



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PROSES TRANSFER NILAI PADA LEMBAGA PENDIDIKAN  
ANAK USIA DINI: SEBUAH STUDI SOSIOLOGI ORGANISASI  
PADA LEMBAGA PAUD biMBA-AIUEO DENGAN *SOFT  
SYSTEMS METHODOLOGY***

**SKRIPSI**

**Ratu Khabiba**

**0806347845**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI SOSIOLOGI  
DEPOK  
MEI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PROSES TRANSFER NILAI PADA LEMBAGA PENDIDIKAN  
ANAK USIA DINI: SEBUAH STUDI SOSIOLOGI  
ORGANISASI PADA LEMBAGA PAUD BIMBA-AIUEO  
DENGAN *SOFT SYSTEMS METHODOLOGY***

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana sosial**

**Ratu Khabiba  
0806347845**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**PROGRAM STUDI SOSIOLOGI**

**DEPOK**

**MEI 2012**

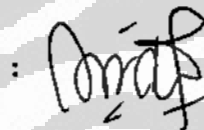
## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Ratu Khabiba

NPM : 0806347845

Tanda Tangan :



Tanggal : 30 Mei 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

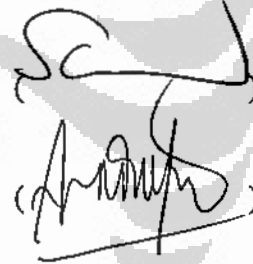
Nama : Ratu Khabiba  
NPM : 0806347845  
Program Studi : Sosiologi  
Judul Skripsi : Proses Transfer Nilai Pada Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini: Sebuah Studi Sosiologi Organisasi Pada Lembaga PAUD biMBA-AIUEO Dengan Soft Systems Methodology

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial pada Program Studi Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Sudarsono Hardjosoekarto, Phd

Penguji : Nadia Yovani, M.Si



Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 30 Mei 2012

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan pencerahan kepada saya dalam menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi syarat untuk mencapai gelar Sarjana Sosial Jurusan Sosiologi di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya mengucapkan terimakasih kepada berbagai pihak yang membantu dan membimbing saya di perkuliahan hingga penyusunan dan penyelesaian skripsi ini. Tanpa mereka, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih sebesar – besarnya kepada:

1. Dosen pembimbing skripsi, Bapak Dr. Sudarsono Hardjosoekarto yang telah sangat banyak membantu saya dalam penyusunan skripsi ini, dan telah memperkenalkan metode penelitian baru kepada saya sehingga ilmu saya jauh bertambah di semester akhir jurusan sosiologi ini. Terimakasih untuk Bapak sebesar – besarnya atas waktu, tenaga, dan kesabarannya.
2. Mbak Nadia Yovani, penguji skripsi yang telah meluangkan waktu dan tenaganya untuk skripsi saya. Terima kasih banyak atas saran dan kritiknya untuk skripsi saya.
3. Bapak Taufik, Ibu Gini, dan Bahrans tersayang, yang selalu memberi support setiap hari dan selalu mengirim doa sampai detik ini. Terimakasih karena selalu memberikan dukungan moral dan fisik selama ini. Sejuta katapun tidak mampu untuk mengungkapkan rasa terimakasih saya untuk kalian.
4. Seluruh keluarga Program Studi Sarjana Sosiologi FISIP UI yang telah memberikan saya ilmu yang luar biasa selama 4 tahun terakhir.
5. Keluarga besar Yayasan Pengembangan Anak Indonesia dan biMBA-AIUEO yang telah dengan senang hati memberikan data – data untuk skripsi saya dan bersedia sebagai nara sumber saya.
6. Zuhdi Pambudi, si pendamping skripsi. Semoga kamu cepat lulus. Terimakasih banyak atas semuanya.

7. Sosiologi UI 2008 yang selalu jadi teman seperjuangan dari awal semester hingga sekarang. Terimakasih atas kasih sayang dan semangatnya: Dipi, Anggun, Aulia, Kak Mey, Agni, Szasza, Bani, Dea, Silvia, Mia, Prila, Atun, Kiki, Ayya, Dini, Arie, Tangkas, Dhika, Nurina, Alma, Dina, Yeni, Ciko, Aji, Dady, Andy, Bubur, Emir, Maspuw, Dufri, Dawud, Dimen, Imam, Triana, Ana, dan semua 08 lain yang susah disebutin satu-satu. I LOVE YOU ALL! ☺ Thanks for the sweet 4 years. Sedih!!
8. Sosiologi 2010, Sosiologi 2009, Sosiologi 2007, Sosiologi 2006, dan Socioers lainnya yang selalu membuat saya semangat sampai hari ini.
9. Teman-teman lingkungan UI yang selalu jadi tempat curhatan skripsi: Anissa Seruni, Virra Krisna, Annisa Marsha, dan teman-teman lain.
10. Teman – teman dekat diluar kampus UI: Fina Maulina, Niki Ayu, Stavy Gustav.
11. Angkatan pertama *Soft Systems Methodology*. Terimakasih banyak atas diskusi yang bermanfaat.

Depok, 30 Mei 2012

Ratu Khabiba

## HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ratu Khabiba  
NPM : 0806347845  
Program Studi : Sosiologi  
Departemen : Sosiologi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

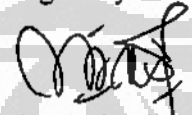
Proses Transfer Nilai Pada Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini: Sebuah Studi Sosiologi Organisasi Pada Lembaga PAUD biMBA-AIUEO Dengan Soft Systems Methodology

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Di buat di : Depok  
Pada tanggal : 30 Mei 2012

Yang menyatakan



(Ratu Khabiba)

## ABSTRAK

Nama : Ratu Khabiba  
Program Studi : Sosiologi  
Judul : Proses Transfer Nilai Pada Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini:  
Sebuah Studi Sosiologi Organisasi Pada Lembaga PAUD  
biMBA-AIUEO Dengan Soft Systems Methodology

Skripsi ini membahas proses transfer nilai yang terdapat di lembaga pendidikan anak usia dini dalam kajian sosiologi organisasi. Proses transfer nilai tersebut dilihat dari proses yang terjadi di lembaga pendidikan biMBA-AIUEO, sebuah lembaga pendidikan anak usia dini yang didirikan oleh Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI) yang bertujuan untuk menumbuhkan minat baca dan belajar anak usia dini. Dengan menggunakan teori institusionalisasi, hasil dari penelitian ini adalah proses transformasi yang terjadi dalam proses transfer nilai di lembaga pendidikan anak usia dini, yang dikaji melalui tahap – tahap di *Soft Systems Methodology*.

Kata kunci:  
Transfer nilai, institusionalisasi, lembaga pendidikan



## ABSTRACT

Name : Ratu Khabiba  
Major : Sosiologi  
Title : Value Transfer Process In Early-Childhood Education Institution:  
Study of Organizational Sociology On biMBA-AIUEO with Soft  
Soft Systems Methodology

This final paper discusses the process of value transfer in early-childhood institution, in the study of organizational sociology. This value transfer process is viewed from the processes that occur in biMBA-AIUEO, an early-childhood education institution from Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI) which aims to foster interest in reading and learning the early-childhood. By using institutionalization theory, the result of this study is a transformation process that occurs in the value transfer in the early-childhood education institution, being studied by using of Soft Systems Methodology.

Keywords:  
Value transfer, institutionalization, education institution

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
I.1 Tahap 1: Problem Situation Considered Problematic.....	1
I.1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
I.1.2 Permasalahan Penelitian.....	6
I.1.3 Tujuan Penelitian.....	9
I.1.4 Signifikansi Penelitian.....	9
<b>2. KERANGKA PEMIKIRAN.....</b>	<b>11</b>
2.1 Tinjauan Pustaka .....	11
2.2 Kerangka Teoritik.....	15
2.2.1 Sejarah dan Definisi Organisasi.....	15
2.2.2 Elemen – Elemen Organisasi.....	17
2.2.3 Organisasi dan Institusi .....	20
2.2.4 Proses Institusionalisasi.....	22
2.2.5 Isomorphism dan Legitimasi.....	23
2.2.8 Sosialisasi .....	29
<b>3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>31</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	31
3.2 Instrumen Penelitian .....	39
3.2.1 Teknik Pengumpulan Data .....	40
3.2.2 Sumber Data .....	40
3.3 Proses Penelitian .....	41
3.4 Delimitasi dan Limitasi Penelitian.....	42
3.4.1 Delimitasi Penelitian .....	42
3.4.2 Limitasi Penelitian.....	42
<b>4. DESKRIPSI PROSES TRANSFER NILAI – NILAI DASAR DI LEMBAGA PENDIDIKAN ANAK USIA DINI biMBA-AIUEO .....</b>	<b>44</b>
4.1 Tahap 2: Problem Situation Expressed.....	44
4.1.1 Deskripsi Umum Lembaga PAUD biMBA-AIUEO.....	44
4.1.1.1 Pendirian Lembaga PAUD biMBA-AIUEO dan Pembukaan Cabang.....	44
4.1.1.2 Nilai – Nilai Dasar dan Metode Belajar biMBA- AIUEO.....	49
4.1.1.3 Struktur Organisasi dan Rekrutmen biMBA-AIUEO	54
4.1.2 Proses Institusionalisasi Di Lembaga biMBA-AIUEO .....	56
4.1.2.1 Pengaruh Internal dan Eksternal Aktor Lembaga.....	56
4.1.2.2 Deskripsi Rangkaian Kegiatan Untuk Mentransfer	

Nilai Dasar biMBA .....	60
4.1.2.3 biMBA-AIUEO Sebagai Sebuah Organisasi dan Institusi .....	70
4.1.2.3 Proses Isomorfis Lembaga biMBA-AIUEO .....	73
<b>5. APLIKASI SOFT SYSTEMS METHODOLOGY PADA PROSES TRANSFER NILAI DI LEMBAGA PAUD biMBA-AIUEO.....</b>	<b>77</b>
5.1 Analisis Intervensi .....	77
5.1.1 Analisis Satu (Intervensi) .....	77
5.1.2 Analisis Dua (Sistem Sosial) .....	78
5.1.3 Analisis Tiga (Politik) .....	79
5.2 Rich Picture.....	80
5.3 Systems Thinking.....	82
5.3.1 Tahap 3: Root Definition of Relevant Purposeful Activity Systems .....	84
5.3.2 Tahap 4: Conceptual Model of Relevant Purposeful Activity Systems.....	85
5.3.3 Tahap 5: Comparison of Models and Real-World .....	91
5.3.4 Tahap 6: Changes: Systematically Deasireable, Culturally Feasible.....	120
5.3.5 Tahap 7: Action To Improve The Problematic Situation1.....	122
<b>6. PENUTUP .....</b>	<b>124</b>
6.1 Kesimpulan .....	124
<b>DAFTAR REFERENSI1 .....</b>	<b>128</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>131</b>

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

Penelitian ini dikategorikan sebagai studi sosiologi organisasi, untuk mengetahui bagaimana proses institusionalisasi di sebuah lembaga pendidikan anak usia dini. Penelitian dengan menggunakan *Soft Systems Methodology* (SSM) ini terdiri dari dua bagian aktivitas, yaitu *real-world* dan *systems thinking*. *Real-world* yang dimaksud adalah dunia nyata yang diteliti, dan *systems thinking* adalah sistem berpikir. Tahap 1,2,5,6, dan 7 adalah aktivitas yang ada di dunia nyata yang berisi situasi permasalahan, sedangkan tahap 3 dan 4 adalah sistem berpikir yang mungkin terlibat pada situasi permasalahan tersebut, tergantung dari individu yang melakukan penelitian tersebut. Pada bab ini akan dipaparkan tahap pertama dalam SSM yaitu *problem situation considered problematic*.

#### **1.1 Tahap 1: *Problem Situation Considered Problematic***

Tahap pertama dan kedua dalam SSM adalah “*expression phase during which an attempt is made to build up the richest possible picture, not of ‘the problem’ but of the situation in which there is perceived to be a problem*” (Checkland: 1993). Pada tahap pertama yakni menggali situasi permasalahan yang belum terstruktur, peneliti mengeksplorasi masalah berdasarkan pengalaman dengan tidak terstruktur, sehingga memungkinkan adanya asumsi mengenai situasi permasalahan yang ada.

##### **1.1.1 Latar Belakang Masalah**

Pendidikan telah menjadi faktor penting yang menentukan kualitas kehidupan seseorang. Di berbagai belahan dunia, pendidikan telah mengalami perubahan yang sangat mendasar terkait dengan adanya globalisasi. Banyaknya kemajuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, juga semakin berkembangnya ekonomi saling mempengaruhi hal tersebut. Di era globalisasi ini, seiring dengan berbagai macam kemajuan tersebut, seseorang haruslah meningkatkan pengetahuannya melalui pendidikan secara berkelanjutan. Berbagai aspek pendidikan guna mengoptimalkan potensi akademis seseorang terus digali,

sehingga dunia pendidikan bagi sebagian masyarakat telah mengalami kemajuan yang cukup pesat.

Lembaga pendidikan tentu memberikan pengaruh yang paling signifikan terhadap kemajuan kualitas pendidikan masyarakat serta karakter masyarakat. Desakan untuk belajar dan keinginan untuk memperbaiki kualitas pendidikan semakin lama semakin kuat, sehingga kegiatan belajar mengajar di luar pendidikan formal atau sekolah semakin berperan penting. Oleh sebab itu, untuk memperbaiki kualitas kehidupan masyarakat menjadi lebih baik, sangat diperlukan adanya peningkatan kualitas pendidikan tersebut. Peningkatan kualitas pendidikan tersebut tidak hanya bisa dilihat dari bagaimana seseorang sekedar menempuh pendidikan formal, namun juga pada minat seseorang untuk mengejar dan mendapatkan pendidikan termasuk minat dalam belajar dan membaca. Dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, di Indonesia saat ini tidak hanya gencar dilakukan di lembaga pendidikan formal, namun juga di lembaga pendidikan non-formal sebagai penunjang pendidikan formal yang ditawarkan oleh berbagai pihak dari masyarakat.

Pendidikan non-formal sebagaimana dinyatakan dalam Undang Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 26 ayat 1 merupakan bagian dari sistem pendidikan nasional yang merupakan jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang yang diselenggarakan bagi warga masyarakat yang memerlukan layanan pendidikan yang berfungsi sebagai pengganti, penambah, dan/atau pelengkap pendidikan formal dalam rangka mendukung pendidikan sepanjang hayat, selanjutnya dalam ayat 2 dinyatakan “pendidikan non-formal berfungsi mengembangkan potensi peserta didik dengan penekanan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan fungsional serta pengembangan sikap dan kepribadian profesional” dan ayat 3 menyatakan bahwa “pendidikan nonformal meliputi pendidikan kecakapan hidup, pendidikan anak usia dini, pendidikan kepemudaan, pendidikan pemberdayaan perempuan, pendidikan keaksaraan, pendidikan keterampilan dan pelatihan kerja, pendidikan kesetaraan, serta pendidikan lain yang ditujukan untuk mengembangkan kemampuan peserta didik”

Dewasa ini mulai banyak berdiri lembaga pendidikan non-formal, dimana pendidikan ini dapat memberi akses kepada para pelajar terhadap pembelajaran di luar sekolah. Namun, pendidikan non-formal yang berbeda dengan pendidikan formal membuat lembaga ini menjadi sebuah pilihan masyarakat, yang tergantung dari bagaimana reputasi lembaga tersebut. Berbagai lembaga swasta, perorangan, dan masyarakat menyelenggarakan program pendidikan non-formal baik untuk kebutuhan lembaga tersebut atau untuk masyarakat. Pendidikan tersebut ditawarkan sebagai suplemen untuk pendidikan di sekolah atau untuk kontribusi lainnya. Tenaga pendidik atau sumber belajar yang profesional juga menjadi pertimbangan dalam pemilihan pendidikan non-formal. Namun, motivasi belajar peserta didik belum tentu tinggi dalam hal ini.

Adanya pendidikan non-formal sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas pendidikan, penting dilakukan sejak usia dini. Untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas tentu perlu ditanamkan sejak usia dini, karena pada saat itulah mereka dalam masa perkembangan. Usia dini merupakan periode yang paling penting dalam pertumbuhan dan perkembangan anak. Pada usia ini anak juga terbentuk dasar kepribadiannya serta potensi – potensi kecerdasan, karena pengembangan intelektual anak terjadi sangat pesat pada tahun – tahun awal kehidupan anak. Sehingga dalam usia tersebut perlu perhatian khusus untuk membimbing mereka dan memaksimalkan perkembangannya. Dalam Pasal 2 Undang Undang Nomor 4 Tahun 1979 mengenai Kesejahteraan Anak dinyatakan bahwa “anak berhak atas pelayanan untuk mengembangkan kemampuan dan kehidupan sosialnya, sesuai dengan kebudayaan dan kepribadian bangsa, untuk menjadi warga negara yang baik dan berguna”. Oleh sebab itu, perlu adanya lembaga khusus yang memfasilitasi hal tersebut.

Salah satu upaya yang ada untuk memfasilitasi pendidikan usia dini adalah layanan Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD). Keberadaan PAUD sendiri dinyatakan dalam Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam Bab 1 Pasal 1 butir 14 yang menyatakan bahwa “Pendidikan Anak Usia Dini adalah suatu upaya pembinaan yang ditujukan kepada anak sejak lahir sampai dengan usia 6 tahun yang dilakukan melalui pemberian rangsangan pendidikan untuk membantu pertumbuhan dan

perkembangan jasmani dan rohani agar memiliki kesiapan dalam memasuki pendidikan lebih lanjut.” Dari sini mulai bermunculan lembaga – lembaga PAUD untuk memberikan pendidikan kepada anak usia dini, dimana lembaga PAUD belum menjadi institusi pendidikan yang wajib seperti TK atau Sekolah Dasar.

Pada tahun 2009, jumlah lembaga PAUD di seluruh Indonesia sudah mencapai 128.082 lembaga. Sejumlah lembaga PAUD tersebut termasuk kelompok bermain, tempat penitipan anak, dan satuan PAUD sejenis lainnya seperti Pos PAUD (PAUD Terintegrasi Posyandu), Bina Keluarga Balita, dan lain sebagainya. Hal ini menggambarkan bahwa lembaga pendidikan non-formal khususnya lembaga PAUD sudah mulai banyak dikembangkan di berbagai provinsi di Indonesia, meskipun persebarannya masih belum merata.

Penting bagi sebuah lembaga pendidikan, khususnya PAUD, untuk membangun suasana belajar yang disukai oleh anak. Metode belajar dan mengajar sangat berpengaruh pada minat dan kemampuan anak, khususnya pada anak usia dini yang sedang dalam masa *golden age*. Beberapa lembaga pendidikan non-formal memiliki caranya masing – masing dalam metode belajar dan mengajarnya, yang tentu berbeda dengan pendidikan formal.

biMBA-AIUEO, adalah sebuah Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini non-formal yang berada di bawah naungan Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI). Sebuah lembaga PAUD yang sudah berdiri sejak tahun 1996. Lembaga PAUD ini bukanlah tempat kursus untuk membaca, namun yang ingin ditumbuhkan adalah minat atau keinginan anak untuk membaca dan belajar. Sehingga, keinginan anak untuk membaca bukan karena paksaan orang tua maupun guru. Dampak dari tumbuhnya minat baca dan belajar ini adalah sangat meningkatnya kemampuan baca dan belajar anak. Keberadaan biMBA-AIUEO ini dilatarbelakangi oleh beberapa hal, yakni; 1) mitos belajar adalah beban, 2) dampak negatif globalisasi media elektronik, 3) kemampuan membaca yang rendah, 4) belenggu biaya pendidikan yang tinggi, dan 5) usia dini merupakan *golden age* atau *critical period*.

Metode dan kurikulum yang digunakan dalam biMBA ini adalah; 1) *Fun Learning*, yaitu proses belajar yang menyenangkan bagi anak, supaya anak menjadi senang dan menyukai kegiatan baca dan belajar. 2) *Small Step System*,

yaitu proses belajar dilakukan secara bertahap, dimulai dari yang mudah sesuai dengan kemampuan anak. 3) *Individual System*, dimana anak sebagai subjek belajar dan pengajar atau guru sebagai motivator dan fasilitator. Dan 4) *Variation Skill*, yakni kemampuan guru dalam membuat kegiatan belajar di dalam kelas lebih bervariasi dengan tetap memenuhi aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik.

Awalnya, biMBA ini dibangun dan dikembangkan pelan – pelan oleh YPAI dengan unit yang masih kecil. Hingga kemudian akhirnya mulai banyak pihak – pihak yang membentuk kerjasama atau menjalin kemitraan sehingga lembaga pendidikan ini bisa terus dikembangkan hingga sekarang sudah menjangkau lebih dari 500 unit yang tersebar di berbagai kota di Indonesia. Lembaga ini berdiri secara mandiri tanpa bantuan dari pemerintah. Awalnya, lembaga ini hanya untuk masyarakat menengah ke bawah. Namun agar minat baca dan belajar tumbuh merata pada keseluruhan masyarakat, lembaga ini membuka unit – unit yang dapat dijangkau mulai dari Rp 35.000 rupiah hingga Rp 350.000 rupiah per bulannya, sesuai dengan daerahnya.

biMBA-AIUEO menjadi berbeda dengan lembaga PAUD formal lain seperti TK, dimana ia didirikan tanpa bantuan dari pemerintah. Namun ia berkembang pesat dengan jumlah unit dan anak didik yang terus bertambah. Padahal, PAUD bukanlah lembaga pendidikan yang wajib ditempuh oleh anak. Metode belajar dan orientasi hasil yang berbeda dengan sekolah formal tentu akan menjadi pertimbangan bagi orang tua untuk memasukkan anaknya ke biMBA-AIUEO. Sehingga, PAUD non-formal seperti biMBA yang berbeda dengan sekolah formal menjadi alternatif pilihan bagi orang tua untuk memasukkan anaknya yang belum bersekolah formal.

Selanjutnya, mayoritas guru – guru yang mengajar di sini tidak diwajibkan berlatar belakang sekolah pendidikan khusus anak, namun cukup tingkat SMU. Sehingga, di sini menjadi menarik bagaimana lembaga biMBA dapat membentuk kemampuan dan karakter motivator atau agar dapat membimbing anak usia dini dalam pembentukan minat baca dan belajarnya, hingga membawa hasil yang memuaskan bagi orang tua dan anak itu sendiri. Sehingga, di sini dapat membentuk reputasi lembaga biMBA sehingga para orang tua yakin untuk



memasukkan anaknya ke lembaga tersebut, terkait dengan profesionalisme yang dimiliki oleh tenaga pendidiknya.

