yang bergelar S2 sudah mencapai 21 orang (1 orang dari IPB, 6 orang dari UNJ, 12 orang dari STIE Nusantara, 1 orang dari UPI Bandung dan 1 orang dari UI), sedang yang bergelar S3 ada 3 orang (1 orang dari UI, 1 orang dari UNJ). Demikian juga para kepala cabang, mereka berlomba-lomba menunjukkan prestasinya melalui ide, inovasi, pekerjaan, peningkatan pelayanan. Sebagian lagi, beberapa pengajar berlomba-lomba meningkatkan kualitas pribadinya melalui jalur ilmiah, seperti : penulisan buku teks dan soal-soal, atau mengikuti seminar-seminar.*

### 2) **Mental Models Prosus Inten**

Organisasi hendaknya membentuk kapasitas personal individu dalam organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan yang terjadi dilingkungannya. Esensinya adalah tidak berhenti membentuk kesadaran dan kepekaan setiap individu dalam organisasi. Namun juga merekam dan mendiskusikan perubahan lingkungan yang dapat memberikan dampak terhadap organisasi.

*Pada awalnya upaya Inten membentuk kapasitas personal pengajar dan karyawan Inten melalui kesadaran dan kepekaannya sehingga tanggap terhadap lingkungan sangat tinggi. Dimulai dari upaya pimpinan untuk menampung dan menindak lanjuti masukan yang di dapat, baik yang bersal dari anggota, atau dari luar, sehingga muncul ide diadakannya pertemuan rutin orangtua siswa. Demikian juga ketika rapat umum setiap minggunya, pimpinan selalu mengingatkan agar pengajar selalu tanggap terhadap perkembangan. Upaya ini kemudian menjalar kepada pengajar, khususnya dalam menjawab kebutuhan siswa.*

*Belakangan, setelah Inten berhasil seperti diungkapkan dalam kasus, justru pipinan Inten yang sudah tidak tanggap terhadap lingkungan.*

### 3) **Building Share Vision Prosus Inten**

Menurut Peter Sange, **Building Share Vision** adalah kemampuan untuk menjaga gambaran bersama tentang masa depan yang kita cari dan ingin kita ciptakan. Untuk itu, organisasi memberikan pengertian mengenai visi organisasi terhadap semua anggota organisasi.

*Keberhasilan Inten dimulai dari keberhasilan merumuskan visa dan misinya serta menanamkannya kepada anggota, yaitu :*

#### **VISI PROSUS INTEN :**

*Menjadi Lembaga Konsultasi dan Bimbingan Belajar TERDEPAN dan pelopor Program Khusus (Prosus) pada tingkat nasional, yang mampu menciptakan metode "BELAJAR SESUAI CARA KERJA OTAK" dalam kemasan "Cuantum Learning", dengan mengutamakan kualitas dan pelayanan.*

#### **MISI PROSUS INETN :**

- *Menciptakan lingkungan belajar yang nyaman dan menyenangkan (secara fisik dan mental) dengan memadukan antara ketersediaan dan penataan fasilitas/perabot/persediaan, musik klasik, visual (poster, gambar, papan pengumuman, warna), pencahayaan/temperatur, tanaman, dan penciptaan suasana hati secara umum, sehingga siswa berada dalam kondisi alfa.*
- *Menggunakan Sumber Daya, pengetahuan dan pengalaman kami untuk menciptakan siswa yang berprestasi, kompetitif dan percaya diri, baik dalam menghadapi ulangan di sekolah maupun menghadapi Tes-tes di PTN/PTS.*



- *Memperoleh kepercayaan dan penghargaan dari masyarakat sebagai LBB yang memiliki komitmen, integritas dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas, program, pelayanan, disiplin dan peningkatan mutu.*
- *Diakui sebagai yang terdepan diantara Lembaga Bimbingan Belajar (LBB) pada tingkat nasional, khususnya LBB Prosus.*
- *Melakukan hubungan komunikasi dan kerja sama yang positif dengan orang tua dan lembaga-lembaga pendidikan terkait seputar perkembangan prestasi siswa.*
- *Melakukan pelatihan-pelatihan terhadap tenaga pengajar secara rutin sebagai upaya peningkatan mutu*
- *Mengadakan konsultasi terhadap siswa secara rutin yang ditujukan untuk memotivasi belajar siswa, membantu pemecahan masalah dan pemahaman serta strategi pemilihan jurusan di Perguruan Tinggi.*

Visi dan misi di atas kemudian diterjemahkan dalam bentuk-bentuk perubahan (inovasi) yang kemudian menjadi **Share Vision** Inten sebagai Program Khusus (Prosus), yaitu :

- *Revolusi belajar dengan metode : **Quantum Learning** (Pendekatan, Mind Map, Musik Klasik, perpaduan warna ruangan)*
- *Program bergaransi (Tidak masuk PTN, Uang Jaminan Kembali)*
- *Menjadikan **Siswa Menjadi Idola**, bukan Guru*
- *Moto : **Pelayanan sepenuh hati** (guru wajib melayani, dengan kehadiran minimal 1,5 jam sebelum jam masuk kelas dan ½ jam setelah pertemuan kelas selesai)*
- *Mendorong/membentuk siswa sebagai pembelajar (Diskusi, Klinik, Progres Try Out)*
- *Orangtua siswa sebagai patner Inten (Minimal pertemuan orangtua dilaksanakan 4 kali dalam 1 program)*
- *Sistem "Wali Kelas" (bertanggung jawab paling besar meluluskan siswanya masuk PTN, selain Tim pengajar)*
- *Konsultasi siswa : ROH INTEN*

*Belakangan, di dalam masyarakat share vision Inten sudah melekat, sehingga muncul image : BERBICARA TENTANG INTEN BERRATI BERBICARA TENTANG PROSUS, QUANTUM LEARNING. Bahkan lebih radikal lagi, KALAU INGIN MASUK ITB MAKA BIMBEL LAH KE INTEN.*

#### 4) **Team Learning Prosus Inten**

Organisasi melakukan transformasi kemampuan berfikir yang ada di organisasi ke dalam kelompok organisasi. Menurut Peter Sange, aturan dari pembelajaran team ini dimulai dari dialog. Dialog melibatkan pembelajaran tentang bagaimana mengenali pola interaksi dalam team yang dapat melemahkan proses belajar.