Ohh nggak, minimal SMA. Guru, kepala unit, yaa sebenarnya tidak menutup S1 juga untuk kepala unit ya, tergantung dia mau apa enggak untuk jadi guru atau kepala unit.

(Wawancara dengan Ibu Rita, 19 Maret 2012)

Di dalam biMBA sendiri, pada awalnya tentu tidak seluruh anggotanya memiliki pemikiran yang sama untuk mengembangkan kemampuan anak dengan minat sebagai fondasinya dan apakah hal tersebut membawa manfaat kepada mereka. Dengan metode *fun learning*, ada kemungkinan tidak semua calon guru sesuai dan dapat mengikuti metode tersebut, karena adanya perbedaan karakter di pribadi masing – masing. Hal ini menjadi menarik bagaimana biMBA dapat membangun pemikiran para anggota dalam proses yang dijalani selama mereka berada di lembaga biMBA, serta meyakinkan mereka untuk tidak menjadikan biMBA sebagai “batu loncatan” semata dalam pekerjaannya melainkan membawa manfaat yang besar bagi mereka.

### **1.1.2 Permasalahan**

Kehadiran lembaga PAUD sebagai pendidikan non-formal tentu telah menjadi pilihan bagi orang tua untuk mengembangkan kecerdasan anak mereka, dan melatih mereka untuk siap menempuh pendidikan formal dan meningkatkan kualitas pendidikan khususnya di Indonesia. Tujuan dari lembaga biMBA-AIUEO adalah untuk menanamkan minat baca dan belajar bagi anak usia dini, sehingga kualitas dari tenaga pendidik adalah hal yang paling utama dalam hal ini. Motivator diharapkan mampu untuk menyampaikan materi belajar dengan membangun suasana yang disenangi oleh anak, karena dunia anak adalah dunia bermain. Dengan kata lain, mampu mengaplikasikan metode biMBA. Namun ada kemungkinan calon tenaga pendidik dalam hal ini motivator, yang tidak memiliki pemikiran atau tujuan yang sama dengan visi dan misi biMBA dalam mengembangkan anak usia dini.

Kadang masalahnya itu kembali lagi ke individu mereka, apa mereka sudah yakin mau ngajar, kadang ada juga yang menjadikan ini sebagai batu loncatan ya.. Kayak ‘daripada gw nggak ngajar, mending gw di sini dulu lah...’ Abis itu dia cari pekerjaan yang baru....

(Wawancara dengan Ibu Rita, 19 Maret 2012)

Calon tenaga pendidik atau motivator biMBA yang sejak awal sesungguhnya tidak tertarik dengan bidang pendidikan anak, namun memiliki tujuan lain, dapat menjadi hambatan dalam mengembangkan minat baca dan belajar anak di kemudian hari apabila ia tidak dapat membimbing anak dengan baik. Ketidakcocokan karakter perorangan dengan metode biMBA yang perlu dikuasai juga dapat menghambat proses membimbing anak. Sehingga hal ini menjadi menarik apabila disandingkan dengan pertumbuhan unit biMBA yang pesat, calon motivator yang berkembang pesat, dan termasuk anak didik yang kian bertambah,. Sehingga, proses bagaimana biMBA dapat meyakinkan calon – calon tenaga pendidik yang disebut dengan motivator bahwa biMBA membawa manfaat bagi mereka dengan menanamkan filosofi nilai – nilai biMBA yang ada menjadi penting untuk dibahas.

YPAI memiliki nilai – nilai tersendiri yang dibangun sebagai landasan lembaganya, untuk mencapai pertumbuhan unit biMBA yang pesat. Nilai – nilai yang tertanam di dalam lembaga ini menjadi penting karena berpengaruh dalam prinsip lembaga ini berjalan sebagai sebuah organisasi dan juga proses kegiatan belajar anak, khususnya dalam hal metode belajar dan mengajar. Hal ini terkait dengan bagaimana membangun karakter dan kemampuan anggota biMBA itu sendiri dan juga kepercayaan masyarakat khususnya orang tua untuk memasukkan anaknya ke lembaga ini. Karena seperti yang telah disebutkan sebelumnya, lembaga pendidikan non-formal tidak memiliki legitimasi dan reputasi sebaik pendidikan formal, baik dari segi tenaga pendidik atau fasilitas belajar. Sedangkan di Indonesia sendiri, menempuh pendidikan formal masih menjadi hal yang paling diutamakan.

biMBA yang didirikan oleh Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI) ini memiliki tujuh nilai dasar dalam lembaganya, diantaranya adalah;

1. Pertama, bimbingan minat belajar anak (biMBA) merupakan pelaksanaan pendidikan yang sepenuhnya menyenangkan (*fun learning*).

2. Kedua, setiap anak adalah anugerah dari Tuhan Yang Maha Kuasa yang diamanahkan kepada setiap orang dewasa.
3. Ketiga, pelaksanaan pendidikan yang menyenangkan (*fun learning*) merupakan proses belajar mengajar yang harus diwujudkan sepanjang masa.
4. Keempat, pendidikan secara bertahap (*small step system*) dan dengan pendekatan individu (*individual system*) merupakan syarat mutlak untuk pelaksanaan pendidikan yang menyenangkan (*fun learning*).
5. Kelima, bimbingan minat belajar anak (biMBA) merupakan hak anak sekaligus kewajiban setiap orang dewasa.
6. Keenam, setiap anggota komunitas biMBA senantiasa menjadi manusia yang senang belajar secara mandiri sepanjang hayat.
7. Ketujuh, setiap anggota komunitas biMBA senantiasa melakukan ikhtiar untuk mensosialisasikan kebimbaan kepada seluruh anggota masyarakat.

Dalam membentuk sebuah lembaga, dalam hal ini adalah lembaga pendidikan, ada proses – proses penanaman nilai – nilai dan norma yang akan mengakar dalam lembaga tersebut yang diberikan oleh pendiri lembaga ke lembaga. Terkait dengan lembaga biMBA, berarti ada sebuah proses sehingga nilai – nilai dasar biMBA tersebut tertanam di dalam tiap – tiap anggota lembaga yang mendukung biMBA hingga bisa memiliki ratusan unit. Sehingga, jika pendidikan dilihat sebagai suatu institusi, maka akan terjadi proses institusionalisasi dimana nilai – nilai, norma, pola perilaku, tindakan, baik yang sudah objektif di masyarakat maupun subjektif akan menjadi terlembaga. Beberapa dalam nilai – nilai dasar biMBA yang telah disebutkan menggambarkan bagaimana metode belajar yang diterapkan di lembaga pendidikan biMBA. Oleh sebab itu, tiap – tiap anggota lembaga khususnya guru atau motivator, perlu memahami, memaknai, dan dapat mempraktekannya dalam proses belajar mengajar sebagai bagian dari kegiatan lembaga. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi YPAI dalam membentuk kembali karakter, keyakinan, pemikiran, dan kemampuan calon tenaga pendidiknya dan anggota lain khususnya dalam membimbing anak usia dini dan mempertahankan lembaganya.

Dari permasalahan yang terjadi di lembaga tersebut, semua nilai – nilai baik nilai subjektif pihak yang mendirikan biMBA maupun nilai yang ada lingkungan sekitarnya telah mengakar dalam lembaga tersebut sehingga menjadi acuan dalam mengatur segala proses kegiatan yang terjadi di lembaga, termasuk pada anak – anak usia dini yang dibimbing. Hal ini berkaitan dengan bagaimana proses belajar mengajar dan metode yang digunakan, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan khususnya anak usia dini. Uraian sebelumnya memunculkan pertanyaan – pertanyaan mengenai bagaimana proses bagaimana nilai – nilai tersebut tertanam di dalam diri tiap anggota lembaga Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) biMBA-AIUEO. Oleh sebab itu munculah pertanyaan penelitian pokok sebagai berikut:

“Bagaimanakah proses transfer nilai yang dilakukan di lembaga pendidikan anak usia dini yang menekankan pada minat baca dan belajar, dengan menggunakan lembaga pendidikan biMBA-AIUEO sebagai objek yang diteliti?”

### **1.1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan permasalahan penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses transfer nilai dasar lembaga kepada seluruh anggota lembaga yang terdapat di lembaga pendidikan usia dini dalam rangka proses institusionalisasi, dengan menggunakan *Soft Systems Methodology*. Hal ini dijawab dengan menggunakan lembaga biMBA-AIUEO sebagai objek penelitian. Nilai – nilai tersebut berkaitan dengan bagaimana metode belajar dan mengajar di lembaga pendidikan yang berbeda dengan lembaga pendidikan lain. Dari mengetahui hal tersebut secara terperinci maka peneliti dapat memberikan pemecahan pada masalah - masalah yang ada di lembaga tersebut, yakni dengan memperbaiki dan menyempurnakan mekanisme kegiatan dalam rangka proses transfer nilai di lembaga biMBA.

Kemudian, tujuan lain dari penelitian ini adalah sebagai sebuah studi sosiologi organisasi, untuk memperkaya studi – studi organisasi lain khususnya organisasi di bidang pendidikan khususnya bidang Pendidikan Anak Usia Dini.

#### **1.1.4 Signifikansi Penelitian**

Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pembaharuan pemikiran dan pengetahuan, termasuk memberikan data, yang terkait di bidang organisasi dan pendidikan, khususnya mengenai organisasi yang bergerak di bidang pendidikan anak usia dini (PAUD). Sehingga penelitian ini dapat menjadi pembaharuan di bidang sosiologi organisasi. Selain itu, penelitian ini dapat juga digunakan untuk referensi tulisan, penelitian, atau berbagai karya ilmiah lainnya yang terkait dengan organisasi dan juga pendidikan anak.

Sedangkan secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pencerahan dan rekomendasi bagi para pemerhati institusi pendidikan, keorganisasian, orang tua, bahkan masyarakat luas, bahwa bagaimana lingkungan internal maupun eksternal organisasi memiliki andil dalam bagaimana organisasi atau lembaga tersebut berjalan, khususnya adalah lembaga pendidikan anak usia dini (PAUD). Berarti, hal ini terkait dengan nilai – nilai yang diterapkan dalam lembaga PAUD dalam proses kegiatan di dalam lembaga, termasuk dalam proses belajar dan mengajar anak usia dini. Selanjutnya, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan bagi masyarakat luas bagaimana manfaat lembaga PAUD biMBA dalam mencerdaskan anak bangsa khususnya dalam meningkatkan minat membaca dan belajar, supaya mereka akan siap nanti pada saat menempuh pendidikan formal dan menjadi generasi pembelajar mandiri sepanjang hayat mereka. Sehingga diharapkan akan ada peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya di bidang pendidikan secara umum.

## **BAB 2**

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

Tinjauan pustaka berisi studi terdahulu dan juga kerangka teori, dimana dalam bab ini dijadikan landasan peneliti dalam melakukan proses penelitian, dari mulai proses pengambilan topik hingga proses analisa. Kemudian, pada bab ini juga dicantumkan beberapa studi terdahulu atau penelitian terkait yang membantu penelitian ini baik dalam menentukan permasalahan maupun teori yang dipakai.

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Pada bagian ini, dipaparkan mengenai penelitian – penelitian terdahulu yang terkait dengan tema peneliti, yaitu proses transfer nilai dalam sebuah lembaga. Beberapa tinjauan dan teori yang dipakai dapat mendukung penelitian ini.

##### **2.1.2 Disertasi “Institusionalisasi Syariah Pada Lembaga Keuangan Mikro (LKM): Studi Sosiologis BMT Di Cipulir Dan BQ Di Banda Aceh.” Oleh Muhammad Adlin Sila.**

Penelitian ini secara sosiologis mengkaji lembaga keuangan mikro berbasis syariah (LKMS) atau lazim disebut BMT dengan berpijak pada kerangka teori insitusional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dalam pengumpulan datanya. LKMS di Cipulir, Jakarta, dan Banda Aceh menjadi objek penelitian karena perbedaan lingkungan sosial budaya dan ekonomi masyarakatnya.

Penelitian ini berangkat dari pentingnya ekonomi mikro pada jenis usaha di Indonesia, dimana Lembaga Keuangan Mikro (LKM) menjadi lembaga yang tidak dapat diabaikan karena dianggap efektif untuk mengurangi kesulitan para pelaku Usaha Mikro dan Kecil (UMK) tersebut. UMK ini membantu masyarakat miskin keluar dari kemiskinannya melalui pemberian layanan pembiayaan yang mudah dan murah, yakni dengan pemberian modal secara mudah. Di Indonesia, berbagai lembaga non-pemerintah berdiri untuk membantuk UMK, salah satunya adalah LKM yang berbasis syariah (LKMS).

Kehadiran LKMS telah disepakati oleh banyak kalangan baik di pemerintahan maupun perguruan tinggi sebagai bagian dari program pemberdayaan ekonomi rakyat, yang telah dijadikan strategi pengentas kemiskinan oleh pemerintah. Dari permasalahan ini, proses institusionalisasi nilai – nilai syariah sebagai bentuk pengembangan organisasi pada LKMS di Indonesia menjadi penting untuk dikaji dalam penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dimana peneliti berusaha menangkap pemahaman subjek penelitian tentang norma, nilai, dan makna di balik gejala yang diamati. Penelitian ini dilakukan melalui baik studi lapangan maupun studi pustaka, dengan objek penelitian BMT Al-Karim Cipulir dan Jakarta Selatyan, dan BQ Baiturrahman Baznaz Madani di Banda Aceh.

Prinsip syariah pada teknologi keuangan LKMS adalah contoh konkrit pengembangan institusi – institusi yang bersifat tradisional yang kemudian disesuaikan dengan syariah dan nilai – nilai kemodernan sehingga menjadi institusi yang mapan. Proses institusionalisasinya mengacu pada proses untuk memperbaiki kemampuan institusi tradisional dalam mengefektifkan penggunaan sumberdaya yang dimiliki seperti SDM dan sumber – sumber keuangan.

Hasil dari penelitian ini, teknologi keuangan yang kini dipraktikkan oleh LKMS adalah wujud pengembangan kelembagaan bagi jasil dan jual beli yang sudah disesuaikan dengan ajaran Islam, prinsip kemodernan, dan tuntutan zaman. Atau dalam bahasa organisasi disebut dengan *hybrid* model, yaitu terjadi proses rekombinasi dan refungsionalisasi antara praktek – praktek lama dan yang baru, dengan struktur sosial, peran, dan status yang baru pula. Jadi sebagaimana yang ditemukan pada LKMS di Aceh dan Jakarta bahwa perbedaan antara praktek keuangan LKM konvensional dengan bagi hasil LKMS adalah bahwa LKM konvensional tidak mengkaitkan nilai bunga dengan pendapatan atau keuntungannya. Sementara, bagi hasil usaha pada LKMS, nasabah mempercayakan LKMS untuk mengelola dananya. Namun, ternyata keberadaan LKMS belum terwadahkan dalam kerangka hukum yang jelas. Kebanyakan berbadan hukum koperasi, meskipun prakteknya tidak sepenuhnya koperasi.

### **2.1.3 Disertasi “Dari Kampung Menjadi Desa: Suatu Studi Pemerintahan Desa Di Kabupaten Sambas Kalimantan Barat” Oleh Sardjono Jatiman**

Penelitian ini secara sosiologis mengkaji proses perubahan desa dan pemerintahan desa di Kabupaten Sambas Propinsi Kalimantan Barat yang terjadi akibat diberlakukannya UU No. 5/1979 tentang Pemerintahan Desa. Terkait dengan adanya upaya pembangunan dalam kurun 25 tahun maka dibentuk dan dikembangkan sejumlah lembaga dan organisasi baru yang diharapkan mampu menjadi *agent of development* bagi masyarakat desa. Desa dan pemerintahan desa sebagai lembaga utama di pedesaan perlu diganti dengan bentuk dan sistem baru yang seragam untuk seluruh Indonesia. Sehingga, sistem pemerintahan baru yang akan menggantikan sistem pemerintahan desa lama, memerlukan proses yang panjang yakni proses pelebagaan. Sehingga, masalah pokok dalam penelitian ini adalah bagaimana pemerintah desa sebagai lembaga sosial atau institusi sosial modern dan kompleks ditanamkan pada sistem sosial desa yang tradisional dan sederhana.

Dari segi pemerintah bagaimana melembagakan pemerintahan desa dan dari segi masyarakat bagaimana desa mengadopsi lembaga baru tersebut menjadi bagian dari sistem sosialnya. Puluhan ribu jumlah desa di Indonesia dengan keanekaragaman struktur wilayah serta sistem pemerintahannya menyebabkan proses pelebagaan pemerintah desa tidak sama. Di luar pulau Jawa dan Madura, dimana sistem pemeritahan desa berdasarkan UU No. 5/1979 merupakan sistem yang berbeda dengan sistem pemerintahan desa lama, berbagai hambatan dan kendala muncul dalam proses pelebagaannya. Studi ini mengkaji pelebagaan pemerintahan desa berdasarkan data empirik Kabupaten Sambas, Propinsi Kalimantan Barat. Data dikumpulkan melalui serangkaian wawancara yang tidak terstruktur, baik secara pribadi maupun kelompok terhadap sejumlah informan. Informan terdiri dari pejabat pemerintah, baik pusat maupun daerah, mantan kepala kampung, kepala desa dan perangkatnya, tokoh masyarakat dan warga masyarakat biasa. Teori – teori yang dipakai pada penelitian ini adalah teori – teori mengenai lembaga, institusi, dan teori yang berkenaan dengan lembaga kemasyarakatan.

Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa; 1) Tingkat keterbukaan masyarakat terhadap pengaruh luar berpengaruh terhadap tingkat terlembaganya pemerintahan desa. 2) Derajat hubungan antara lembaga adat dan lembaga



pemerintahan yang terdapat dalam sistem desa lama atau sistem pemerintahan kampung merupakan pula faktor yang berpengaruh terhadap proses pelebagaan pemerintahan desa. 3) Desa di dekat kota atau desa yang terjangkau oleh lembaga pendidikan lebih mudah mengadopsi pemerintahan desa baru. 4) Keberadaan pemerintahan desa baru kurang mendapat dukungan atau legitimasi dari masyarakat karena pemerintah desa dan perangkat desa yang menjadi bagian dari birokrasi nasional maka cenderung berorientasi pada pemerintah atasan. 5) Beban tugas dan tanggung jawab pemerintah desa yang melebihi kemampuannya, baik kemampuan sumber daya manusia maupun kemampuan dana, menyebabkan pemerintahan desa sulit menjalankan fungsinya. 6) Pelebagaan pemerintahan desa di Kabupaten Sambas Baru pada tingkat dikenal dan diakui keberadaannya, dan sedang dalam proses untuk menjadi bagian dari sistem sosialnya.

### **Relevansi Tinjauan Pustaka Dengan Penelitian**

Studi mengenai kelembagaan khususnya mengenai institusionalisasi hingga saat ini masih didominasi oleh studi mengenai lembaga ekonomi dan pemerintahan. Belum banyak studi mengenai lembaga pendidikan yang dikaji dari segi organisasi atau kelembagaannya. Sementara ini, lembaga pendidikan banyak dikaji dari segi pendidikan itu sendiri.

Namun, paparan tinjauan pustaka yang diambil dari studi – studi terdahulu menunjukkan hal – hal yang serupa yang dikaji, yakni ingin melihat proses pelebagaan atau institusionalisasi dari masing – masing obyek yang diteliti. Hal ini berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, meskipun dilakukan pada jenis atau bidang lembaga yang berbeda.

Dari penelitian Adlin Sila yang ingin melihat proses institusionalisasi nilai Islam atau nilai syariah ke dalam sebuah LKM sehingga menjadi sebuah lembaga LKMS, memberikan pemahaman dan pencerahan kepada peneliti untuk mengkaji proses tersebut di lembaga lain yaitu lembaga pendidikan dengan institusionalisasi nilai yang berbeda. Sehingga, di sini kerangka pemikiran yang melihat bagaimana nilai syariah itu dilembagakan di LKM menjadi salah satu pertimbangan peneliti dalam menyusun kerangka dasar penelitiannya. Namun yang membedakannya adalah ini akan diaplikasikan ke dalam sebuah lembaga pendidikan anak usia dini.

Selanjutnya, penelitian Sardjono Jatiman mengenai pelembagaan sebuah pemerintahan desa, akan ada sistem baru yang akan seragam di seluruh Indonesia. Hal ini memberikan penjelasan mengenai adanya hal baru dalam sebuah institusi sehingga sistem ini perlu dilembagakan ulang ke institusi tersebut karena ada perubahan jenis pemerintahan. Dalam konteks penelitian saya, maka sebuah lembaga pendidikan yang memiliki sistem tersendiri dalam proses kegiatannya tentu perlu melembagakan nilai – nilai serta norma yang terkandung dalam sistem tersebut ke keseluruhan lembaga. Penelitian dari Sardjono Jatiman berkontribusi bagi penelitian ini dalam hal bagaimana sebuah sistem dilembagakan dalam suatu institusi.

## **2.2 Kerangka Teoritik**

### **2.2.1 Sejarah dan Definisi Organisasi**

Organisasi dianggap sebagai bentuk pengelompokan sosial yang paling rasional dan efisien. (Etzioni 1964: 1) Munculnya organisasi adalah ketika ada sumber daya yang dapat di akses oleh siapa saja, dengan adanya pusat – pusat kekuasaan yang menginginkan sumber daya tersebut. Oleh sebab itu masyarakat terdiri dari organisasi – organisasi dengan dinamika di dalamnya. Organisasi ini terbentuk dari berbagai kepentingan spesifik-rasional yang dimiliki oleh anggota – anggota masyarakat.

Dalam kemunculan sebuah organisasi, ada perubahan bentuk relasi individu dan aktor – aktor korporasi. James Coleman menganalisa bahwa individualisme mempengaruhi bergesernya bentuk organisasi menjadi bentuk *special-purpose organization*. Sedangkan Simmel memberikan pernyataan yang sangat kontras dengan Coleman dimana pengaturan sosial yang terdiri dari berbagai lapisan dan diatur sistem akan menghasilkan individu yang homogen. Oleh sebab itu, dari pendapat kedua tokoh ini, tercabut bahwa adanya relasi yang bersifat dekat, resiprokal, dan mendukung antara individualisme dengan terbentuknya *special-purpose organization*.

Setiap organisasi memiliki tujuannya masing – masing. Stinchcombe mengungkapkan bahwa kapasitas populasi untuk mengembangkan dan mendukung tujuan khusus organisasi dan pembentukannya ditentukan dari

berbagai faktor seperti kemajuan sekolah secara spesifik, urbanisasi, ekonomi uang, dan revolusi politik. Parsons juga mengingatkan bahwa lingkungan masyarakat juga mendukung munculnya organisasi dengan melegitimasi fungsi – fungsinya dan keberadaannya yang independen. Selain faktor – faktor tadi, Stinchcombe juga mengungkapkan bahwa ada faktor – faktor dari masyarakat secara umum yang mempengaruhi perkembangan organisasi, yakni individu yang termotivasi untuk membentuk dan ikut dengan organisasi dan meningkatkan kemungkinan bahwa organisasi – organisasi yang sudah terbentuk ini akan bertahan.

Beberapa perspektif seperti perspektif natural menjelaskan munculnya organisasi diawali dari penjelasan institusional. Para pemikir institusional mengungkapkan bahwa dunia ini adalah produk dari konsep dan ide, dimana secara sosial membentuk realitas sosial. Lingkungan organisasi bukanlah hanya pada teknik, sumber daya, dan informasi, namun juga lingkungan institusional seperti aturan, norma, dan hirarki. Pandangan institusionalisasi mengungkapkan bahwa dalam memunculkan organisasi, koordinasi dan kontrol saja tidak cukup namun harus ada kemampuan untuk mengadopsi apa yang menjadi kebutuhan dari lingkungan, sehingga akan memunculkan organisasi sekaligus membentuk organisasi.

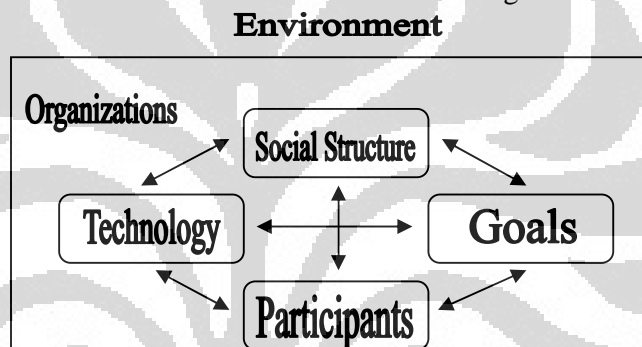
Jika didefinisikan, organisasi menurut Parson adalah unit sosial atau pengelompokan manusia yang sengaja dibentuk dan dibentuk kembali dengan penuh pertimbangan dalam rangka mencapai tujuan – tujuan tertentu. Pada umumnya, organisasi ditandai dengan ciri – ciri sebagai berikut: (1) adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan, dan tanggung jawab komunikasi, yang merupakan bentuk – bentuk pembagian yang tidak dipolakan begitu saja atau disusun menurut cara – cara tradisional, melainkan sengaja direncanakan untuk dapat lebih meningkatkan usaha mewujudkan tujuan tertentu; (2) adanya satu atau beberapa pusat kekuasaan yang berfungsi mengawasi pengendalian usaha – usaha organisasi serta mengarahkan organisasi mencapai tujuannya; kekuasaan juga harus mengkaji sejauh mana hasil yang telah dicapai organisasi dan dapat menyusun pola baru untuk meningkatkan efisiensi; (3) adanya penggantian tenaga, dimana jika salah satu tenaga dianggap tidak dapat bekerja dapat

digantikan dengan yang lain. Organisasi dibentuk agar menjadi sebuah unit sosial yang efektif dan efisien. Efektivitas organisasi diukur dari sejauh mana ia dapat mencapai tujuannya. Tujuan yang akan dicapai akan menciptakan pedoman bagi landasan kegiatan organisasi.

### 2.2.2 Elemen – Elemen Organisasi

Organisasi sifatnya beragam dan kompleks. Elemen organisasi terdiri dari lima buah komponen utama, yaitu struktur sosial, tujuan, partisipan, teknologi, dan lingkungan. (Scott: 1987)

Gambar 2.1 Leavitt's Diamond: A Model of Organization.



#### 1. Struktur Sosial

Struktur sosial mengacu pada pola atau aspek yang teratur yang tersusun dari relasi – relasi yang ada di antara partisipan di dalam organisasi. Struktur sosial dari setiap pengelompokan manusia dapat dianalisa dengan memisahkannya menjadi tiga komponen. Komponen pertama adalah struktur normatif (*normative structure*), dimana komponennya berisi nilai – nilai (*values*), aturan (*norms*), dan ekspektasi peran (*roles expectation*). *Values* adalah kriteria yang digunakan dalam menetapkan perilaku; *norms* adalah aturan umum yang mengatur perilaku yang menentukan cara pencapaian tujuan; dan *roles* adalah ekspektasi untuk standar evaluatif untuk menilai perilaku dalam posisi sosial tertentu. Posisi sosial ini adalah lokasi di dalam sistem hubungan sosial. Di berbagai kelompok sosial, nilai, norma, dan peran, tidak diatur secara acak namun diorganisir sehingga menjadi koheren dan menjadi suatu set kepercayaan yang konsisten, dan menjadi hal yang dapat mengatur perilaku anggota – anggota organisasi.

Selain struktur normatif, ada yang disebut dengan struktur budaya-kognitif (*cultural-cognitive structure*), yaitu kepercayaan dan pemahaman bahwa partisipan – partisipan saling berbagi mengenai situasi mereka dan kepentingan mereka. Hal ini seperti ada untuk menampilkan skema kerangka, model, dan panduan untuk tindakan yang membantu partisipan – partisipan untuk menafsirkan dan memahami dunia mereka.

Komponen ketiga yang terkadang disebut sebagai *factual order*, dikenal sebagai struktur perilaku (*behavioral structure*). Komponen ini fokus pada perilaku dibandingkan dengan pola – pola yang kognitif yang membimbing perilaku. Homans mengklasifikasikan perilaku sosial sebagai aktivitas, interaksi, dan sentimen yang menunjukkan tipe – tipe elemen – elemen bahwa ini adalah struktur perilaku. Pada struktur perilaku, hal – hal tersebut dilihat bagaimana keteraturannya, yakni perilaku individu yang berulang atau individu – individu yang perilakunya memiliki kesamaan.

Ketiga struktur ini memiliki relasi satu sama lain. Struktur normatif membebaskan sebuah suatu set kendala dalam struktur behavioral, membentuk, dan menyalurkan perilaku melalui ekspektasi – ekspektasi dan kewajiban yang saling berpengaruh. Sedangkan struktur kultural-kognitif menyediakan kerangka interpretif untuk membantu menghitung seberapa teratur dan bagaimana pola yang terlihat.

Struktur sosial, disamping memiliki komponen – komponen di dalamnya, juga memiliki jenis, yaitu formal dan informal. Struktur sosial formal adalah posisi dan hubungan sosial dirinci secara eksplisit dan dirumuskan secara independen dengan ciri personal dari para partisipan – partisipan yang menduduki posisi tersebut. Sedangkan dalam struktur sosial informal, sulit sekali dibedakan antara karakteristik posisi dan hubungannya, dengan karakteristik dan hubungan personal para partisipan. Pada struktur informal, ketika seorang partisipan meninggalkan atau memasuki sistem, peran dan hubungan akan berkembang dan berubah sesuai fungsi karakteristik personal mereka dan hubungan interpersonal yang mereka bangun.

## **2. Partisipan**

Partisipan adalah individu yang memberikan kontribusi terhadap organisasi. Individu – individu biasanya menjadi bagian dari banyak organisasi, bukan hanya satu organisasi saja. Status individu di sebuah organisasi dengan organisasi lainnya seringkali mempengaruhi. Contoh partisipan misalnya seorang karyawan di sebuah perusahaan.

Dari perspektif organisasi, ada berbagai tipe partisipan yang memiliki kepentingan yang berbeda dan memiliki permintaan dan kontribusi yang berbeda terhadap organisasi. Kumpulan orang – orang ini bisa disebut dengan *stakeholder*, yakni orang – orang termasuk *stockholders*, komunitas, regulator, partner, dan siapapun yang terlegitimasi dalam organisasi tersebut.

Organisasi dapat membentuk identitas individu, oleh sebab itu karakter yang dibentuk dari satu organisasi menjadi variasi di organisasi lain. Identitas tersebut dapat dipengaruhi oleh umur, gender, etnis, dan faktor demografi lainnya. Penting untuk diketahui bahwa partisipan adalah aktor sosial. Energi, ide – ide, kesesuaian dan ketidaksesuaian yang membentuk struktur organisasi dan membuat hal tersebut menjadi berfungsi. Oleh sebab itu, tanpa partisipan yang berkelanjutan, maka tidak akan ada struktur sosial apalagi organisasi.

### **3. Tujuan**

Beberapa analis menyebutkan bahwa tujuan sangat diperlukan untuk memahami organisasi, dimana ada pernyataan lain bahwa apakah tujuan melakukan fungsi lain selain untuk membenarkan tindakan di masa lalu. Sebagian besar analis menyatakan bahwa tujuan merupakan poin sentral dalam studi organisasi. Jika didefinisikan, tujuan adalah konsepsi yang diinginkan di akhir, dimana partisipan organisasi melalui performanya berupaya untuk mencapai apa yang diinginkan. Tujuan organisasi adalah konsepsi titik akhir yang diinginkan oleh organisasi

### **4. Teknologi**

Teknologi dalam organisasi dipandang sebagai tempat dimana sebuah tipe pekerjaan dilakukan, atau lokasi dimana energi diaplikasikan untuk proses transformasi materi, dan juga mekanisme proses transformasi input menjadi output. Setiap organisasi melakukan pekerjaan dan memiliki teknologi untuk

melakukan pekerjaan tersebut. Namun variasi organisasi terlihat dari sejauh mana teknik ini dipahami, dilakukan secara rutin, dan berguna.

## **5. Lingkungan**

Setiap organisasi bertahan di lingkungan fisik, teknologi, dan budaya tertentu yang harus diadaptasikan. Tidak ada organisasi yang benar – benar mandiri, semua bergantung bagaimana mereka bertahan dalam tipe – tipe relasi yang mereka dirikan dengan sistem yang lebih besar, dimana mereka menjadi bagiannya. Lingkungan bukan sekedar variable, namun pengaruh yang sangat meresap yang mempengaruhi aktor organisasi dan jenis struktur.

Lingkungan memiliki kaitan dengan elemen organisasi lainnya. Beberapa organisasi bertanggung jawab terhadap sosialisasi dan pelatihan para anggotanya. Mereka datang dengan berbagai latar belakang dan kepentingan – kepentingan yang mempengaruhi organisasi. Sehingga untuk menjadikan anggota tersebut sebagai bagian dari organisasi adalah dengan membangun sistem yang mengikutsertakan anggota – anggotanya. Kemudian, beberapa organisasi menciptakan teknologinya dari lingkungan dalam bentuk peralatan mekanik, program, set instruksi, dan pekerja terlatih. Tujuan organisasi dan lingkungan memiliki hubungan, seperti kata Parsons, bahwa tujuan dari organisasi adalah pandangan dari masyarakat yang lebih besar yang memiliki fungsi spesifik. Akhirnya, struktur sosial dari organisasi akan merefleksikan fitur – fitur yang penting yang dikagumi dari lingkungannya. Namun, tidak hanya lingkungan yang mempengaruhi organisasi, namun juga sebaliknya, organisasi juga mempengaruhi lingkungan.

### **2.2.3 Organisasi dan Institusi**

Organisasi dapat dikatakan sebagai pengaturan sosial yang ingin meraih tujuan secara kolektif, memiliki kontrol sendiri terhadap performanya, dan memiliki batasan – batasan yang membatasinya dari lingkungan. Organisasi sifatnya terpusat dan dikelola berdasarkan otoritas. Otoritas tersebut digerakkan dalam struktur dari atas ke bawah sesuai hirarkinya. Sehingga dalam sebuah organisasi terdapat aturan yang diberlakukan.

Sedangkan institusi adalah struktur dan mekanisme dari *social order* yang bekerjasama mengatur perilaku individu – individu. Berbeda dengan organisasi, institusi sifatnya tidak terpusat dan dikelola berdasarkan nilai – nilai. Nilai – nilai tersebut diterima dan dihargai oleh tiap individu. Dalam institusi juga terdapat adat kebiasaan yang dihargai.

Apabila dilihat dari pandangan *institutional school*, organisasi secara sosiologis tidak dilihat dari struktur formal, tujuan, atau output organisasi; namun pada realitas sosial yang ditemukan di dalamnya, seperti adanya konflik antara kelompok, kelompok informal dan ketergantungannya, perjuangan untuk mendapatnya prestis, nilai – nilai komunitas, kekuasaan komunitas lokal, kebijakan rekrutmen, dan realitas sosial lainnya. Organisasi perlu memiliki struktur dan sistem sosial yang harus terhubung. Ada kebutuhan – kebutuhan dasar organisasi yang harus dipenuhi, sehingga organisasi dapat tetap bertahan, dari aspek strukturalnya. Jadi, organisasi dari kacamata sosiologi dilihat dari proses institusionalisasi di dalamnya.

Selznick dalam *Leadership in Administration* mengungkapkan bahwa institusi memiliki makna yang berbeda dengan organisasi yang diartikan sebagai instrumen rasional yang digunakan untuk bekerja. Institusi, di sisi lain, lebih kepada sebuah produk yang natural yang terbentuk dari kebutuhan sosial dan tekanan, yang bersifat adaptif dan responsif (Selznick: 1957). Hal ini bukan berarti organisasi dan institusi adalah dua hal yang berbeda. Namun, yang dibedakan adalah dari segi analisisnya. Misalnya, ketika kita ingin melihat perusahaan 'X' sebagai sebuah institusi, berarti kita akan fokus kepada sejarah perusahaan tersebut dan bagaimana perusahaan tersebut dipengaruhi oleh lingkungan sosialnya. Organisasi dilihat sebagai sebuah institusi akan beradaptasi dengan kekuasaan yang ada di komunitas, strata masyarakatnya, kebijakan yang dipengaruhinya, dan lingkungan lainnya. Beberapa organisasi memang adalah benar – benar organisasi, sebuah alat yang rasional dan sedikit akomodasi kepentingan individu. Namun sebagian yang lain menjadi terinstitusionalisasi. Oleh sebab itu ini disebut dengan institusi ada di dalam organisasi. Mereka memiliki karakter yang berbeda.



#### 2.2.4 Proses Institusionalisasi

Philip Selznick (1957) mengatakan bahwa terdapat dua bentuk organisasi, yaitu sebagai ekspresi struktural dari tindakan rasional, sebagai instrumen mekanis yang dirancang untuk mencapai tujuan – tujuan tertentu; dan organisasi dianggap sebagai suatu sistem organik yang adaptif, dipengaruhi oleh karakter – karakter sosial dari partisipasinya dan juga beragam tekanan – tekanan yang diakibatkan oleh lingkungannya. Sehingga, pada definisi yang kedua, diungkapkan lagi bahwa proses institusionalisasi adalah proses pertumbuhan organik, dimana organisasi beradaptasi keras pada perjuangan kelompok internal dan nilai – nilai eksternal dari masyarakat (Selznick: 1957). Nilai – nilai begitu pula norma – norma yang ada di lingkungan organisasi akan menjadi prinsip – prinsip organisasi tersebut. Elemen – elemen institusi yang berupa struktur, tindakan dan peran akan menjadi terlegitimasi. Hasil proses ini dapat diukur menggunakan sistem atau norma. Sedangkan hasil akhirnya adalah bagaimana nilai – nilai tertentu yang diserap oleh organisasi dengan proses institusionalisasi tersebut menjadi dasar intitusi itu dipertahankan atau dibangun. Pada sebuah organisasi yang terinstitusionalisasi, individu membangun hidupnya di dalamnya sehingga menyatu dengan identitasnya. Sehingga, organisasi telah menjadi nilai dirinya sendiri. DiMaggio dan Powell mengungkapkan bahwa ide – ide yang berpengaruh berdasarkan lingkungan institusional sekitar organisasi akan diinstitusionalkan dan dianggap sah, sehingga diterima sebagai cara berpikir organisasi tersebut. Sehingga, seluruh proses kegiatan yang ada di organisasi akan berlandaskan pada nilai – nilai yang telah terinstitusionalisasi.

Selznick mengatakan bahwa proses institusionalisasi penuh dengan nilai. Sehingga, arti dari menginstitusionalisasi atau melembagakan itu sendiri adalah untuk menanamkan nilai – nilai diluar persyaratan teknis tugas yang ditangani. Dari individu – individu yang sudah berkomitmen menjadi bagian dari organisasi, organisasi akan berubah dari sebuah alat menjadi sebuah sumber yang berisikan nilai – nilai. Proses ini dapat dilihat secara nyata dan mudah maupun tidak.

Transformasi dari organisasi menjadi institusi dilakukan dengan adanya *self-maintenance* atau pemeliharaan diri. Adanya keinginan pribadi bersamaan dengan kepentingan kelompok menyebabkan kebutuhan organisasi akan stabilitas.

Sehingga perlu mengakomodasikan kepentingan internal dan penyesuaian dengan tekanan dari luar, untuk memelihara organisasi tersebut dan meminimalisir resiko. Ada hubungan yang erat antara penanaman nilai dengan pemeliharaan diri ini. Sebuah organisasi memperoleh diri, identitas, dan menjadi institusi. Hal ini melibatkan adanya pengambilan nilai, cara bertindak yang penting bagi dirinya. Sehingga, pemeliharaan diri ini menjadi lebih kepada bagaimana organisasi tersebut dapat bertahan, yakni bagaimana organisasi berjuang menghadapi masalah dalam kelompok dan berbagai keadaan.

Penanaman nilai – nilai melibatkan aktor – aktor dengan cara – cara yang kompleks. Sisi realis mengungkapkan bahwa struktur institusional mempengaruhi aktor melalui apa yang disebut proses koersif, termasuk di dalamnya adalah negara dan hukum. Sedangkan di sisi tengah, kontrol normatif dari lingkungan melebihi aktor, menekankan pada pengaruh standar – standar profesional. Kemudian pada perspektif yang lebih fenomenologis, mereka menganggap bahwa lingkungan menciptakan standar dimana aktor – aktor mengadopsi, merefleksikan standar – standar yang *taken for granted*.

Pemikiran mengenai proses institusionalisasi yang dikembangkan oleh Tolbert and Zucker yang membagi proses ini dalam tiga tahap; 1) *Habitualization*. Sebuah pra-institusionalisasi dimana terdapat beberapa adopter dan variasi yang lebih besar dalam masa inovasi tersebut diadopsi dan diimplementasikan. 2) *Objectification*. Inovasi yang ada mulai menyebar melalui organisasi di ranahnya dengan adanya proses imitasi dan normatif. 3) *Sedimentation*. Proses ini mengacu pada proses institusionalisasi yang sudah menyeluruh, ketika hal tersebut telah diterima dan direproduksi kembali oleh aktor – aktor organisasi. Proses ini dapat terganggu oleh oposisi aktor yang terpengaruh oleh inovasi yang ada dan dapat bergerak untuk melawannya.

### 2.2.5 Isomorfis dan Legitimasi

Ranah organisasi terdiri dari berbagai jenis yang dibedakan dari pendekatan dan bentuknya. Seperti yang diungkapkan oleh DiMaggio and Powell (1983) yang menjelaskan organisasi dikelompokkan di berbagai sektor atau bidang. Ketika perbedaan di dalam bidang tersebut mereka, tekanan yang ada

akan menyebabkan homogenisasi pada organisasi – organisasi yang ada di bidang yang sama. Struktur sebuah bidang organisasi harus didefinisikan berdasarkan bukti empiris, dimana dapat didefinisikan secara institusional. Salah satu pakar dari teori institusional baru yakni Paul J. DiMaggio dan Walter W. Powell mencetuskan konsep isomorfis sebagai bagian dari proses institusionalisasi. Proses dari definisi institusional atau strukturasi tersebut, terdiri atas empat bagian; 1) peningkatan pada tingkat interaksi di antara organisasi di dalam ranahnya, 2) munculnya penentuan struktur interorganisasi atas dominasi dan pola koalisi, 3) peningkatan pada muatan informasi dimana organisasi – organisasi dalam ranahnya harus ditandingi, dan 4) pengembangan kesadaran satu sama lain antara anggota – anggota dalam suatu set organisasi dalam perusahaan biasa. (DiMaggio: 1982)

Konsep untuk menjelaskan proses homogenisasi adalah isomorfis. Disebutkan dalam Hawley's (1968) bahwa "*isomorphism is a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions*". Proses isomorfis ini akan memudahkan organisasi untuk berinteraksi dan bertransaksi dengan organisasi lain, menarik staf, diakui telah terlegitimasi dan memiliki reputasi. Diungkapkan bahwa terdapat dua tipe isomorfis, yakni kompetitif dan institusional. Tipe kompetitif lebih kepada ranah yang bebas dan ada kompetisi terbuka seperti kompetisi pasar. Hal ini menjelaskan bagian dari pemikiran Weber mengenai birokrasi. Namun, isomorfis yang dilihat dari pandangan institusional, organisasi tidak hanya berkompetisi untuk sumber daya namun juga kekuasaan politik dan legitimasi institusional. Terdapat tiga mekanisme dalam institusional isomorfis:

1) Koersif

*Coercive isomorphism* berakar dari pengaruh politik dan masalah legitimasi. Proses ini adalah hasil dari tekanan formal dan informal yang diberikan ke organisasi oleh organisasi lain yang dependen dan oleh ekspektasi kultural di masyarakat dimana organisasi ini berfungsi. Tekanan tersebut dapat berupa paksaan, ajakan atau persuasi, atau sebagai undangan untuk bergabung ke dalam kerjasama tertentu. Dalam beberapa keadaan, perubahan organisasi adalah sebagai tanggapan langsung atas amanat pemerintah. Contohnya seperti penetapan

standar pendidikan bagi lembaga pendidikan formal, seperti Sekolah Menengah Atas.

Adanya lingkungan legal seperti pemerintahan mempengaruhi banyak aspek organisasi dalam hal kebiasaan dan struktur. Preffer dan Salancik (1978) mengungkapkan bahwa organisasi yang dihadapkan pada keadaan saling ketergantungan yang tidak terkendali akan menggunakan kekuasaan dari sistem sosial yang lebih besar dan pemerintahnya untuk mengurangi kesulitan atau menyediakan apa yang dibutuhkan organisasi. Argumen dari Meyer dan Rowan (1977) yang mengungkapkan bahwa negara atau organisasi yang besar memperluas dominasinya di berbagai arena kehidupan sosial, sehingga terdapat peningkatan institusionalisasi dan legitimasi aturan pada struktur organisasi. Sehingga, organisasi menjadi semakin homogen dan semakin terorganisir, disesuaikan dengan institusi yang lebih luas. Selain itu, dampak langsung dari prosedur standar operasional dan aturan dan struktur yang telah terlegitimasi juga terjadi diluar arena pemerintahan.