*Faktor lain atas keberhasilan Inten adalah menjadikan staf pengajar sebagai **Team Learning**, yang pada awalnya pimpinan Inten menyebutnya dengan : **TIM 10**, dan setelah berkembang disebut dengan "**Mitra**". Hal ini mulai terlihat ketika salah seorang staf mengusulkan perubahan, pimpinan tidak memutuskan sendiri tetapi terlebih dulu membicarakannya dengan para staff dan pengajarnya. Hal ini penting, karena staff dan pengajarnya berperan vital dan fundamental dalam proses perubahan/pembelajaran. Disamping itu, perubahan juga bisa mendatangkan konflik. Bahkan setelah dibicarakan dan dirumuskan dengan matang, pimpinan **LBB TELADAN** masih mengundang beberapa pengajar untuk sosialisasi. Aturan-aturan Pokok dan Tambahan pun dibuat dan disetujui bersama oleh anggota sebagai **Team Learning**.*

#### 5) **System Thingking Prosus Inten**

System Thingking adalah cara berfikir dan berbicara untuk menjelaskan dan memberikan pengertian mengenai kekuatan dan saling terhubungannya segala sesuatu yang membentuk perilaku dalam system. System Thingking merupakan sebuah kerangka kerja terkonsep, tubuh dari pengetahuan, dan peralatan yang dikembangkan dengan tujuan untuk mengamati seluruh pola secara lebih jelas dan bisa merubahnya dengan efektif.

*System Thingking merupakan integrasi dari keempat disiplin di atas. Keberhasilan Inten secara keseluruhan adalah disebabkan kemampuan Inten meramu dan memadukan disiplin-disiplin tersebut menjadi satu kekuatan yang kemudian menjadi warna Inten.*

#### 4. KESIMPULAN DAN REFERENSI

##### 1. KESIMPULAN

Berdasarkan deskripsi, analisa dan pembahasan kasus di atas, dapat ditarik kesimpulan antara lain sebagai berikut :

- 1) Kebangkitan Inten dari keterpurukannya ketika program reguler, didorong oleh keinginan orang-orang Inten (**Team Learning**) yang kuat dan terus-menerus melakukan perubahan (**Learning Organization**).
- 2) Keberhasilan Inten kembali membuat pimpinan berubah, organisasinya tidak murni menganut sistem terbuka lagi, bahkan cenderung membatasi jalur komunikasi, serta tidak tanggap terhadap tuntutan internal dan eksternal.
- 3) Berdasarkan **pendekatan sistem**, keberhasilan Inten tergantung pada lima unsur dasar yang saling kait-mengait dan saling mempengaruhi yaitu *input, proses transformasi, output, umpan balik (feedback)*, dan *lingkungan*.
- 4) Dengan menerapkan **The Fifth Disiplin**, Inten akan menjadi organisasi belajar, dimana semua komponen akan terus belajar, memperbaiki kekurangan dan mengadopsi tuntutan zaman. sehingga Inten akan selalu **survive** dalam segala situasi dan waktu.

##### 2. REKOMENDASI

Agar Inten tetap survive dan mengalami growth, maka :

1. Inten bersama lingkungannya harus terus menjadi **sistem terbuka (open system) penuh, tidak setengah-setengah**, harus terus melakukan perubahan sesuai kebutuhan, *tanggap terhadap tuntutan pengajar dan komplek orangtua/siswa, respon terhadap musibah yang dialami pengajar dan karyawan, sistem penggajian yang jelas dan terbuka*.
2. Pimpinan Inten harus membuka diri terhadap keberadaan teknologi, seperti komputer, fasilitas internet, scanner pengolah hasil Try Out, dan bentuk teknologi lainnya, jika tidak siap-siaplah menjadi terbelakang di antara lembaga bimbingan belajar, terbelakang dalam informasi, terbelakang dalam pengolahan data, dan terbelakang dalam pelayanan.
3. Inten harus kembali kepada visi dan misi Inten yang membawanya ke tingkat kesuksesan, *harus dijadikan menjadi share vision untuk semua, tanpa terkecuali termasuk sang direktur*
4. Keberadaan Litbang Inten mutlak dibutuhkan sehingga kualitas pengajar dapat dijaga dan ditingkatkan, jika tidak akan terus bertambah banyak komplek dari orangtua dan siswa terhadap keberadaan pengajar, dan selanjutnya meninggalkan Inten..
5. Adopsi pendekatan **The Fifth Discipline** dalam memecahkan masalah dan mengembangkan Prosus Inten.

#### 5. DAFTAR PUSTAKA

- Peter M. Sange, *The Fifth Discipline : The Arts and Practice of the Learning Organization*, New York : Currency and Doubleday, 1990.
- References Bertalanffy, L.V. *General System Theory – Critical Review*, New York : George Braziller, 1968.
- Tunas, Billy, *Mamahami dan Memecahkan Masalah dengan Pendekatan System*, PT.Nimas Multima, 2007
- Coombs, P., *The World Educational Crisis : A System Analysis*, New York : Oxford University Press, 1970.
- J. Winardi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Penerbit : Prenada Media, Jakarta.
- Suriasumantri, J.S., *System Thingking*, Bandung, Binacipta, 1981