## 2) Mimetik

Tidak semua institutional isomorfis berasal dari otoritas yang koersif. Namun, juga terdapat tekanan yang kuat yang mendukung adanya imitasi. Seperti ketika suatu organisasi memiliki teknologi yang tidak baik atau memiliki tujuan yang tidak pasti, organisasi dapat mencontoh dari organisasi lain. Proses ini timbul sebagai tanggapan atas sesuatu yang tidak pasti, dimana organisasi yang dicontoh mungkin tidak sadar akan hal tersebut. Proses ini dapat dilakukan secara tidak disengaja, secara tidak langsung melalui karyawan yang ada, atau secara eksplisit dilakukan organisasi. Hal ini disebut dengan *organizational modeling*.

Diungkapkan oleh Alchian (1950), bahwa ketika organisasi secara sadar dalam ketidaksempurnaannya mencoba untuk meniru pihak lain, yang secara tidak sadar menginovasi organisasi dengan memperoleh beberapa atribut unik yang tidak diduga yang ada di bawah keadaan yang berlaku, sehingga membuktikan tanggung jawab atas kesuksesannya. Contohnya adalah seperti di Jepang pada akhir abad 19 yang mencontoh model pemerintahan baru yang sukses di barat. Beberapa pengembangan organisasi bahkan negara juga memiliki aspek ritual seperti mengadopsi inovasi – inovasi untuk meningkatkan legitimasi atau

menunjukkan bahwa mereka berusaha untuk memperbaiki kondisi organisasinya. Sehingga semakin besar sebuah organisasi maka akan semakin kuat tekanan yang dirasakan organisasi untuk menunjukkan program dan pelayanannya.

Umumnya homogenitas dalam struktur organisasi berakar dari fakta bahwa meskipun ada pencarian keragaman yang besar, tetap ada sedikit variasi yang dipilih. Kemudian, organisasi cenderung memodelkan dirinya setelah organisasi serupa mereka anggap lebih terlegitimasi atau sukses. Beberapa jenis pengaturan struktural akan lebih mungkin dikreditkan kepada keuniversalan proses mimetik dibandingkan dengan bukti konkrit model adopsi yang meningkatkan efisiensi.

### 3) Normatif

*Normative isomorphism* terkait dengan profesionalisasi. Profesionalisasi di sini dilihat sebagai perjuangan kolektif dari anggota suatu pekerjaan untuk menentukan kondisi dan metode pekerjaan mereka, untuk mengontrol “*the production of producers*” (Larson: 1977) dan untuk menetapkan dasar kognitif dan legitimasi untuk otonomi kerja mereka. Proyek profesional ini jarang diraih dengan dengan kesuksesan yang sempurna, dan harus berkompromi dengan klien non-profesional, bos, atau regulator. Pertumbuhan utama dalam profesi telah ada di antara para profesional di organisasi, seperti manajer dan staf yang telah terspesialisasi.

Ada dua aspek dari profesionalisasi yang penting bagi isomorfis, yakni menyelesaikan pendidikan formal dan legitimasinya oleh universitas; dan pertumbuhan dan elaborasi jaringan profesional yang merentangkan organisasi dimana model – model baru akan menyebar dengan cepat. Universitas dan institusi untuk profesional penting bagi pengembangan norma organisasi antara manajer profesional dengan stafnya. Kemudian, hal penting lain untuk mendorong isomorfis adalah menyaring anggota – anggota yang akan masuk ke dalam organisasi. Dalam ranah organisasi, penyaringan tersebut dilakukan dengan mempekerjakan anggota organisasi untuk melakukan proses penyaringan tersebut, seperti proses rekrutmen.

Pada organisasi sentral, kebijakan dan strukturnya akan ditiru di seluruh ranahnya. Sentralistas mereka diperkuat sebagai manajer golongan atas dan staf

berusaha untuk mengamankan posisi dalam organisasi, untuk kelanjutan karir mereka. Perjalanan karir tersebut termasuk pergerakan mereka dari posisi saat masuk ke dalam sentral organisasi ke posisi manajemen menengah di organisasi sekelilingnya.

Perlu diketahui bahwa setiap proses isomorfis diharapkan dapat diproses dalam ketiadaan bukti bahwa mereka meningkatkan efisiensi organisasi di lingkup internal. Se jauh efektivitas organisasi ditingkatkan, alasan yang sering muncul adalah bahwa organisasi dihargai karena telah serupa dengan organisasi lain di ranahnya. Kemiripan itu akan memudahkan organisasi berinteraksi dan bertransaksi dengan organisasi lain, seperti dalam hal reputasi atau legitimasi organisasi. Selanjutnya, tekanan bagi adanya kompetisi efisiensi juga dikurangi di berbagai ranah karena jumlah organisasi terbatas dan terdapat pajak tinggi dan hukum yang berlaku.

Beberapa prediksi atau hipotesa diungkapkan dalam DiMaggio and Powell (1983) atas perubahan isomorfis yang terjadi secara empiris, bahwa ranah organisasi akan paling homogen pada struktur, proses, dan perilakunya. Hal ini untuk melihat level dari isomorfis tersebut. Namun hipotesis ini hanya bertujuan untuk penggunaan data dalam pengelompokan organisasi di sebuah bidang;

- a. *Organizational-level predictor*. Organisasi yang kekurangan teknologi akan melakukan institusionalisasi aturan dan praktek; a1) Semakin besar ketergantungan organisasi pada organisasi lain, semakin mirip organisasi tersebut dalam hal struktur, iklim, dan fokus perilaku; a2) Semakin besar pasokan sumber daya pada sentralisasi organisasi, semakin besar tingkat organisasi akan berubah secara isomorfis untuk menyerupai organisasi yang mana bergantung pada sumber daya; a3) Semakin samar hubungan antara makna dan akhir maka semakin besar tingkat organisasi akan memodelnya dirinya untuk menjadi sukses; a4) Semakin ambisius sebuah tujuan organisasi, maka semakin besar tingkat organisasi dalam memodelkan dirinya untuk menjadi sukses; a5) Semakin besar kepercayaan terhadap ijazah akademik dalam memilih manajerial dan staf, semakin besar tingkat organisasi akan menjadi seperti organisasi lain di bidangnya; a6) Semakin besar partisipasi manajer organisasi dalam

perdagangan dan asosiasi profesional lain, semakin mirip organisasi tersebut dengan organisasi lain di bidangnya.

- b. *Field-level predictor*. b1) Semakin besar bidang organisasi tergantung pada suatu sumber daya untuk mendukungnya, semakin tinggi level isomorfis; b2) Semakin besar organisasi dalam bidangnya bertransaksi dengan agen pemerintahan, semakin besar level isomorfis dalam bidang tersebut secara keseluruhan; b3) Semakin sedikit jumlah alternatif model organisasi yang ada, semakin cepat laju isomorfis di bidang tersebut; b4) Semakin besar teknologi yang samar tau tujuan yang ambigu dalam bidang tersebut, semakin besar laju perubahan isomorfis yang ada; b5) Semakin besar profesionalisasi di bidang tersebut, semakin besar jumlah perubahan isomorfis; dan b6) Semakin besar strukturasi di bidang tersebut, maka akan semakin besar kadar atau tingkat perubahan isomorfisnya.

Institusionalisasi terkait dengan adanya legitimasi. Diungkapkan oleh Suchman (1995) bahwa legitimasi adalah “*a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed systems of norms, values, beliefs, and definitions.*” Kunci dari legitimasi ini adalah pada *self-reproduction* yang tercermin dalam konsepsi praktek, kepercayaan atau aturan yang diinginkan, pantas, dan dapat dipahami. Legitimasi adalah aspek yang fundamental yang memperbolehkan organisasi memenuhi tindakannya, membentuk tindakan dan struktur yang akan menjadikan organisasi lebih dekat pada pola yang benar. Kemudian, Suchman (1995) membagi beberapa tipologi legitimasi yaitu; 1) *pragmatic legitimacy* – berdasarkan kepentingan aktor yang terkait dekat dengan struktur atau kebijakan, 2) *moral legitimacy* – merefleksikan penilaian positif organisasi dan aktivitasnya, berdasarkan nilai – nilai yang terkonstruksi secara sosial, dan 3) *cognitive legitimacy* – mempertimbangkan bahwa penerimaan struktur tidak terelakkan dari kerangka kultural yang diputuskan. Legitimasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Oleh sebab itu, untuk menjadi organisasi yang memiliki struktur natural dan kebijakan yang benar, perlu

adanya homogenisasi pada struktur, dimana homogenisasi tersebut dapat dilihat dari proses isomorfis yang sebelumnya telah dijelaskan.

### 2.2.6 Sosialisasi

Organisasi dikatakan sebagai kelompok sosial yang rasional dan efisien. Organisasi sebagai bentuk kelompok memiliki kebiasaan – kebiasaan yang berkembang. Kebiasaan – kebiasaan tersebut harus dipelajari oleh setiap anggota baru suatu masyarakat melalui proses yang dinamakan sosialisasi. Berger mendefinisikan sosialisasi sebagai proses melalui dimana seorang anak belajar menjadi seorang anggota yang berpartisipasi dalam masyarakat. Dalam proses ini, yang dipelajari adalah peran – peran. Menurut Mead dalam *Mind, Self, and Society* (1972) setiap anggota baru masyarakat harus mempelajari peran – peran yang ada dalam masyarakat, dengan proses yang dinamakan pengambilan peran. Dalam proses ini seseorang belajar untuk mengetahui peran yang harus dijalankannya dan peran yang harus dijalankan orang lain. Agen dari proses sosialisasi dapat dilakukan oleh keluarga, teman bermain, sekolah, dan media massa.

Sosialisasi merupakan suatu proses yang berlangsung sepanjang hidup manusia. Dalam hal ini ada proses sosialisasi primer dan sekunder. Setelah sosialisasi dini oleh keluarga yang disebut dengan sosialisasi primer, manusia akan menjumpai sosialisasi sekunder. Sosialisasi primer didefinisikan oleh Berger dan Luckmann (1967) sebagai sosialisasi pertama yang dijalani individu semasa kecil. Sedangkan sosialisasi sekunder adalah proses berikutnya yang memperkenalkan individu yang telah disosialisasi dalam sektor baru dari dunia objektif masyarakatnya.

Dalam proses sosialisasi sekunder, ada yang disebut dengan sosialisasi antisipatoris, yakni suatu bentuk sosialisasi sekunder yang mempersiapkan seseorang untuk peran yang baru. Sosialisasi yang mendahului perubahan status ini berulang kali dialami dalam hidup kita, antara lain menjelang peralihan dari suatu jenjang pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, dari sekolah ke dunia kerja, dan sebagainya.



## BAB 3 METODE PENELITIAN

### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode berdasarkan sistem. *Systems concepts*, sebuah ide mengenai keseluruhan entitas yang ada di bawah kondisi – kondisi yang memelihara identitasnya, dimana hal tersebut “*provides a way of viewing and interpreting the universe as a hierarchy of such interconnected and interrelated wholes*” (Checkland: 1993). Checkland (1993) menyebutkan terdapat empat macam tipologi sistem, empat macam sistem yang ada tersebut yaitu; *natural, designed physical, designed abstract, dan human activity systems*. *Natural systems* adalah sistem yang berasal dari alam semesta, sebagai hasil dari tekanan dan proses yang mengkarakterkan alam semesta, sehingga menyebabkan adanya pola – pola dan hukum yang berlaku. Kemudian, *design physical systems* adalah sistem yang dihasilkan oleh manusia yang dibentuk secara sadar, dengan tujuan tertentu. Sistem ini ada untuk mencapai tujuan manusia tersebut dan dibentuk secara fisik seperti mobil atau roket. *Design abstract systems* adalah sistem yang dibuat oleh manusia yang merepresentasikan sebuah produk dari pikiran manusia, seperti rumus, puisi, atau filosofi. Terakhir adalah *human activity systems*, yakni bentuk atau pola tindakan manusia. Di dunia ini banyak contoh dari set aktivitas tindakan manusia tersebut, yang terkait satu sama lain sehingga dapat dilihat menjadi satu keseluruhan. *Human activity systems* berbeda dengan sistem lain, dimana sistem ini dapat mewujudkan “*perceptions by human actors who are free to attribute meaning to what they perceive*” (Checkland: 1993).

Untuk mencari tahu bagaimana menggunakan *systems concepts* dalam upaya memecahkan masalah, muncul ide *systems practice* yang dikembangkan menjadi pendekatan yang bertujuan untuk memecahkan masalah di dunia nyata atau *real world*. Pendekatan ini terkait dengan tindakan manusia, yang dilakukan dengan mengidentifikasi, mendesain, dan mengimplementasikan *human activity systems* tersebut. Berdasarkan *systems thinking*, penelitian yang dilakukan akan mencoba untuk menggali bagaimana *systems ideas* akan membantu menangkap situasi permasalahan dunia nyata yang tidak terstruktur.

*Action Research* (AR) adalah bagian dari *systems practice* yang memperlihatkan bagaimana *systems concepts* bekerja dalam pemecahan masalah (*problem solving*) di dunia nyata, dimana penelitian dengan *systems methodology* ini terdiri atas *hard systems* dan *soft systems*. Perbedaan 'hard' dan 'soft' tersebut dilihat dari adanya *comparison stage* pada *soft methodology*, dimana *systems thinking* memberikan struktur untuk diperdebatkan mengenai perubahan yang diharapkan dapat menghasilkan kualitas yang baik, sebagai pencerahan yang didapat dari *root definitions*. Sedangkan, *hard methodology* sibuk mempersiapkan implementasi rancangan sistem tersebut.

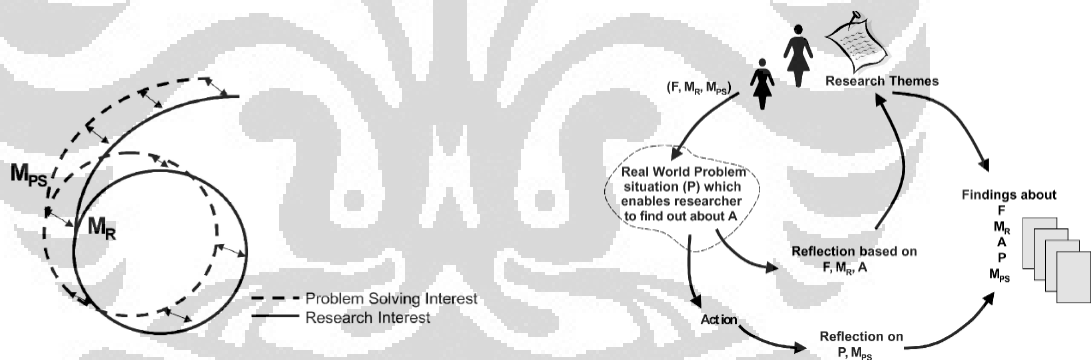
Perbedaan metode berdasarkan sistem seperti *Soft Systems Methodology* (SSM) dibandingkan dengan metode penelitian lainnya yakni metode ini tidak sekedar mendeskripsikan situasi permasalahan yang ada di dunia nyata, namun telah sampai pada tahap memecahkan permasalahan tersebut.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan *Soft Systems Methodology* (SSM), sebagai bagian dari *Action Research* (AR). *Action Research* adalah sebuah pendekatan penelitian yang bertujuan memproduksi pengetahuan baru melalui pencarian solusi atau perubahan pada situasi masalah di dunia nyata (Elden and Chisholm: 1993). AR lebih dari sekedar pendekatan untuk pemecahan masalah, peneliti bekerja dengan kerangka konseptual dan tindakan yang diambil untuk memperbaiki situasi yang dianggap problematis yang harus dibentuk dan dibangun dari strategi untuk mengembangkan, menguji, dan menyempurnakan teori mengenai aspek masalah tertentu.

Model dominan dari proses *Action Research* (AR) adalah sebuah penelitian dengan pendekatan yang bersiklus. (Mckay dan Marshall: 2011) Ada dua siklus yang saling terkait yaitu AR dengan *research interest* dan *problem solving interest*. Pada penelitian yang memiliki dua siklus, peneliti dalam AR memiliki tujuan ganda yaitu membuat perubahan dalam situasi permasalahan, namun juga menghasilkan pengetahuan dan wawasan baru sebagai hasil dari penelitian. Pada *problem solving interest*, peneliti akan menghadapi permasalahan di dunia nyata, mengidentifikasinya, kemudian merencanakan penyelesaian masalah dengan mengimplementasikan berbagai langkah – langkah tindakan melalui metode yang dipilih. Sedangkan pada siklus *research interest* peneliti

akan berencana dan mendesain proyek penelitian dengan tujuan yang membuatnya mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitiannya. Apabila pertanyaan penelitian yang terjawab sudah memuaskan peneliti, maka peneliti akan keluar dari wilayah penelitiannya. Namun jika tidak, peneliti akan merubah rencana dan merancang untuk mencari penjelasan yang lebih jauh. Sehingga, siklus AR akan bergulir kembali.

Checkland berpendapat bahwa dual siklus dalam AR, yakni kepentingan penyelesaian masalah (*problem solving interest*) dan kepentingan penelitian (*research interest*), mengisyaratkan identifikasi peneliti akan situasi masalah di dunia nyata (A) yang berpotensi sebagai kepentingan tema penelitiannya. Sebelumnya, peneliti perlu menentukan kerangka konseptual (F) dan metode (M) yang digunakan untuk memformulasikan dan memandu intervensi tersebut. Namun, dual siklus AR yang ada mengimplikasikan bahwa ada dua metode (M) yang digunakan, yaitu metode untuk siklus kepentingan penelitian ( $M_r$ ) dan metode untuk siklus kepentingan penyelesaian masalah ( $M_{ps}$ ).



Gambar 3.1 AR viewed as dual process  
AR

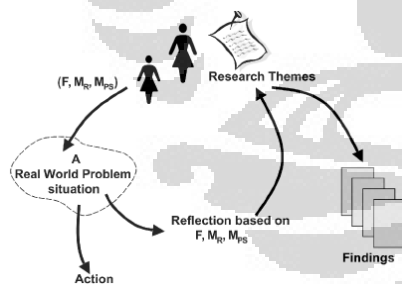
Gambar 3.2 Outcomes dual cycle of

Dari gambar 3.1 adalah *Action Research* sebagai dual proses yang dapat dilihat bahwa *Action Research* (AR) memiliki dua siklus, yaitu siklus kepentingan penyelesaian masalah dan siklus kepentingan penelitian. Dalam hal ini, penelitian dengan kedua siklus tersebut perlu menjawab pertanyaan penelitian sekaligus merancang penyelesaian masalah dari situasi permasalahan. Kemudian, gambar 3.2 memperlihatkan gambaran dari dua siklus tersebut. Dari tema penelitian yang

ada, kejadian yang ada di dunia nyata (P) yang menjadi jalan untuk peneliti mencari jawaban dari situasi permasalahan abstrak yang dicari (A) direfleksikan dengan kedua siklus tersebut yang akan menghasilkan temuan data.

F, Mr, dan A adalah fokus yang utama dalam siklus kepentingan penelitian, dimana penelitian dirancang untuk melahirkan pengetahuan baru mengenai F dan atau A. Namun pada siklus kepentingan penyelesaian masalah, ada situasi permasalahan (P) dimana peneliti akan intervensi didalamnya, menggunakan Mps. Kemudian, P dan A memiliki keterkaitan dimana P adalah contoh keadaan dunia nyata yang lebih spesifik dari A. P membawa peneliti untuk mengetahui lebih jauh mengenai A. P lebih dimiliki oleh *stakeholder* terkait, dan A dimiliki oleh peneliti. Namun, bisa saja terdapat tumpang tindih antara keduanya.

Penelitian yang dilakukan peneliti di lembaga pendidikan biMBA-AIUEO adalah penelitian dengan siklus pertama, yakni penelitian untuk *research interest*. Karena dalam penelitian ini, peneliti perlu menjawab pertanyaan penelitian sehingga akan menghasilkan pengetahuan dan wawasan baru dalam rangka penyelesaian skripsi. Apabila pertanyaan tersebut belum terjawab, siklus tersebut akan terus berjalan. Dengan kata lain, siklus dalam penelitian ini bisa digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3.3 *The Revised Action Research Framework*

Gambar 3.3 tersebut adalah gambar salah satu siklus yang diambil dari gambar sebelumnya. Dalam penelitian ini telah diidentifikasi F, A, dan Mr sebagai elemen dari kepentingan penelitian, kemudian P dan Mps sebagai elemen dari kepentingan penyelesaian masalah. Berikut adalah identifikasi elemen – elemen intervensi dalam penelitian ini.

Tabel 3.1 Elemen-elemen intervensi dalam *Action Research*

F	Teori institusionalisasi khususnya teori mengenai isomorfis yang terdiri dari proses koersif, mimetik, dan normatif
Mr	<i>Soft Systems Methodology</i>
A	Transfer nilai dalam lembaga pendidikan untuk anak usia dini yang menekankan pada minat baca dan belajar
P	Rangkaian kegiatan yang dilakukan baik calon anggota maupun anggota lembaga biMBA-AIUEO seperti pelatihan (online training), yang bertujuan untuk menanamkan tujuh nilai – nilai dasar biMBA, termasuk di dalamnya adalah metode belajar biMBA

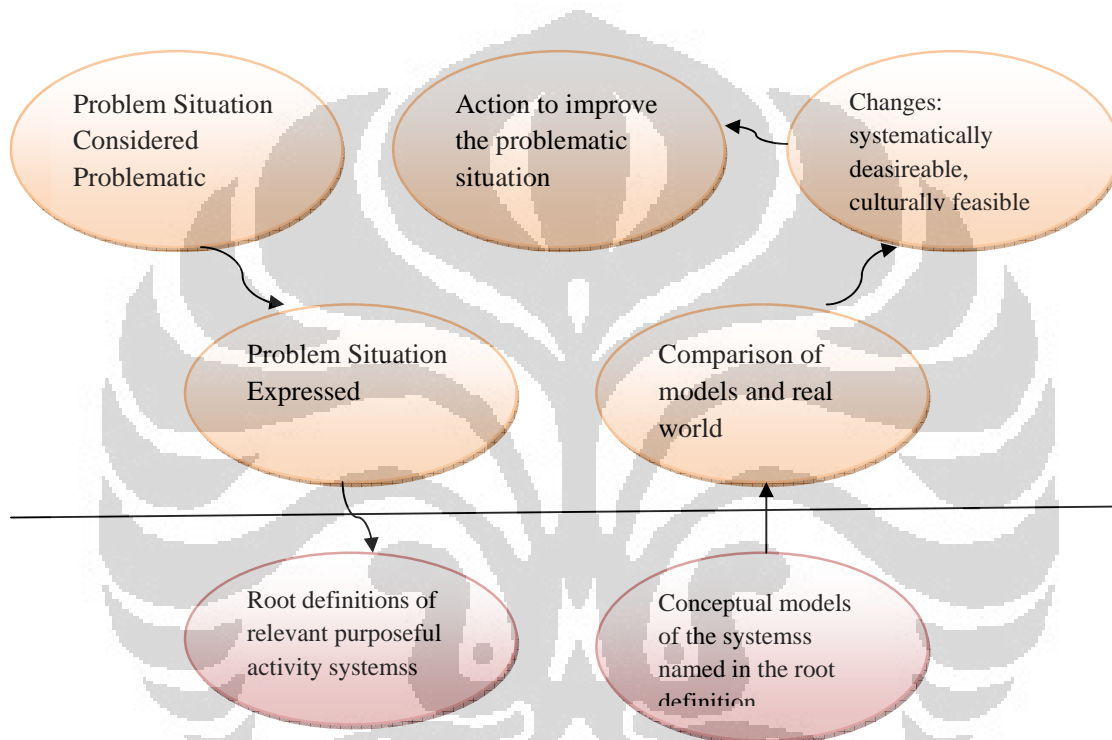
Sesuai dengan tabel di atas yang menjelaskan elemen – elemen intervensi *Action Research*, dengan menggunakan teori institusionalisasi khususnya teori mengenai isomorfis yang terdiri dari proses koersif, mimetik, dan normatif, penelitian ini ingin mengetahui bagaimana proses transfer nilai dalam lembaga pendidikan anak usia dini yang menekankan pada minat baca dan belajar yang dilihat dari rangkaian kegiatan yang dilakukan anggota dan calon anggota lembaga biMBA-AIUEO yang bertujuan menanamkan tujuh nilai – nilai dasar biMBA, melalui *Soft Systems Methodology*.

Untuk melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan *Soft Systems Methodology*, yakni metode yang dipakai untuk mengatasi atau mengkaji situasi yang kompleks di dunia nyata. Pendekatan ini didasarkan pada sistem berpikir, yang memungkinkan hal tersebut menjadi mudah didefinisikan dan dijelaskan. Bentuk dasar dari pendekatan ini adalah untuk memformulasikan model – model dimana model tersebut diharapkan dapat relevan dengan situasi di dunia nyata, dan dapat digunakan dengan menetapkan model tersebut untuk melawan persepsi yang ada di dunia nyata dengan proses perbandingan untuk melakukan pemecahan masalah

atau perubahan. Seperti yang telah diungkapkan di beberapa bab sebelumnya, metode ini memiliki tujuh tahapan dalam penerapannya, yang digambarkan dalam bagan berikut.

Gambar 3.4

### Seven Stage Model of Soft Systems Methodology



#### 1. Problem Situation Considered Problematic

Pada tahap pertama ini, hal yang dilakukan adalah menggali situasi permasalahan. Peneliti mengeksplor masalah berdasarkan pengalaman atau fenomena yang ada di dunia nyata. Di sini peneliti juga memiliki asumsi – asumsi mengenai situasi permasalahan yang mungkin terjadi, dengan mengumpulkan informasi – informasi awal. Permasalahan yang diangkat harus dipahami secara sistemik dan juga komperhensif. Kemudian peneliti perlu mengenali situasi permasalahan yang tidak teratur (*problem situation unstructured*) untuk memunculkan asumsi – asumsi kemungkinan masalah yang muncul.

Pada penelitian ini peneliti telah mengumpulkan informasi – informasi awal mengenai kondisi lembaga pendidikan di Indonesia yakni mengenai lembaga pendidikan anak usia dini biMBA-AIUEO terkait dengan organisasinya, latar belakang didirikannya, metode belajar yang digunakan, dan nilai – nilai yang ada di lembaga ini. Dari sini peneliti mendapatkan ide – ide untuk merumuskan permasalahan yang akan diangkat yakni mengenai proses transfer nilai lembaga biMBA kepada seluruh calon anggota dan anggotanya, yaitu nilai – nilai dasar biMBA.

## 2. Problems Situation Expressed

Pada tahap kedua, peneliti mengungkapkan situasi permasalahan. Peneliti melakukan pengumpulan data baik dari data wawancara, observasi, maupun data sekunder di lapangan. Di sini gambaran permasalahan yang muncul dideskripsikan secara lebih rinci dengan gambaran yang detail. Sehingga pada tahap ini permasalahan harus sudah terstruktur, tidak seperti pada tahap pertama. Setelah itu, deskripsi data yang sudah ada akan diungkapkan dengan analisis satu, dua, dan tiga, dan menghasilkan sebuah gambar yang dinamakan *Rich Picture*. *Rich Picture* adalah sebuah potret atau gambaran untuk mengungkapkan proses, struktur, iklim, manusia, isu yang berkembang, dan konflik yang terjadi. Pada tahap ini akan dijabarkan tiga analisa. Analisa pertama adalah analisa intervensi, mengidentifikasi *problem owner*, *client*, dan *problem solver*. Analisa kedua adalah analisa sistem sosial yang akan mengidentifikasi peran, nilai, dan norma. Sedangkan analisa ketiga adalah analisa situasi politik.

Pada analisis satu (intervensi);

- 1) *Client* (C) adalah pihak yang mengakibatkan adanya intervensi, mempunyai peran, dan memiliki tujuan dalam melakukan penelitian
- 2) *Problem Solver* (P) adalah pihak yang melakukan penelitian dengan SSM atas dasar kepentingan tertentu
- 3) *Problem Owner* (O) adalah pihak – pihak yang memiliki permasalahan dan atau terkait dengan situasi permasalahan di dunia nyata. Identifikasi O memerlukan perhatian secara khusus. Apabila aplikasi SSM untuk keperluan pemecahan masalah, O dapat segera diidentifikasi yaitu semua pihak yang langsung terkait dengan permasalahan dunia nyata. Sementara

dalam aplikasi SSM untuk keperluan riset atau *research interest*, pihak yang berkepentingan terhadap permasalahan sesungguhnya adalah peneliti itu sendiri yang memiliki kepentingan untuk melakukan eksplorasi terhadap pertanyaan penelitian tertentu, yaitu A. Tetapi, karena untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut, peneliti perlu meminjam dunia nyata P. Maka O yang diidentifikasi melibatkan para pihak terkait dengan dunia nyata P. Itulah sebabnya mengapa dalam penelitian ini diidentifikasi O yang meliputi lembaga pendidikan biMBA-AIUEO, Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI), dan semua pihak – pihak yang terkait dengan institusionalisasi nilai – nilai dalam YPAI.

### 3. Root Definition of Relevant Purposeful Activity Systems

Tahap ketiga, peneliti membuat definisi sistem permasalahan atau *Root Definition* (RD), yakni dengan cara menggali permasalahan secara mendalam dengan mengidentifikasi pihak - pihak yang terlibat mengenai pandangan yang ideal untuk memecahkan permasalahan yang ada. Dalam membuat RD ini dibantu dengan model analisa CATWOE (*Customers, Actors, Transformation Process, Weltanschauung, Owner, Enviromental Constrains*).

Pada analisa CATWOE:

- *Costumer* (C ): adalah pihak – pihak yang diuntungkan atau dirugikan dari kegiatan pemecahan masalah.
- *Actor* (A): adalah pihak – pihak yang melaksanakan aktivitas pemecahan masalah
- *Transformation* (T): adalah aktivitas yang mengubah masukan menjadi keluaran
- *Weltanschauung* (W): adalah pemahaman mendalam dari berbagai pihak tentang situasi permasalahan
- *Owner* (O): adalah pihak yang dapat menghentikan aktivitas
- *Environmental Constrains* (E): adalah hambatan lingkungan yang tidak dapat dihindari.

Jadi, inti dari tahapan ini adalah mendapatkan proses transformasi untuk mengubah sesuatu yang abstrak seperti ide menjadi sesuatu yang bersifat fisik



atau konkrit. Dari sini akan membangun definisi sistem – sistem yang akan dibutuhkan untuk memperbaiki permasalahan yang ada.

#### **4. Conceptual Models**

Pada tahap keempat, berdasarkan *root definition* yang telah dibuat, situasi permasalahan yang terjadi dalam dunia nyata tersebut dibuat model konseptualnya. Proses transformasi dari *root definition* menjadi model konseptual menggunakan konsep sistem formal mengenai permasalahan yang dihadapi dengan menggunakan sistem berpikir.

#### **5. Comparison of Conceptual Models and Real World**

Pada tahap kelima ini peneliti akan membandingkan antara model konseptual dengan situasi permasalahan yang terjadi. Dalam membandingkan kedua hal ini, perlu adanya pendapat – pendapat mengenai berbagai kemungkinan yang terjadi yang dapat merubah model konseptual yang telah dibangun. Perubahan yang terjadi perlu ada, terkait dengan metode ini yang memang bertujuan untuk membandingkan antara kerangka berpikir dengan situasi nyata. Hal ini dilakukan untuk memecahkan permasalahan yang ada.

#### **6. Desirable and Feasible Changes**

Pada tahap keenam ini, peneliti mengungkapkan perubahan yang diinginkan dan apa saja yang perlu dilakukan, setelah dilakukan perbandingan antara model konseptual dengan situasi permasalahan di dunia nyata.

#### **7. Tindakan Perbaikan (Action To Improve The Problem Situation)**

Terakhir, pada tahap ini merupakan tindakan membangun rencana untuk melakukan perubahan atau perbaikan situasi, untuk memecahkan permasalahan yang ada.

### **3.2 Instrumen Penelitian**

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Teknik pengumpulan data dilakukan oleh peneliti dengan wawancara mendalam dengan informan yang memenuhi kriteria dan juga observasi. Data yang didapat juga akan didukung oleh data sekunder yang berkaitan dengan tema penelitian.

### 3.2.1 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan baik pengumpulan data primer maupun sekunder.

- Data Primer

Pengumpulan data primer dilakukan dengan observasi dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan yang terpilih sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh data hasil penelitian. Wawancara mendalam adalah proses memperoleh informasi atau data untuk tujuan penelitian melalui tanya jawab dan tatap muka. Wawancara bisa dilakukan dengan tidak terstruktur dengan mengembangkan poin – poin pertanyaan sesuai kebutuhan.

Kemudian, untuk menunjang data yang didapat dari wawancara mendalam, dilakukan juga pengumpulan data melalui observasi. Peneliti mengamati hal – hal kasat mata yang terkait dengan objek penelitian. Observasi dilakukan supaya data yang terkumpul lebih akurat, sekaligus untuk memastikan data yang didapatkan dari hasil wawancara mendalam. Observasi juga dilakukan untuk mendapatkan data yang tidak didapatkan dari hasil wawancara mendalam, seperti mengenai situasi fisik, kondisi sekitar, lingkungan, dan hal lain sulit digali lewat pertanyaan. Data primer diambil khususnya di diklat biMBA dan unit biMBA yakni wawancara dan juga observasi.

- Data Sekunder

Selain wawancara mendalam dan observasi, pengumpulan data sekunder juga dilakukan. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan melakukan studi literatur, melalui sumber – sumber tertulis yang terkait dengan tujuan penelitian. Sumber – sumber tertulis tersebut dapat berupa buku, jurnal, karya akademis, atau website (internet) dengan tema yang terkait dengan penelitian.

### 3.2.2 Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber data penelitian adalah pihak – pihak yang ada di Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI) dan pihak dari unit biMBA. Data primer didapat dari hasil wawancara yang dilakukan dengan

berbagai informan yang akan dipilih sebagai informan kunci dan juga informan penunjang. Beberapa orang yang akan dijadikan informan diantaranya adalah:

- Ketua Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI) sekaligus ketua dari biMBA-AIUEO, yaitu Ir. Bambang Suyanto sebagai informan kunci.
- *Trainer* sekaligus motivator dari divisi diklat YPAI yaitu Ibu Shiwiy Maulina. Beliau dipilih karena menjadi *trainer* spesialis kebiMBAan dalam setiap pelatihan dasar di diklat YPAI.
- Kepala divisi rekrutmen yaitu Ibu Rita. Beliau dipilih karena dapat memberikan informasi terkait seluruh divisi yang ada di YPAI.
- Anggota divisi *marketing* yaitu Bapak Yono, yang mengetahui seluruh perihal kemitraan dengan YPAI.
- Salah satu Kepala Unit dari cabang biMBA sebagai pemberi informasi aktivitas yang ada di unit biMBA.

Selanjutnya, data sekunder dapat bersumber dari penelitian mengenai biMBA sebelumnya, modul pelatihan biMBA, berbagai dokumen tertulis mengenai lembaga biMBA, dan dokumentasi YPAI.

### 3.3 Proses Penelitian

Sejak awal, peneliti ingin menggali mengenai bagaimana proses institusionalisasi di sebuah lembaga PAUD, dalam hal ini adalah lembaga biMBA-AIUEO yang berada di bawah naungan Yayasan Pengembangan Anak Indonesia atau YPAI. Pada saat turun lapangan dan melihat beberapa aktivitas utama di kantor YPAI, penelitian ini lebih difokuskan kepada bagaimana YPAI mentransfer nilai – nilai dasar biMBA yang telah dibangun kepada keseluruhan anggota biMBA.

Di awal penelitian, peneliti dibantu oleh seorang dosen di Departemen Sosiologi Universitas Indonesia untuk diperkenalkan kepada beberapa staf di kantor YPAI tersebut. Selanjutnya, peneliti dibantu oleh staf kantor tersebut untuk diperkenalkan dengan berbagai anggota divisi YPAI.

Pertama peneliti melakukan wawancara dengan salah satu *trainer* bernama Shiwiy Maulina dari bagian divisi diklat YPAI, yang memfasilitasi pelatihan dasar untuk calon motivator biMBA. Wawancara dengan Shiwiy dilakukan beberapa

kali yaitu pada tanggal 5 Januari 2012 dan 19 Maret 2012 di diklat YPAI. Selanjutnya, wawancara dengan Yono dari bagian *marketing* dilakukan pada tanggal 9 Januari 2012 di diklat YPAI. Wawancara dengan Rita sebagai kepala divisi rekrutmen dilaksanakan pada tanggal 19 Maret 2012 di diklat YPAI. Kemudian, informan yang terakhir diwawancara adalah ketua YPAI yaitu Ir. Bambang Suyanto yang dilakukan pada tanggal 2 April 2012.

Peneliti tidak hanya melakukan wawancara di kantor YPAI saja. Pada bulan Februari peneliti datang ke unit biMBA cabang Gamastya untuk mewawancarai Kepala Unit disana, dan melakukan observasi di unit tersebut untuk melihat proses belajar mengajar anak usia dini disana.

Selain melakukan wawancara mendalam, peneliti juga melakukan observasi dengan terlibat langsung menjadi peserta dalam pelatihan dasar yang dilakukan di diklat YPAI selama beberapa kali. Dari hal tersebut, peneliti dapat mengetahui bagaimana cara para *trainer* menyampaikan materi kebiMBAan kepada calon motivator. Kemudian, peneliti juga mendapatkan berbagai dokumen tertulis untuk sumber data penelitian dari YPAI yang berupa modul pelatihan, struktur organisasi, dan dokumen – dokumen lainnya.

### **3.4 Delimitasi dan Limitasi Penelitian**

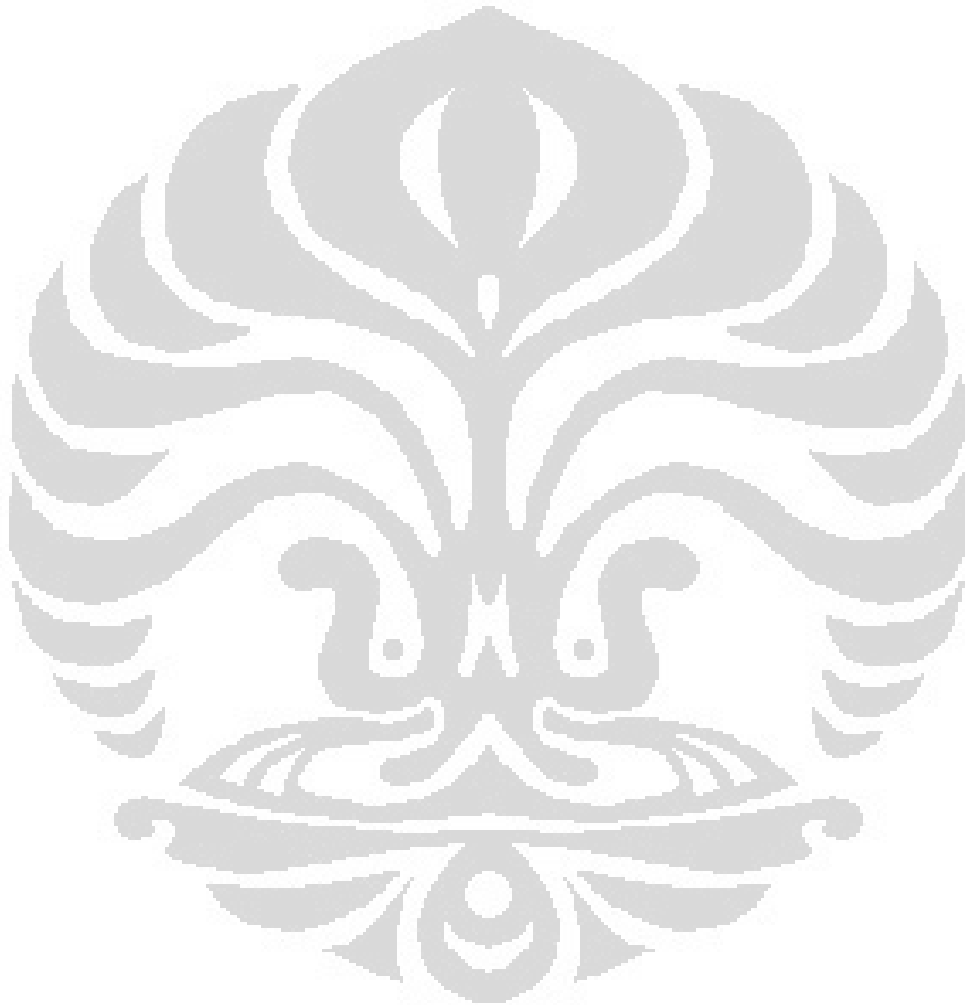
#### **3.4.1 Delimitasi Penelitian**

Penelitian ini dibatasi hanya untuk mengkaji bagaimana proses transfer nilai dasar lembaga kepada seluruh anggota lembaga pada lembaga pendidikan anak usia dini, yakni di lembaga biMBA-AIUEO. Namun hal ini dibatasi hanya pada anggota lembaga biMBA-AIUEO dan aktivitas yang berada di bawah naungan Yayasan Pengembangan Anak Indonesia, bukan di bawah mitra pengelola lain.

#### **3.4.2 Limitasi Penelitian**

Keterbatasan yang dialami peneliti terutama dalam mencari atau menyesuaikan waktu wawancara dengan informan kunci yakni ketua YPAI, dikarenakan jadwal beliau yang padat. Sehingga informasi lebih banyak didapat dari anggota YPAI. Namun setelah banyak berkunjung ke diklat YPAI, peneliti

secara tidak sengaja mendapatkan waktu untuk mewawancarai ketua YPAI yang sedang berkunjung ke diklat YPAI



## BAB 4

### DESKRIPSI PROSES TRANSFER NILAI – NILAI DASAR DI LEMBAGA PENDIDIKAN ANAK USIA DINI biMBA-AIUEO (hasil studi kualitatif)

#### 4.1 Tahap 2: *Problem Situation Expressed*

Tahap kedua adalah mengungkapkan situasi permasalahan. Pada tahap dua, situasi permasalahan yang ada dipaparkan secara lebih merinci dan terstruktur, untuk menghasilkan *rich picture*.

##### 4.1.1 Deskripsi Umum Lembaga PAUD biMBA-AIUEO

##### 4.1.1.1 Pendirian Lembaga Pendidikan biMBA-AIUEO dan Pembukaan Cabang

biMBA-AIUEO adalah sebuah lembaga pendidikan non-formal yang bergerak di bidang pendidikan anak usia dini atau PAUD, dan berada di bawah naungan Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI). YPAI dan biMBA didirikan oleh Ir. Bambang Suyanto pada tahun 1997 dengan cabang pertama di Slipi. biMBA adalah sebuah singkatan dari bimbingan minat baca dan belajar anak. Sehingga sesuai dengan namanya, biMBA bukanlah tempat belajar yang berorientasi pada hasil atau kemampuan anak dalam belajar dan membaca, namun merupakan wadah atau tempat untuk minat anak dalam belajar dan membaca. Minat sangat ditekankan dan menjadi keutamaan biMBA karena minat dianggap sebagai fondasi dalam kemampuan anak. Dalam biMBA, prosesnya harus menyenangkan dan tidak boleh ada kekerasan di dalamnya.

“Banyak orang di Indonesia ini dengan pendidikan formal, terpelajar, tapi benci belajar. Masalah besar ini, harusnya belajar ya suka belajar. Jadi haruslah dibuat bimbingan minat belajar anak. Nah, tidak ada pilihan lain selain dari usia dini sebelum terlanjur malas belajar. Bagaimana caranya? Ditemukan kata biMBA, bimbingan minat belajar.”

(Wawancara dengan Pak Bambang Suyanto, 2 April 2012)

Keberadaan lembaga PAUD biMBA-AIUEO ini sesungguhnya dilatarbelakangi oleh beberapa faktor, yakni:

- 1) Anggapan bahwa belajar adalah beban, sehingga banyak anak usia pelajar yang tidak suka belajar. biMBA ingin merubah anggapan tersebut, sehingga ketika anak pada usia *golden age* sudah ikut dengan program biMBA, maka anak-anak merasa bahwa belajar adalah kegiatan yang menyenangkan.
- 2) Dampak negatif globalisasi media elektronik, seperti televisi, *playstation*, internet, dan media elektronik lainnya yang lebih disukai anak dibandingkan dengan belajar atau membaca buku. biMBA dengan programnya ingin mengurangi ketergantungan anak terhadap media elektronik dan beralih ke kegiatan yang lebih positif, yaitu membaca dan belajar.
- 3) Kemampuan membaca yang rendah yang disebabkan oleh minat baca masyarakat Indonesia yang rendah, dilihat dari data BPS tahun 2006 yang menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia belum menjadikan kegiatan membaca sebagai sumber utama mendapatkan informasi. Hal ini terjadi karena sebagian besar orang tua hanya berorientasi pada hasil, yakni anak bisa membaca, bukan pada makna bacaan tersebut.
- 4) Biaya pendidikan yang tinggi. Hal ini dapat diantisipasi dengan menanamkan minat membaca dan belajar sejak usia dini tersebut, sehingga apabila anak tidak dapat melanjutkan sekolah, anak akan tetap semangat untuk belajar. biMBA menamakan hal ini sebagai generasi pembelajar mandiri sepanjang hayat.
- 5) Usia dini tiga sampai enam tahun merupakan *golden age* atau *critical period*, dimana menjadi masa pertumbuhan anak, sehingga anak harus mendapatkan rangsangan yang positif dari lingkungan sekitar sebagai bekal di tahap perkembangan selanjutnya.

Tujuan khusus dari biMBA adalah meningkatkan minat baca dan belajar anak secara intrinsik. Intrinsik tersebut yakni anak akan melakukan kegiatan membaca dan belajar dengan keinginannya sendiri, bukan karena paksaan. Anak akan merasa senang untuk melakukan hal tersebut sehingga tidak ada beban, sehingga berdampak pada meningkatnya kemampuan anak dalam membaca dan belajar. Selain tujuan khusus tersebut, tujuan umum biMBA adalah menjadikan seluruh keluarga besar biMBA bahagia dan mencapai kesuksesan. Dengan adanya tujuan tersebut membuat biMBA memiliki misi – misi yang dijalankan untuk mencapai visi. biMBA memiliki target untuk memiliki 30 juta anak didik di

seluruh Indonesia. Hingga kini, biMBA sudah memiliki kurang lebih 25ribu anak didik di 40 kota. biMBA ingin menyiapkan sumber daya manusia yang terhebat di Indonesia, lewat pendidikan anak usia dini yang menekankan pada minat baca dan belajar.

Tujuan utama biMBA-AIUEO adalah menumbuhkan minat anak dalam membaca dan belajar. Minat harus ditumbuhkan karena apabila anak mendapatkan kesan positif bahwa belajar adalah sebuah hal yang menyenangkan, maka ia akan mau mengulanginya lagi dengan senang hati tanpa merasa bahwa belajar adalah sebuah beban (*The Law of Effect*). Pengulangan tersebut merupakan latihan bagi anak, sehingga apabila anak sering melakukannya maka akan berdampak pada kemampuan baca anak yang akan semakin meningkat (*The Law of Exercies*). Meningkatnya kemampuan anak karena minat mereka akan menjadikan kegiatan belajar yang menyenangkan (*The Law of Readiness*). Minat akan tumbuh dan semakin besar apabila ketiga hukum pendidikan tersebut terpenuhi.

Visi dari biMBA adalah membangun generasi pembelajar mandiri sepanjang hayat. Anak – anak biMBA diharapkan mampu dan mau belajar dimanapun dan kapanpun. Belajar tidak harus di sekolah. Dengan kegiatan membaca, kita bisa menjelajahi dunia. Selain visi, misi dari biMBA adalah; 1) Membimbing minat baca dan belajar anak dan mensosialisasikan biMBA. 2) Mensosialisasikan paradigma biMBA kepada masyarakat, agar masyarakat menyadari pentingnya menumbuhkan minat baca dan belajar anak sejak usia dini, sehingga para orang tua mau membimbing dan mengarahkan anak – anak mereka agar memiliki minat baca dan belajar. Sehingga akan semakin banyak anak yang memiliki minat baca dan belajar secara intrinsik.

Di biMBA, satu motivator akan menangani maksimal empat orang murid selama satu jam. Selama satu minggu, setiap murid masuk selama tiga kali pertemuan. Karena metode biMBA adalah *individual system* dan *small step system*, maka tidak akan ada anak yang tertinggal pelajaran. Sehingga apabila ada anak yang tidak masuk, dapat diganti di hari lain atau disebut dengan pergantian hari. Seperti yang telah dijabarkan sebelumnya bahwa biMBA memiliki jaminan Garansi 372 Bebas. Di setiap unit, program garansi ini dilakukan apabila orang



tua murid sudah menandatangani surat perjanjian jaminan. Apabila anak sudah dapat membaca kata sederhana setelah 72 jam di biMBA, maka anak akan mendapatkan sertifikat dari biMBA.

“Satu guru ya, ngajar empat murid. Satu jam. Ya gitu aja ganti-gantian kan ada pilihan jamnya. Masuknya senin rabu jumat, hari lain buat pergantian hari. Pergantian hari itu kalau ada anak yang nggak masuk di satu hari, bisa diganti di pergantian hari, jadi nggak ketinggalan”

(Wawancara dengan KU biMBA Gamastya, 7 Februari 2012)

Untuk memperbanyak dan memperluas cabang biMBA demi mencapai visi 30 juta anak didik di seluruh Indonesia, biMBA membuka banyak cabang di berbagai kota di Indonesia lewat proses kemitraan.

“Dari awal emang mau bikin frencise, baik pasif maupun aktif, dijual di jabodetabek. Mitra aktif dan pasif nanam modal awalnya 11-30juta. Sewa frencais. Kalo motivator mandiri ini diadakan di daerah, sama seperti mitra aktif tapi biayanya sangat murah. Biar makin banyak mitra mencapai target, dibukalah bimba wilayah juga.”

(Wawancara dengan Shiwu, 9 Januari 2012)

Bentuk kerjasama melalui kemitraan ini adalah penyelenggaraan bersama, dimana kedua pihak sepakat untuk melakukan kegiatan di bidang pendidikan non-formal yakni menyelenggarakan biMBA-AIUEO ini. Ada beberapa jenis kemitraan yang ditawarkan di sini, yakni mitra pasif, mitra aktif, mitra wilayah, dan mitra kecamatan. Kerjasama biMBA dengan masyarakat melalui kemitraan ini membantu biMBA untuk memperluas cabang – cabang biMBA sehingga seluruh anak usia dini dapat merasakan biMBA, sehingga tercapai tujuan utama yakni mencerdaskan anak bangsa. Seluruh masyarakat dapat bermitra dengan biMBA, termasuk karyawan atau motivator biMBA sendiri dapat bermitra untuk membuka unit baru secara pribadi.

Mitra pasif adalah kerjasama dimana mitra tidak mengelola secara langsung biMBA yang ia dirikan. Mitra unit pasif di sini hanya menyediakan tempat untuk kegiatan belajar mengajar dan membayar lisensi sebagai investasi pra operasional sebesar Rp. 30.000.000,00. Mitra pasif memperoleh bagi hasil antara 20%-25% dari pendapatan kotor setiap bulannya dan memperoleh garansi pendapatan minimal Rp. 10.000.000,00 per tahun. Sebagai mitra pasif,

operasional unit dan biaya operasional unit ditanggung oleh YPAI selama masa kontrak kerja sama dari awal sampai akhir, termasuk metode belajar dan kurikulum belajar, fasilitas belajar, spanduk, dan pengecatan ruangan. Kepala unit dan motivator akan disalurkan biMBA untuk unit pasif ini. Sehingga, mitra benar – benar hanya menyediakan tempat, membayar investasi awal, dan menerima keuntungan. Apabila kontrak berakhir, jaminan biaya lisensi yang sebelumnya dibayar akan dikembalikan. Sedangkan mitra aktif adalah kerjasama dimana mitra mengelola secara langsung biMBA yang didirikan setelah enam bulan pertama. Keuntungan yang didapat oleh mitra adalah 90% setelah enam bulan tersebut. Dengan kata lain, enam bulan pertama mitra seperti menjadi mitra pasif. Pada enam bulan pertama, pengelolaan dilakukan oleh YPAI. Mitra aktif, selain menyediakan tempat dan membayar lisensi, juga mengelola langsung biMBA seperti operasional unit dan biaya operasional unit setelah enam bulan pertama, dan menyiapkan kepala unit, administrasi, pemasaran, dan guru yang akan diberi pelatihan oleh YPAI. Fasilitas belajar, spanduk, dan pengecatan ditanggung oleh YPAI. Pada kemitraan aktif, kurikulum belajar biMBA boleh dikembangkan dengan hal lain seperti misalnya kurikulum bahasa Inggris, namun metodenya harus tetap dengan metode biMBA. Biaya lisensi akan dikembalikan apabila kontrak berakhir dengan syarat jumlah rata – rata siswa adalah 33 murid per bulan. Selain ini, ada pula mitra aktif yang hanya membayar Rp. 18.000.000,00 sebagai biaya lisensi. Mitra di sini mendapat keuntungan yang lebih besar yakni 95%, namun tidak ada pengembalian biaya lisensi setelah kontrak berakhir.

Selain mitra aktif dan mitra pasif, ada juga mitra wilayah dimana mitra membayar lisensi sebesar Rp. 150.000.000,00. Di sini mitra membeli lisensi untuk satu wilayah, seperti misalnya wilayah Bandung, Tegal, atau Purwokerto. Mitra wilayah tidak mengelola secara langsung (operasional unit dan biaya operasional unit ditanggung YPAI) dan mendapatkan jaminan minimal pendapatan setiap bulan, dan bagi hasilnya adalah sebesar 1% dari setiap siswa yang membayar SPP di wilayah tersebut setiap bulannya dan memperoleh garansi pendapatan minimal Rp. 3.000.000,00 setiap bulannya. Dengan kata lain, mitra wilayah ini sistem kemitraannya mirip dengan mitra pasif. Pada kemitraan wilayah, YPAI memberikan satu unit pasif, dan sisa di wilayah yang dibeli tersebut boleh

didirikan biMBA tanpa membeli lisensi lagi. Mirip dengan mitra wilayah, mitra kecamatan juga ditawarkan oleh YPAI khusus di luar Jabodetabek, dimana biaya lisensinya adalah Rp. 50.000.000,00 dengan sistem yang sama kecuali garansi pendapatan yang akan diberi minimal Rp.1.000.000,00 setiap bulannya. Pada kemitraan wilayah dan kecamatan, kontrak dapat diakhiri minimal setelah lima tahun. biMBA-AIUEO pertama kali membuka cabang di Bandung pada tahun 2006 oleh beberapa orang yang telah mengikuti pelatihan metode biMBA, dengan mendirikan biMBA unit inti kemudian menjalin kerja sama dengan mitra untuk membangun cabang lain.

#### **4.1.1.2 Nilai – Nilai Dasar dan Metode Belajar biMBA-AIUEO**

Aktor pendiri YPAI dan biMBA-AIUEO memiliki nilai – nilai dalam dirinya mengenai pendidikan untuk anak usia dini, dengan tujuan jangka panjang yakni menyiapkan sumber daya manusia terhebat di Indonesia. Fondasi utama dari pendidikan bagi anak usia dini adalah minat belajar mereka. Sehingga, aktor mendirikan lembaga pendidikan bagi anak usia dini, dan menanamkan nilai – nilai yang ia miliki sebagai landasan lembaga tersebut berjalan. Lembaga yang kegiatan utamanya adalah proses belajar mengajar ini memiliki metode pengajaran yang berbeda dengan sekolah pada umumnya, karena lebih menekankan pada minat membaca dan belajar.

“Karena minat belajar, bukan diajari. Minat itu kan dari hati. Rasa, bukan pikiran. Nah, jadi mau tidak mau 100% harus menyenangkan, karena kata minat tadi. Jadi kalau tidak menyenangkan, ya bukan biMBA. Jadi biMBA harus “fun learning”. Tujuannya adalah minat, bukan kemampuan membaca. Kalau orang tidak mengerti kata biMBA bisa salah. Fun learning adalah sebagai penunjang, untuk belajar sambil bermain. Kemudian, mau tidak mau, supaya anak – anak senang, tidak ada jalan lain selain small step system, yakni harus bertahap sesuai dengan kemampuan anak. Karena dengan bertahap, tidak bisa belajar secara classical. Kalau rame – rame ya tidak bisa. Sehingga, harus secara individual, kalau mau mengisi kognitif, supaya fun ya. Kalau classical bisa – bisa tidak fun lagi. dan tidak fokus. Akhirnya mau tidak mau, harus individual system.”

(Wawancara dengan Pak Bambang Suyanto, 2 April 2012)

Telah diungkapkan pada bab sebelumnya bahwa dalam menjalankan organisasinya sebagai sebuah lembaga pendidikan, biMBA memiliki nilai – nilai

dasar yang dijadikan landasan. Nilai – nilai ini bukan hanya dijadikan dasar dalam program biMBA untuk menumbuhkan minat baca dan belajar anak, namun juga berlaku bagi seluruh keluarga besar biMBA. Nilai – nilai dasar tersebut adalah:

1. Pertama, bimbingan minat belajar anak (biMBA) merupakan pelaksanaan pendidikan yang sepenuhnya menyenangkan (*fun learning*).
2. Kedua, setiap anak adalah anugerah dari Tuhan Yang Maha Kuasa yang diamanahkan kepada setiap orang dewasa.
3. Ketiga, pelaksanaan pendidikan yang menyenangkan (*fun learning*) merupakan proses belajar mengajar yang harus diwujudkan sepanjang masa.
4. Keempat, pendidikan secara bertahap (*small step system*) dan dengan pendekatan individu (*individual system*) merupakan syarat mutlak untuk pelaksanaan pendidikan yang menyenangkan (*fun learning*).
5. Kelima, bimbingan minat belajar anak (biMBA) merupakan hak anak sekaligus kewajiban setiap orang dewasa.
6. Keenam, setiap anggota komunitas biMBA senantiasa menjadi manusia yang senang belajar secara mandiri sepanjang hayat.
7. Ketujuh, setiap anggota komunitas biMBA senantiasa melakukan ikhtiar untuk mensosialisasikan kebimbaan kepada seluruh anggota masyarakat.

Dari diterapkannya nilai – nilai dasar biMBA ini, menjadi panduan dan landasan bagi organisasi menjalankan kegiatannya sebagai bagian dari keluarga besar biMBA. Nilai – nilai ini ada untuk ditanamkan kepada partisipan – partisipan biMBA seperti motivator, trainer, kepala unit, dan seluruh keluarga besar biMBA.

Ya semua harus paham dong, kalau nggak paham nilai – nilai dasar biMBA ya gimana juga kalau ditanya orang tentang biMBA. Masa anggota biMBA tapi nggak ngerti?

(Wawancara dengan Ibu Rita, 19 Maret 2012)

Dengan adanya nilai – nilai dasar yang menjadi landasan organisasi, biMBA-AIUEO memberikan beberapa manfaat baik bagi murid, orang tua, guru dan kepala unit, masyarakat, maupun bangsa dan negara. Manfaat biMBA bagi murid dapat dilihat dari aspek afektif, kognitif, dan psikomotorik. Dari aspek

afektif, biMBA akan meningkatkan rasa percaya diri anak, rasa ingin tahu, kebiasaan belajar, dan motivasi anak untuk membaca dan belajar. Dari aspek kognitif, biMBA akan meningkatkan daya analisa anak, daya konsentrasi, daya sintesa, kecepatan berpikir, kemampuan dasar belajar, dan kreativitas. Sedangkan dari aspek psikomotorik, kemampuan anak dalam dasar berbahasa, membaca yang meningkat, dan menulis akan meningkat. Selain bermanfaat bagi anak, biMBA memiliki manfaat bagi orang tua sehingga orang tua akan lebih mudah mengarahkan dan membimbing anak, memahami nasihat orang tua dengan cepat, hubungan yang lebih harmonis, dan menguntungkan keluarga secara ekonomi dalam jangka panjang.

Manfaat bagi guru dan kepala unit dapat dilihat dari sisi IQ, EQ, dan SQ. Dari sisi IQ, guru dan kepala unit akan menjadi kreatif karena setiap anak berbeda cara menghadapinya, sehingga guru terpacu untuk terus belajar. Kemudian guru akan terampil membimbing anak – anak di dalam kelas. Dari sisi EQ, kualitas kesabaran akan meningkat karena menghadapi anak – anak, menjadi awet muda karena selalu tersenyum, meningkatkan kemampuan berkomunikasi baik dengan anak maupun orang tua, dan selalu bersikap optimis dan berpikir positif. Selanjutnya dari sisi SQ, manfaat yang dapat dirasakan adalah semakin mendekatkan diri pada Tuhan YME karena akan selalu memohon bimbingan, menjadi pribadi yang selalu bersyukur, dan hal – hal yang dilakukan di biMBA akan menjadi penanaman modal untuk akhirat.

Yang utama adalah SQ, semangat dan hubungan dengan sang pencipta. Dengan ini kita pasti akan semangat. EQ yakni semangatnya akan berdampak dengan sendirinya apabila SQ nya bagus. IQ yakni kemampuan akan berdampak dari keduanya. Emosi adalah semangat, fun learning berarti semangatnya. Karena semangat, minatnya terus tumbuh, berdampak pada kemampuan dari minat tadi. Inilah sasarannya.

(Wawancara dengan Pak Bambang Suyanto, 2 April 2012)

Dengan adanya biMBA juga membawa manfaat bagi masyarakat sekitar dengan terbukanya lapangan pekerjaan dan biMBA juga mengadakan pendidikan gratis bagi masyarakat yang tidak mampu. Selain itu, dengan adanya biMBA dapat turut membangun bangsa, dengan mencerdaskan anak usia dini dan pengembangan otonomi daerah. Visi menjadi manusia pembelajar sepanjang

hayat membentuk generasi yang tangguh dan kreatif karena memiliki semangat yang tinggi. Sehingga, negara akan menjadi maju karena memiliki SDM yang berkualitas. Manfaat inilah yang selalu ditanamkan kepada calon – calon partisipan biMBA.

biMBA AIUEO memiliki panduan bagi mereka yang mensosialisasikan biMBA. Empat poin penting yang harus disampaikan saat melakukan sosialisasi adalah; menjelaskan kata biMBA itu sendiri seperti yang telah dideskripsikan sebelumnya, menjelaskan mengenai Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI), menjelaskan Garansi BCA-372 Bebas, dan menjelaskan program Coba Gratis Sampai Yakin.

Terkait dengan metode belajar yang menjadi beberapa nilai – nilai dasar biMBA, selanjutnya akan dijelaskan bagaimana metode tersebut. biMBA memiliki metode dan kurikulum dalam menumbuhkan minat baca dan belajar anak yang ikut ke dalam program biMBA di lembaga ini. Empat tugu yang dijadikan metode belajar di biMBA adalah *fun learning*, *small step system*, *individual system*, dan *variation skill*.

Metode pertama yang digunakan oleh biMBA adalah *fun learning*, yang artinya proses belajar harus sepenuhnya menyenangkan bagi anak. Guru, sebagai orang dewasa, harus bertanggung jawab memberikan rasa aman dan nyaman bagi anak – anak di kelas dengan menerapkan 5S, yaitu sambut, senyum, sapa, salam, dan sebut nama selama berada di lingkungan biMBA. Pembelajaran harus dengan *fun learning* sesuai dengan tujuan biMBA yang ingin menumbuhkan minat baca dan belajar anak. Dengan metode *fun learning* anak membuat anak senang dan menyukai kegiatan baca dan belajar, karena dunia anak adalah dunia bermain. Sehingga, kegiatan belajar untuk anak di usia dini harus bersifat menyenangkan dan tidak memaksa, serta metode pengajarannya pun tidak membebani anak. Dengan metode *fun learning* ini, anak diharuskan merasa aman dan nyaman dengan kasih sayang. Kemudian, dialog dilakukan lewat gambar atau diagram dengan bahasa biMBA. Hal ini tentu dilakukan melalui kegiatan yang disukai anak.

Kalo anak suka main mobil – mobilan, ya dialog yang dilakukan dalam rangka proses penumbuhan minat tersebut dilakukan melalui permainan mobil – mobilan itu. Sambil main, sambil belajar.

(Wawancara dengan Shiwy, 5 Januari 2012)

Perdebatan mengenai pengajaran membaca bagi anak usia dini ditanggapi dengan bagaimana sudut pandang melihatnya. Memberikan pengajaran membaca pada anak dengan cara pemaksaan adalah hal yang tidak sehat, oleh sebab itu guru dan orangtua yang membimbing anak usia dini seharusnya menjauhkan cara mengajar yang bersifat pemaksaan. Oleh sebab itu, metode pengajaran yang biMBA harusnya sepenuhnya menyenangkan. *Fun learning* ini diciptakan dengan menggunakan berbagai macam metode seperti dialog, bernyanyi, bercerita, dongeng, dan permainan.

Metode belajar yang kedua adalah *small step system*, yaitu proses belajar yang dilakukan secara bertahap dimulai dari yang mudah. Untuk membuat anak senang dan suka belajar, pemberian materi harus dilakukan secara bertahap sesuai dengan kemampuan anak. Hal ini bertujuan untuk memudahkan anak memahami materi belajar, sehingga tidak membuat anak merasa terbebani. Di sini, biMBA telah menyusun kurikulum secara bertahap dengan menggunakan modul yang terdiri dari potongan tema kecil yang berkesinambungan. Dalam proses penumbuhan minat di sini, konsep biMBA adalah bermain sambil belajar, sehingga materi belajar diberikan dalam suasana bermain. Misalnya seperti pengenalan huruf, angka, dan kata dengan cara berdialog menggunakan sarana lagu sebagai pengantar. Lagu diperdengarkan sebagai pengenalan awal bagi anak sebelum anak mengenai simbol huruf atau angka. Tujuan utama menggunakan modul adalah membuat anak tertarik dan menyukai modul biMBA sehingga berdampak pada kemampuan apabila anak menyukainya. Modul sebagai alat di sini bukan sebuah alat agar anak bisa membaca, namun supaya anak senang membaca atau belajar. *Small step system* harus dilakukan secara individual, oleh sebab itu muncullah metode selanjutnya yaitu *individual system*.

*Individual system* adalah proses belajar yang berpusat pada anak sebagai subjek belajar, dan guru sebagai motivator. Di biMBA, guru disebut dengan motivator. Pada metode ini, pada saat yang sama setiap anak mendapatkan materi

yang berbeda sesuai dengan kemampuan dan kemauan anak. Pada umumnya satu motivator menangani empat hingga tujuh murid yang dilakukan secara bergantian selama satu jam tiap satu anak. Anak sebagai subjek belajar berarti kebutuhan dan hak anak benar – benar diperhatikan. Materi belajar diberikan dalam suasana menyenangkan, yaitu bermain, karena kebutuhan anak adalah bermain sedangkan belajar adalah hak anak. Konsep bermain di biMBA adalah kegiatan apapun yang membuat anak senang, bukan bermain perosotan atau ayunan. Guru sebagai motivator memberikan materi belajar lewat bermain tersebut sesuai dengan kemampuan dan kemauan anak. Pemberian semangat kepada anak juga dilakukan melalui pemberian reward berupa penghargaan atau kata – kata positif. Guru sebagai motivator juga harus mencari informasi mengenai karakter murid supaya memudahkannya dalam menerapkan individual systems ini.

Metode selanjutnya adalah *variation skill*, yaitu kemampuan guru dalam memvariasikan kegiatan belajar di dalam kelas. Kegiatan di kelas harus memenuhi aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Anak cenderung mudah mudah dan jenuh segingga kegiatan di kelas harus divariasikan.

#### **4.1.1.3 Struktur Organisasi dan Rekrutmen biMBA-AIUEO**

Struktur organisasi biMBA-AIUEO meliputi berbagai macam di divisi disamping pembina, ketua organisasi, sekretaris, dan bendahara. Beberapa divisi yang saling bekerja sebagai suatu sistem dalam biMBA ini adalah divisi kontrol dan keuangan, HRD, operasional dan staf lapangan, *marketing*, diklat, *host*, penelitian dan pengembangan, hubungan kemitraan, humas, dan teknologi informasi. Seluruh divisi ini sudah memiliki pembagian kerjanya masing – masing yang telah diatur oleh ketua YPAI.

Untuk lebih memperkenalkan biMBA kepada masyarakat luas, divisi humas menyelenggarakan berbagai macam sosialisasi biMBA lewat berbagai acara, seperti sosialisasi biMBA saat *Car Free Day*, melalui penyuluhan di stasiun televisi anak – anak, dan lain lain. Selain itu divisi humas juga menyelenggarakan acara – acara untuk internal biMBA seperti acara gebyar yang dilakukan satu kali dalam satu tahun. Acara – acara yang diselenggarakan oleh divisi humas adalah



bentuk dari proses mensosialisasikan nilai – nilai biMBA kepada masyarakat luas, maupun menanamkan nilai biMBA kepada seluruh keluarga besar biMBA.

Kalo lewat acara gitu kan kita ada Gebyar setahun sekali, yang kemarin itu di Mekarsari. Abis itu juga ada olahraga bareng pas Car Free Day, ada anak – anak juga. Kita sosialisasiin deh tentang biMBA. Di acara di Spacetoon juga kita ada.

(Wawancara dengan Shiwiy, 19 Maret 2012)

Selain ingin mensosialisasikan biMBA kepada masyarakat luas, biMBA juga memerlukan unit – unit baru di berbagai daerah di Indonesia supaya anak – anak usia dini tidak terlambat di biMBA-kan. Untuk membangun unit – unit baru ini biMBA bekerja sama dengan masyarakat, sebagai mitra mereka. Divisi marketing memiliki tugas utama yaitu mencari mitra ini. Pencarian mitra ini utamanya ditargetkan kepada orang tua murid – murid biMBA lewat kepala unit. Karena, lebih mudah mengajak menjadi mitra biMBA dengan orang – orang yang sudah mengenal biMBA, dibandingkan dengan orang – orang yang belum mengenal biMBA. Selain orang tua murid, marketing biMBA juga dilakukan melalui pihak mitra, dan internet khususnya di *website* biMBA.

Perekrutan calon – calon partisipan lembaga pendidikan biMBA oleh divisi HRD selanjutnya akan diberikan *training* atau pelatihan. Pelatihan ini dilakukan untuk menanamkan nilai – nilai kebiMBAan kepada calon motivator, calon *trainer*, calon kepala unit, dan calon partisipan biMBA lainnya. Dengan kata lain, seluruh individu yang akan masuk ke dalam biMBA secara organisasi harus melalui proses pelatihan. Nilai – nilai kebiMBAan ini wajib ditanamkan kepada mereka karena menjadi landasan dalam biMBA, sebagai lembaga pendidikan, ini melakukan proses kegiatannya. Calon motivator ini dapat berasal dari perekrutan (yang selanjutnya akan ditempatkan di unit biMBA) maupun calon motivator titipan mitra unit. Pelatihan ini dilakukan di Diklat biMBA dengan difasilitasi oleh divisi Diklat dan divisi *Host*. Kurikulum belajar yang ada di biMBA ini terus dikembangkan oleh divisi Litbang (Penelitian dan Pengembangan).

Semua ya harus ikut pelatihan, supaya ngerti biMBA. Mau calon guru, trainer, staf kantor juga, semua ikut pelatihan dasar. Cuma kalau staf kantor setelah pelatihan dasar baru pelatihan buat pekerjaannya dia.

(Wawancara dengan Ibu Rita, 19 Maret 2012)

biMBA tidak memerlukan latar belakang pendidikan khusus untuk calon anggota yang melamar untuk menjadi guru, kepala unit, dan *trainer*, seperti latar belakang keguruan, cukup dengan pendidikan SMA. Selain karena biMBA bergerak di bidang pendidikan non-formal, biMBA memiliki pelatihan dasar khusus yang membuatnya berbeda dengan cara mengajar di sekolah pada umumnya. Sehingga, proses belajar yang dilakukan oleh calon anggota adalah selama pelatihan dan masa magang mereka. Untuk *trainer*, mereka bisa mengembangkan kemampuan memotivasi calon – calon anggota secara mandiri seperti mengikuti seminar atau pelatihan diluar YPAI.

Proses perekrutan anggota YPAI/biMBA diawali dengan diadakannya psikotes untuk melihat apakah pelamar memenuhi standar yang diinginkan atau tidak. Selanjutnya, akan dilakukan wawancara dan tes dialog. Tes dialog adalah prosedur untuk menguji apakah calon motivator dan kepala unit mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan anak – anak atau tidak. Tahap selanjutnya adalah dengan pelatihan dasar selama lima hari, baik untuk calon motivator, kepala unit, dan staff YPAI lain yang sedang dibuka lowongan pekerjaan. Setelah itu, calon anggota akan diwajibkan untuk magang di unit biMBA maksimal selama satu bulan. Tahap akhir dari proses ini adalah penempatan calon anggota di unit – unit biMBA atau kantor YPAI bagi anggota selain motivator dan kepala unit. Dari semua tahap tersebut calon anggota dapat tersisih apabila tidak memenuhi kualifikasi yang diinginkan.

Seluruh calon anggota YPAI/biMBA harus melalui tahap pelatihan dasar mengenai kebiMBAan, setelah itu baru bisa dispesialisasikan ke pembagian kerja sesuai dengan posisinya seperti bagian keuangan, HRD, humas, *marketing*, dan divisi lainnya. Namun, karena staf untuk kantor YPAI/biMBA tidak selalu dibutuhkan, maka pada umumnya pelatihan dasar dilakukan untuk calon motivator dan kepala unit seiring dengan pertumbuhan unit – unit biMBA yang pesat.

#### **4.1.2 Proses Institusionalisasi Di Lembaga biMBA-AIUEO**

#### 4.1.2.1 Pengaruh Internal dan Eksternal Aktor Lembaga

Bapak Ir. Bambang Suyanto adalah pendiri dari YPAI dan biMBA-AIUEO, sekaligus orang yang memprakarsai metode belajar biMBA, sekaligus nilai – nilai dasar yang menjadi landasan lembaga. Sebelum mendirikan biMBA, beliau yang sesungguhnya seorang insinyur sedang melanjutkan pendidikannya di Jepang. Namun, beliau memiliki keinginan besar merubah Indonesia dengan menumbuhkan minat belajar anak usia dini, lebih membahagiakan mereka dan membangun bangsa Indonesia dari akarnya. Hingga akhirnya beliau pulang ke Indonesia untuk mendirikan biMBA.

“Diawali dari tujuan terlebih dahulu.. Karena bagaimana itu tergantung dari tujuan. Pada umumnya pendidikan di Indonesia, maksudnya adalah pendidikan formal, banyak orang yang belajar tapi benci belajar. Saya menganggap ini adalah masalah besar. Karena apabila seseorang belajar, seharusnya suka belajar. Ini yang paling utama, bagaimana caranya. Tidak bisa yang namanya benci belajar, bisa kacau semuanya. Sudah tidak bahagia, tidak sukses, wah berantakan. Tawuran dan segalanya. Oleh sebab itu, minat harus dibentuk, dan harus dibuat program minat belajar anak, seperti yang saya kembangkan. Itulah gunanya. Bagaimana tujuannya? Tujuannya adalah membangun minat belajar.”

(Wawancara dengan Pak Bambang Suyanto, 2 April 2012)

Pemikiran – pemikiran pendiri YPAI dan biMBA banyak dipengaruhi pengalamannya saat ia berada di Jepang, karena pikiran dan tindakan berasal dari apa yang didengar dan apa yang dilihat. Jepang tidak kaya akan sumber daya alam seperti di Indonesia. Mereka hanya memiliki manusia. Namun, negara tersebut bisa maju karena minat baca dan belajar yang tinggi sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang baik.

“Di Jepang itu tidak ada sumber daya alam, hanya ada manusia. Trus kok bisa maju? Karena minat belajarnya terutama minat baca tinggi. Di Indonesia, malah, sumber daya alam tidak dikelola dengan baik sehingga menjadi boomerang. Untuk itu haruslah membangun manusia. Jadi ada filosofi Jepang yang artinya “sebelum membuat barang, buatlah manusia”. Saya pakai ini. Jepang membuat manusia dulu, baru barangnya. Yakni, sumber daya manusia.”

(Wawancara dengan Pak Bambang Suyanto, 2 April 2012)

Di Jepang, belajar dilakukan dengan senang hati dan muncul rasa malu apabila seseorang tidak belajar. Berbeda dengan di Indonesia yang tidak dapat mengelola sumber daya alamnya akibat sumber daya manusia yang masih rendah.. Salah satu filosofi Jepang yang mempengaruhinya adalah “sebelum membuat barang, buatlah manusia”. Oleh sebab itu pendiri lembaga ini berpikir bahwa ada keharusan untuk membangun manusia, yakni membangun sumber daya manusia terlebih dahulu. Oleh sebab itu, minat belajar perlu dibangun. Dengan mendirikan biMBA dan meluaskan jangkauannya, berjuta – juta anak didik biMBA dengan minat baca dan belajarnya akan membangun Indonesia. Belajar perlu dilakukan secara terus menerus. Pemikiran ini dipengaruhi oleh salah satu ungkapan Jepang yang artinya “perbaiki terus – menerus”, yang diartikan sebagai belajar.

Dalam mendirikan lembaga ini, diawali dengan tujuan pendiri terlebih dahulu. Pada umumnya, menurut pendiri YPAI pendidikan di Indonesia terutama pendidikan formal berisikan orang – orang yang belajar namun benci melakukannya. Hal ini dianggap sebagai sebuah masalah besar, karena apabila seseorang belajar seharusnya mereka menyukai kegiatan tersebut. Lebih jauh lagi, pendidikan di Indonesia sangat memutlakkan pendidikan formal. Padahal, anak perlu ditingkatkan pendidikannya, bukan jenjang sekolahnya. Oleh sebab itu, minat belajar seseorang harus dibentuk agar masyarakat senang belajar. Dengan tujuan ini membangun minat belajar, dibentuklah sebuah lembaga berisikan program minat belajar anak ini, yaitu biMBA yang berada dibawah YPAI dengan visinya yaitu membangun generasi pembelajar mandiri sepanjang hayat hidupnya. Oleh sebab itu, harus dilakukan dari usia dini, sebelum mereka terlanjur malas belajar.

“Salahnya pendidikan kita adalah memutlakkan pendidikan formal. Anak harus ditingkatkan pendidikannya, bukan per-sekolahannya. Supaya orang mau belajar. Kalau punya uang sekolah silakan, kalau tidak ya tidak perlu khawatir. Manusia itu harus belajar, menyenangkan, bahagia, hingga berdampak sukses. Ujung-ujungnya keluarga besar biMBA, haruslah ber-biMBA yaitu mohon bimbingan Allah untuk ditunjukkan ke jalan yang lurus. Inilah intinya biMBA. dengan berdoa, pasti diarahkan.”

(Wawancara dengan Pak Bambang Suyanto, 2 April 2012)

biMBA menekankan pada minat, karena minat berasal dari hati. Sehingga untuk menumbuhkan minat dari hati tersebut harus dilakukan secara menyenangkan. Hal ini mencetuskan *fun learning* sebagai salah satu nilai dasar dan metode belajar yang dilakukan di biMBA. Ditekankan bahwa tujuan dari lembaga ini adalah minat, bukan kemampuan. *Fun learning* dilakukan sebagai penunjang agar anak – anak dapat belajar sambil bermain. Kemudian, agar anak – anak senang, perlu diterapkan *small step system* yaitu belajar dengan bertahap sesuai dengan kemampuan anak. Hal ini tidak dapat dilakukan secara bersama seperti dalam sekolah formal, sehingga harus dilakukan secara individu apabila ingin mengisi kognitif anak. Pemikiran ini melahirkan metode *individual system* dimana anak diajarkan per individu.

Minat itu kan muncul dari hati, apa yang dirasa, jadi ya harus menyenangkan. Kalau tidak menyenangkan ya bukan biMBA. Kemudian, supaya menyenangkan ya harus pelan – pelan, *small step system*. Sesuai kemampuan anak. Dilakukannya mau tidak mau ya per individu, dengan *individual system* supaya sesuai kemampuan anak. Tidak ada paksaan. Kalau sekolah formal kan belajar *classical, rame – rame*.

(Wawancara dengan Pak Bambang Suyanto, 2 April 2012)

Dalam melaksanakan *small step system* dan *individual system* diperlukan modul. Dahulu, modul dibuat menggunakan alat dengan biaya yang mahal. Namun, agar modul dapat dibuat lebih mudah dan murah, maka dibuat cukup dari kertas, hingga sekarang. Karena, masih banyak rakyat Indonesia yang tidak mampu. Menumbuhkan minat baca dan belajar anak selain dengan cara tersebut juga harus dilakukan dengan variasi.

Seluruh komunitas biMBA khususnya motivator, pribadinya akan mengalami perubahan karena adanya kewajiban untuk mendidik anak secara *fun learning*. *Fun learning* ini sangat bermanfaat bagi guru atau motivator, yang kemudian berdampak pada anak yang didik. Apabila motivator tidak merasa bahagia, maka ia belum menjalankan biMBA tersebut dengan baik. Karena dengan nilai – nilai biMBA yang tertanam, mereka akan ceria dan sehat secara spiritual.

Nilai – nilai pendiri YPAI ini juga dipengaruhi oleh pengetahuan mengenai SQ (kecerdasan spiritual), EQ (kecerdasan emosi), dan IQ (kecerdasan

intelektual). Hal yang utama adalah SQ, yang menumbuhkan semangat dan hubungan dengan Tuhan. Dengan kecerdasan spiritual yang terbangun tentunya akan menimbulkan semangat dengan sendirinya. Sehingga, kecerdasan intelektual atau kemampuan tentu akan berdampak dari keduanya. Semangat adalah bagian dari emosi. Sehingga *fun learning* dianggap sebagai semangat. Dengan adanya semangat, berimplikasi pada minat yang terus tumbuh dan berdampak pada kemampuan dari minat tersebut.

Sekolah haruslah membangun generasi masyarakat yang mandiri, sehingga bagi anak – anak usia dini yang belum terlanjur malas belajar, perlu dibiMBA kan, sebelum terlambat. Apabila terlambat, akan sulit menumbuhkan minat belajar anak karena adanya media elektronik yang dianggap lebih menarik. Metode ini juga bisa dilakukan di rumah sebagai pendidikan informal, bagi orang tua yang sudah menguasai metode biMBA. Kebanyakan pendidikan formal yang ada terdiri dari terlalu banyak murid di kelas, terlalu formal, dan dengan metode belajar yang membuat siswa seakan membenci aktivitas belajar yakni dengan paksaan. Mereka lebih senang bermain dan melakukan kegiatan lain, dan menganggap belajar sebagai beban. Oleh sebab itu, Ir. Bambang Suyanto ini membangun biMBA untuk menyalurkan metode belajar baru yang ia miliki untuk membangkitkan minat belajar bagi anak – anak usia dini, yang sedang dalam masa perkembangan.

#### **4.1.2.2 Deskripsi Rangkaian Kegiatan Untuk Mentransfer Nilai Dasar biMBA**

Aktor yang mendirikan Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI) berikut lembaga pendidikan biMBA-AIUEO memiliki nilai – nilai internal khusus yang dijadikan dasar atau panduan lembaga melakukan kegiatan – kegiatan untuk mencapai tujuan lembaga, yaitu nilai – nilai dasar biMBA yang berisikan filosofi atau kebiMBAan dan kurikulum biMBA. Untuk itu, serangkaian kegiatan dilakukan untuk menanamkan nilai – nilai dasar tersebut ke setiap individu yang menjadi anggota lembaga. Hal ini dilakukan sebagai bagian dari proses institusionalisasi lembaga sehingga individu – individu yang akan bergabung di biMBA bisa menerapkan nilai – nilai dasar biMBA selama beraktivitas di lembaga ini. Proses meresapnya nilai – nilai tersebut dimulai dari mengetahui

nilai tersebut, memahaminya, mengaplikasikannya, menikmatinya, hingga dapat mensosialisasikannya ke masyarakat luas. Karena biMBA adalah sebuah lembaga pendidikan, nilai utama yang perlu dimaknai, dipelajari, dan dipraktikkan adalah mengenai metode belajar biMBA yang telah dijabarkan sebelumnya, untuk diterapkan pada anak usia dini.

- **Program Pelatihan Calon Anggota dan Anggota Lembaga**

Salah satu program yang pertama dibahas adalah program pelatihan calon anggota biMBA. Namun sejak tahun 2011, pelatihan berbentuk *online training* sudah diterapkan. *Online training* ini dilakukan serentak di sepuluh titik di berbagai kota, dengan Diklat YPAI di Slipi sebagai *host*. Hal ini dilakukan agar proses pelatihan lebih efisien dalam hal jarak dan waktu, dan setiap calon anggota mendapat nara sumber pelatihan langsung dari *trainer*, ketua, dan pembina YPAI.

“Pelatihan dulu dilakukannya keliling daerah... Sebelum online. Makan waktu dan anggaran. Dengan online semua dipermudah dan dipermurah.”

(Wawancara dengan Pak Bambang Suyanto, 2 April 2012)

Sampai saat ini, Diklat YPAI selalu berusaha melakukan perbaikan – perbaikan supaya perangkat *online training* jadi lebih baik seperti dalam hal jaringannya. Hal ini dilakukan sekaligus untuk persiapan dibukanya STKIP yang menjadi kuliah terbuka dengan sistem belajar *online* untuk calon – calon motivator dan kepala unit biMBA.

“Semua staff itu biMBA diawali dengan pelatihan dasar mengenai kebiMBAan dan kurikulum, lalu baru di spesifikasiin ke job-desc nya. Ya mereka harus paham biMBA, semua anggota. Pelatihan dasar termasuk untuk semua staff kayak di kantor ini, baru di spesifikasiin, cuma kan staff tidak selalu dibutuhkan, tergantung ada oprec atau engga, makanya pelatihan dasar pada umumnya untuk calon motivator dan calon kepala unit ya, karena selalu dibutuhkan”

(Wawancara dengan Ibu Rita, 19 Maret 2012)

Program pelatihan ini ada dua jenis, pertama yaitu; 1) pelatihan dasar, untuk seluruh calon anggota biMBA khususnya calon motivator dan calon kepala unit, dan pelatihan penyegaran, untuk motivator dan kepala unit. Pelatihan ini dilakukan setiap satu kali dalam dua minggu; lima hari untuk calon motivator dan enam hari untuk kepala unit. Satu hari tambahan pelatihan kepala unit dilakukan

untuk pelatihan administrasi dan sosialisasi internal dan eksternal unit. Program pelatihan yang dilakukan difasilitasi oleh *trainer* dari YPAI berupa *trainer* motivasi spesialis kebiMBAan dan kurikulum, juga oleh ketua dan Pembina YPAI. Materi pelatihan dapat berupa modul dan dapat diunduh di internet, karena sudah ada *e-learning*. 2) Pelatihan kedua yaitu pelatihan penyegaran untuk motivator dan kepala unit yang telah ditempatkan. Pelatihan penyegaran ini dilakukan satu kali dalam dua minggu. Program pelatihan pada tahap setelah pelatihan dasar akan berbeda – beda sesuai dengan spesialisasinya; pelatihan *trainer*, pelatihan guru, pelatihan kepala unit, dan berbagai spesialisasi lain untuk staf kantor YPAI.

Pelatihan umumnya diawali dengan proses psikotes dan wawancara terlebih dahulu. Pada pelatihan *trainer*, sesuai dengan tujuan biMBA yang ingin membangun generasi mandiri sepanjang hayat, materi yang diberikan pada saat pelatihan untuk menjadi *trainer* harus dikembangkan sendiri, misalnya dengan mengikuti seminar – seminar diluar program pelatihan biMBA secara mandiri. Misalnya seperti seminar – seminar tentang motivasi, parenting, atau pengembangan minat.

Calon motivator atau yang biasa disebut guru, setelah melakukan rekrutmen, psikotes, dan wawancara, akan menerima serangkaian kegiatan pelatihan untuk ditanamkan nilai – nilai dasar biMBA termasuk metode belajar biMBA. Pelatihan dasar dilakukan setiap dua minggu sekali di diklat biMBA. Dalam satu kali paket pelatihan ini dilakukan selama lima hari, dan dilakukan dengan sistem *online* bersama biMBA secara serentak di berbagai kota, dengan diklat biMBA di Slipi sebagai *host* nya. Pelatihan ini diikuti sekitar 20-30 calon yang hampir seluruhnya adalah perempuan, dan dipandu oleh para *trainer* biMBA yang sudah terlatih.

Pada pelatihan dasar, hari pertama pelatihan diisi dengan penanaman filosofi biMBA. Penanaman filosofi biMBA ini dilakukan dengan cara mengupas tentang kebiMBAan tersebut oleh *trainer* dan juga Pembina YPAI. Poin penting yang dilakukan pada pelatihan hari pertama adalah transfer pengetahuan mengenai manfaat yang akan dirasakan oleh calon motivator di biMBA sebelum mereka benar – benar terjun langsung ke biMBA tersebut untuk mengaplikasikannya.



Kemudian, menanamkan kepada calon motivator proses belajar yang menyenangkan yang harus dikuasai oleh motivator. Dengan menyenangkan juga membawa manfaat bagi motivator yang berada di biMBA.

“Iya jadi pelatihan itu ada lima hari. Di hari pertama itu penanaman filosofinya, supaya mereka benar – benar tahu manfaat dari biMBA sebelum mereka terjun langsung. Nah sehingga pas mereka terjun langsung, si calon motivator – motivator ini nih sudah langsung bisa mengaplikasikan nilai – nilai kebiMBAan tersebut, misalnya kayak proses belajar yang harus menyenangkan. Kalau pada dasarnya si guru punya niat untuk belajar dan memang suka dengan anak – anak, bukan sekedar cari uang, pasti dia akan menjadi kreatif.”

(Wawancara dengan Shiwy, 5 Januari 2012)

Pada hari kedua, calon motivator ditanamkan bagaimana kurikulum dasar wajib biMBA, yakni metode – metode belajar biMBA; *fun learning*, *small step system*, *individual system*, dan *variation skill*. *Variation skill* dilakukan dengan memvariasikan tiga aspek yaitu afektif, kognitif, dan psikomotorik supaya anak tidak jenuh dan bosan. Sedangkan hari ketiga diisi dengan menanamkan kurikulum pelajaran yang paling utama, yakni kurikulum baca. Hari keempat diisi dengan praktek kurikulum baca, menanamkan kurikulum tulis dan matematika. Selain itu dilakukan praktek dan simulasi calon motivator dalam melaksanakan kurikulum baca tersebut terhadap anak.

Hari kelima diisi dengan tanya jawab atau *talkshow* dengan pendiri biMBA-AIUEO yakni bapak Ir. Bambang Suyanto, sebagai aktor yang memprakarsai ide – ide mengenai metode belajar di biMBA. Di sesi ini, Pak Bambang selain menanamkan metode biMBA kepada calon motivator juga menanamkan manfaat biMBA secara IQ, EQ dan SQ kepada calon motivator sehingga tercapai tujuan umum biMBA yaitu bahagia dan sukses.

Pada hari kelima ini juga ditanamkan betapa biMBA sangat penting untuk disosialisasikan kepada masyarakat luas, dimana biMBA perlu diketahui, dipahami, diaplikasikan, dinikmati, dan kemudian baru disosialisasikan kepada khalayak lain. Mensosialisasikan biMBA pada masyarakat luas harus dengan benar, karena biMBA bisa disalah kaprahkan menjadi sebuah les baca. Apabila salah mengartikan biMBA itu sendiri, dapat berakibat pada kesalahan tujuan dan

kesalahan cara. biMBA menekankan pada minat, dengan cara yang berbeda dalam membangun minat anak dalam membaca yaitu proses belajar yang sepenuhnya menyenangkan. Metode yang dipakai harus dengan kasih sayang, tidak dipaksakan, dan perlu mengetahui kesukaan anak atau kebiasaannya. Sehingga, anak usia dini menjadi bahagia dalam belajar.

Gambar 4.1 Pelatihan Online Calon Anggota biMBA di Diklat YPAI



( Sumber: Dokumen Pribadi )

Ditekankan di sini bahwa anak – anak khususnya usia dini tidak boleh terlambat untuk ditumbuhkan motivasi belajarnya, sehingga dapat membangun generasi masyarakat yang mandiri. Anak – anak sering membenci aktivitas belajar karena sistem pendidikan formal yang terlalu memaksa anak untuk bisa, namun di dalam kelas terlalu banyak murid. Sehingga, anak perlu mendapat pendidikan biMBA supaya tidak terlanjur malas belajar, sehingga menimbulkan masalah anak yang tidak suka belajar terkait dengan faktor – faktor seperti globalisasi media elektronik. Melalui biMBA di usia dini, dengan metode – metode belajar yang ada, anak akan termotivasi belajar dengan sendirinya. Dalam hal ini, orang dewasa memiliki tanggung jawab untuk memotivasi keinginan belajar anak. Selanjutnya, pada program pelatihan motivator ini juga ditanamkan kepada calon motivator bagaimana manfaat – manfaat yang akan didapat oleh mereka setelah mereka masuk ke biMBA, baik secara IQ, EQ, maupun SQ.

Sesungguhnya, metode biMBA ini tidak hanya dapat diterapkan di lembaga biMBA saja yang hanya berdurasi tiga jam per minggu, namun juga

dapat dilakukan di rumah secara informal oleh orang – orang yang sudah menguasai nilai – nilai dasar biMBA lewat proses pelatihan.

Proses pelatihan ini dilakukan dengan cara yang menyenangkan juga, untuk melatih calon motivator tersebut supaya menjadi motivator yang menyenangkan. Karena telah diungkapkan sebelumnya bahwa motivator haruslah menyenangkan supaya dapat menciptakan suasana menyenangkan di kelas, dan membuat anak murid senang. Proses pelatihan ini disisipkan dengan adanya *ye-ye*, games, menyanyi, menari, dan kegiatan pembangunan karakter lainnya. Lebih jauh lagi, calon motivator yang mengalami kesulitan dalam beradaptasi dengan biMBA akan disalurkan keluhannya melalui testimoni, sehingga biMBA dapat mengevaluasi diri untuk perbaikan proses pelatihan.

Setelah calon motivator mengikuti pelatihan selama lima hari, dilakukan tahap selanjutnya yakni proses seleksi dengan melalui penilaian keaktifan calon motivator selama pelatihan dan evaluasi tertulis. Apabila lolos tahap ini, calon motivator baru bisa mendapatkan izin magang di cabang biMBA yang telah ditentukan. Cabang biMBA yang dipilih untuk tempat magang adalah cabang yang memiliki motivator – motivator yang sudah bagus dan handal.

Selanjutnya adalah pelatihan penyegaran. Setelah calon motivator dan kepala unit sudah melewati tahap magang dan sudah menjadi motivator resmi biMBA-AIUEO, akan dilakukan pelatihan penyegaran setiap hari rabu dan kamis pada setiap minggunya untuk berdiskusi.

“Untuk yang sudah menjadi guru ada pertemuan tiap rabu kamis, namanya training penyegaran. Setelah guru sudah menghadapi persoalan2 di dalam kelas, hal ini dibantu oleh bapak Bambang di training penyegaran ini untuk solusi-solusi masalah yang ada di unit. Training penyegaran juga diawali dengan kebiMBAan, jadi harus benar-benar memahami filosofi biMBA”

(Wawancara dengan Shiwiy, 5 Januari 2012)

Pelatihan penyegaran ini juga dilakukan dengan sistem *online*. Diskusi ini berisi mengenai permasalahan – permasalahan yang ditemukan di kelas. Misalnya seperti munculnya kesulitan saat menghadapi anak. Dengan adanya diskusi motivator dengan *trainer* dan juga ketua biMBA maka akan mendapatkan penyelesaian dari permasalahan – permasalahan yang muncul.

Proses kemitraan YPAI dengan berbagai pihak masyarakat melahirkan unit – unit baru biMBA di berbagai daerah, dan tentunya merekrut lebih banyak orang lain untuk menjadi bagian dari lembaga pendidikan biMBA. Melalui hal ini, maka akan lebih banyak lagi anak – anak usia dini yang ditumbuhkan minat baca dan belajarnya. Di tiap – tiap unit atau cabang biMBA tentunya sudah memiliki kepala unit dan motivator – motivator yang sudah melewati masa pelatihan. Pelatihan bagi calon – calon kepala unit atau motivator ini tidak hanya dilakukan di diklat YPAI, namun dapat juga dilakukan di kantor pengelola wilayah (mitra) yang sudah memiliki tempat pelatihan sendiri. Mitra pengelola dikenal sebagai biMBA perintis. YPAI hanya memberi pelatihan kepada calon – calon yang akan ditempatkan di unit – unit pasif yang dikelola YPAI, namun ada juga peserta pelatihan titipan mitra aktif. Unit – unit hanya diinformasikan mengenai pelatihan oleh YPAI, namun tidak diwajibkan. Namun, unit aktif dari mitra tetap harus memakai standar YPAI dalam kebiMBAan maupun kurikulum. Pelatihan yang dikelola oleh mitra pengelola tidak memakai sistem *online* dan memiliki nara sumber sendiri. Di unit biMBA, motivator yang sudah dianggap senior biasanya akan naik pangkat dan diberi pelatihan untuk dijadikan kepala unit di unit tersebut atau di unit lain. Dalam pelatihan, calon kepala unit tidak hanya diajarkan bagaimana bersosialisasi dengan orang tua murid atau sosialisasi internal, namun juga sosialisasi eksternal.

Pelatihan kepala unit ini tentu tidak hanya dilakukan sebelum ia resmi jadi kepala unit, namun terus berlangsung selama kepala unit tersebut menjabat di biMBA. Pelatihan lanjutan tersebut ada yang dilakukan di unit oleh pembina unit atau *trainer*, di kantor pengelola wilayah, maupun di diklat YPAI yang dikenal sebagai pelatihan penyegaran. Tidak semua unit memiliki manajemen atau pengelolaan yang sama dan tidak semuanya langsung di bawah YPAI, sehingga ada perbedaan – perbedaan jenis pelatihan.

Kalo dulu sih saya kan bagian administrasi, terus karena Kepala Unit di sini keluar, jadi saya yang naik jadi Kepala Unit, ya ada pelatihannya lagi buat Kepala Unit. Kayak gimana cara buat interaksi sama orang tua, terus sosialisasiin biMBA. Pelatihannya ya dari kantor pengelola, bukan dari yayasan. Kita kan beda.

(Wawancara dengan KU biMBA Gamastya, 21 Januari 2012)

Telah dijabarkan sebelumnya bahwa pelatihan dasar diberlakukan untuk semua calon anggota YPAI/biMBA, termasuk untuk staf divisi – divisi lainnya di kantor YPAI. Setelah melewati pelatihan dasar tersebut, barulah dilanjutkan pelatihan khusus sesuai dengan pembagian kerjanya. Untuk staf lain selain motivator dan kepala unit, pemantapan baik dalam hal kebiMBAan maupun spesialisasi pekerjaannya dilakukan oleh ketua YPAI. Hal ini dilakukan dalam rapat koordinasi yang rutin. Disamping melakukan rapat khusus dalam hal pekerjaan sesuai divisinya seperti evaluasi atau masalah – masalah khusus, juga dilakukan diskusi – diskusi mengenai kebiMBAan sehingga nilai – nilai dasar biMBA semakin diperdalam melalui hal tersebut oleh ketua YPAI. Sebelumnya, evaluasi kerja dilakukan secara tertulis, namun saat ini diubah menjadi bentuk diskusi. Untuk motivator dan kepala unit, penanaman nilai kebiMBAan lebih dirasakan, karena mereka mempraktekannya setiap hari, bukan hanya sekedar mensosialisasikan.

“Untuk staff lain selain motivator dan KU, trainingnya lebih lewat Pak Bambang sih, seperti pemantapan manajemen, pemantapan kebiMBAannya. Ada rapat koordinasi per kepala divisi juga. Semua staff harus mengerti kebiMBAan (filosofi) disamping spesialisasi pekerjaannya lah ya, jadi setiap ada rapat rutin terus dimantapkan kebiMBAannya oleh Bapak”

(Wawancara dengan Shiwiy, 19 Maret 2012)

Untuk menanamkan nilai – nilai biMBA selain lewat pelatihan, juga dapat dilakukan secara perorangan berupa diskusi diluar rapat rutin, sharing dengan anggota lain yang sudah lebih lama bekerja di YPAI/biMBA, atau langsung dengan ketua YPAI baik melalui telepon maupun sistem *online*. Hal ini dimaksudkan untuk lebih mematangkan nilai – nilai biMBA yang ada ke dalam diri anggota, agar anggota dapat lebih mengaplikasikan hal tersebut dan merasakan manfaatnya. Hal ini dilakukan sekaligus untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja masing – masing divisi di YPAI.

- **Sosialisasi biMBA**

Sosialisasi eksternal dilakukan baik oleh unit – unit maupun oleh YPAI atau biMBA secara keseluruhan. Sosialisasi eksternal di unit adalah bagaimana

kepala unit akan turun ke daerah sekitar unit untuk mensosialisasikan mengenai biMBA dan mencari data mengenai anak – anak usia dini disekitar unit biMBA. Di unit biMBA, sosialisasi eksternal kepada penduduk sekitar dilakukan tiga kali dalam seminggu oleh kepala unit. Kepala unit akan mencari data mengenai anak – anak usia dini yang ada di sekitar unit biMBA, yang kemudian akan mensosialisasikan tentang biMBA kepada orang tuanya.

“Ya pas pelatihan kepala unit kan diajarin dulu buat sosialisasi biMBA di sekitar sini, gimana ngadepin orang tua, terus sosialisasi di sekitar kalo sore-sore. Di sini kan banyak anak-anak, jadi kalo sore ya rame sekalian. Kadang ditemenin sama bagian marketing. Kalo misal di unit sini ya ke orang tua yang lagi daftar atau dateng.

(Wawancara dengan Kepala Unit biMBA Cabang Gamastya, 21 Januari 2012)

Hal – hal yang disosialisasikan seperti metode biMBA, karakter anak, stop kekerasan pada anak, dan program – program yang ada di biMBA. Sosialisasi ini dilakukan baik dari rumah ke rumah maupun di tempat – tempat yang ramai akan anak – anak yang sedang bermain, seperti taman di sekitar rumah. Di sini unit biMBA akan mensosialisasikan kepada orang tua yang sedang menemani anak sekaligus menawarkan formulir coba gratis biMBA untuk anak mereka yang masih berusia 3-6 tahun.

Gambar 4.2 Sosialisasi biMBA oleh Kepala Unit di Cabang biMBA



(Sumber: Dokumentasi Pribadi)

Dalam rangka mensosialisasikan biMBA, membangun semangat, dan merekrut lebih banyak orang lagi untuk bergabung dengan biMBA demi mencapai tujuan biMBA, YPAI mengadakan berbagai kegiatan dan acara seperti senam

bersama saat *Car Free Day* (CFD), acara di stasiun televisi, dan acara – acara di unit biMBA. Senam bersama saat CFD dilakukan bersama seluruh keluarga biMBA dari segala unit yang ingin berpartisipasi, dengan berbagai kegiatan olah raga, pentas baca anak – anak, dan sosialisasi biMBA dengan masyarakat sekitar. Acara di unit dilakukan dengan berbagai pentas seni dan lomba, dengan mengundang berbagai kalangan yang ada di sekitar unit seperti ibu – ibu PKK atau pengajian. Sosialisasi mengenai biMBA dilakukan di dalam acara – acara tersebut. Acara pentas seni di unit tersebut dapat perbulan atau satu kali dalam beberapa bulan, untuk mementaskan anak – anak didik yang sudah berani dan bisa membaca, sehingga bisa dipentaskan ke orangtua murid dan warga sekitar.

Kemudian, selain acara – acara di unit, YPAI atau biMBA juga menyelenggarakan acara – acara besar yang dilakukan per tahun yaitu acara Gebyar. Acara Gebyar ini telah dilakukan di Taman Mini pada tahun 2010, serta di Mekarsari pada tahun 2011 lalu. Acara ini diikuti oleh seluruh keluarga besar biMBA termasuk orang tua murid dari anak – anak usia dini yang dibina di biMBA. Acara ini ditujukan untuk meningkatkan semangat guru dan orang tua dalam membangun generasi penerus bangsa melalui seminar, pentas seni, permainan, *outbond*, dan bermacam lomba guna mewujudkan generasi pembelajar mandiri sepanjang hayat.

Gambar 4.3 Gebyar biMBA-AIUEO



(Sumber: Dokumentasi YPAI )

Lebih jauh lagi, tujuan dari diselenggarakannya acara ini menghasilkan anggota – anggota baru dari lembaga pendidikan biMBA, berkat semangat yang terbangun melalui acara ini. Selain acara gebyar, YPAI dan biMBA juga pernah melakukan sosialisasi kepada masyarakat luas khususnya Jawa Barat melalui kerja sama dengan pemerintah daerah Cimahi. Sosialisasi ini dilaksanakan dalam bentuk seminar dengan Kak Seto sebagai salah satu nara sumbernya, dengan tema membangun karakter minat baca dan belajar sejak usia dini. Dari sini, biMBA tentunya melakukan sosialisasi mengenai tujuan biMBA dan metode belajar yang diterapkan.

Gambar 4.4 Sosialisasi biMBA-AIUO di Cimahi



( Sumber: Dokumentasi YPAI )

#### 4.1.2.3 biMBA-AIUO Sebagai Sebuah Organisasi dan Institusi

biMBA sebagai sebuah organisasi dilihat sebagai sebuah kelompok yang bergerak di bidang pendidikan anak usia dini, yang memiliki tujuan untuk mengembangkan minat belajar bagi anak usia dini demi sumber daya manusia yang hebat di masa yang akan datang. Seperti organisasi lain, biMBA tentunya memiliki strukturnya sendiri sebagai bagian dari elemen organisasi, yakni adanya pembagian pekerjaan yang dilihat dari divisi – divisinya yang tersusun secara



hirarkis. Divisi – divisi yang ada tentunya dikendalikan oleh bapak Ir. Bambang Suyanto secara hirarkis, selaku ketua dari organisasi ini. Struktur yang ada telah dibekali oleh nilai – nilai, norma, dan peran dari masing – masing partisipan organisasi. Nilai – nilai tersebut termasuk nilai – nilai dasar biMBA yang telah diberikan saat memasuki organisasi ini.

“Untuk divisi ya di sini mulai dari humas, marketing, keuangan, HRD, perekrutan, operasional. ya begitu.. Di sini divisi diklat dan beberapa yang lain. Dipecah jadi dua kantornya. Ini nih ada struktur organisasinya.”

(Wawancara dengan Pak Wiwi, Januari 2012)

Partisipan dari organisasi ini dilihat dari seluruh anggota biMBA yang tersebar di seluruh divisi YPAI dan unit – unit biMBA yang ada. Nilai – nilai dan norma yang berada di biMBA sebagai sebuah lembaga pendidikan, yang tentunya memiliki perbedaan dari sekolah formal, mengatur aktivitas, perilaku, sikap, seluruh anggota biMBA dari mulai pengurus hingga guru, kepala unit, dan *trainer*. Untuk mencapai tujuan biMBA yang sebelumnya telah disebutkan, biMBA memiliki metode belajar yang berbeda dengan sekolah formal atau lembaga pendidikan lain pada umumnya, yang dijadikan teknologi dalam organisasi ini. Hal ini tentunya tidak lepas dari pengaruh lingkungan eksternal yang memiliki kontribusi terhadap ide – ide aktor biMBA dalam membangun dan mengembangkan lembaga ini.

biMBA jika dilihat sebagai sebuah institusi memiliki makna yang berbeda dengan organisasi yang bersifat rasional. biMBA sebagai sebuah institusi dapat dilihat dari sejarah bagaimana biMBA terbentuk, nilai – nilai yang diberikan aktor kepada biMBA, dan bagaimana biMBA dipengaruhi oleh lingkungan sekitar. Ada nilai – nilai baik internal maupun eksternal yang mengatur jalannya organisasi, dimana organisasi perlu beradaptasi pada hal – hal tersebut. Seperti halnya nilai – nilai dasar biMBA yang menjadi prinsip utama organisasi ini. Sehingga, segala aktivitas organisasi khususnya belajar dan mengajar anak usia dini, berpedoman pada nilai – nilai dasar tersebut. Tidak hanya sebagai prinsip, nilai – nilai dasar tersebut juga menjadi cara berpikir seluruh anggota organisasi dan membentuk identitas organisasi.

Proses institusionalisasi oleh Selznick (1957) diartikan sebagai proses yang penuh dengan nilai, dimana nilai tersebut perlu ditanamkan ke organisasi. Seluruh anggota biMBA yang telah berkomitmen menjadi anggota biMBA tentunya melewati proses tersebut. Lewat berbagai macam kegiatan dan program, nilai – nilai dasar biMBA yang diciptakan oleh aktor ditanamkan ke setiap anggota biMBA. Sehingga biMBA terbentuk menjadi sebuah alat berisikan nilai – nilai yang bekerja untuk menjadikan sumber daya manusia di Indonesia menjadi hebat, lewat pengembangan minat belajar dan membaca. Di biMBA, proses ini dapat dilihat secara nyata karena biMBA mengadakan berbagai program, kegiatan, dan pelatihan yang mengkhususkan penanaman nilai – nilai dasar biMBA.

Untuk menanamkan nilai – nilai dasar biMBA ya online training ini, pelatihan dasar yang tiap dua minggu sekali. Di sini kan diajarin semuanya dari mulai filosofi, simulasi praktek. Semua harus ikut online training atau pelatihan dasar dulu baru bisa nerapin nilai – nilai biMBA. Selain itu sih nggak ada yah, paling langsung dari Pak Bambangnya sendiri lewat diskusi, rapat atau personal buat mantepin kebiMBAannya.

(Wawancara dengan Shiwy, 19 Maret 2012)

Proses institusionalisasi di lembaga biMBA diawali dengan pembentukan lembaga ini oleh aktor, dimana secara perlahan aktor lembaga yang mendirikan membangun nilai – nilai dasar biMBA termasuk kurikulumnya. Selanjutnya aktor tentu menanamkan nilai dasar biMBA tersebut ke seluruh anggota – anggota yang ada di lembaga hingga akhirnya nilai – nilai dasar tersebut tertanam secara menyeluruh. Nilai yang dimiliki aktor yang berbentuk nilai dasar biMBA sekaligus metode belajar biMBA berasal dari berbagai pengaruh eksternal maupun internal aktor. Hingga saat ini nilai – nilai dasar tersebut terus direproduksi oleh anggota – anggota biMBA lewat adanya rangkaian pelatihan dan berbagai kegiatan.

Dulu waktu di Jepang ya masih tujuan awalnya dulu.. Ya tentu ada pengaruh, karena semua tergantung apa yang kita dengar dan apa yang kita lihat. Kesini kesini nya kan semuanya proses sambil jalan neliti dan lainnya, udah di Indonesia.

(Wawancara dengan Pak Bambang Suyanto, 2 April 2012)

Jika melihat proses institusionalisasi di lembaga ini menurut Tolbert dan Zucker, tahap pertama yaitu *habitualization* yakni tahap dimana YPAI membangun filosofi, nilai dasar, dan metode belajar, dimana hal ini dipengaruhi oleh pengalaman dan pemikiran pendiri YPAI dalam inovasinya. Hal ini mulai diterapkan diawali kepada anaknya, lalu diterapkan di awal pendirian lembaga. Selanjutnya, *objectification* terjadi ketika filosofi, nilai, dan metode belajar yang dikembangkan mulai disebarkan termasuk di unit – unit yang berdiri, dimana unit – unit tersebut tentu harus melakukan imitasi terhadap biMBA pusat. Adanya standarisasi unit mempengaruhi hal ini, sehingga setiap anggota yang akan ditempatkan di unit perlu diberikan pelatihan dasar terlebih dahulu. Selanjutnya, pada tahap terakhir yaitu *sedimentation*, nilai – nilai dasar biMBA sudah diaplikasikan secara menyeluruh dan diterima. Dengan adanya pelatihan yang terus menerus dilakukan, adanya diklat pelatihan lain yang dibuat oleh mitra pengelola, menandakan nilai – nilai dasar biMBA tersebut terus direproduksi oleh keseluruhan aktor organisasi. Meskipun, di setiap unit aktif memiliki variasinya masing – masing.

#### **4.1.2.4 Proses Isomorphism Lembaga biMBA-AIUEO**

Organisasi biMBA-AIUEO berada pada ranah pendidikan. Di bidang pendidikan baik formal maupun non-formal, pada umumnya terjadi homogenisasi pada lembaga – lembaga pendidikan yang ada. Proses homogenisasi ini dapat dijelaskan dengan konsep isomorfis. Seperti satu sekolah, ingin menyerupai sekolah lainnya, dalam hal struktur lembaga seperti adanya kepala sekolah, guru, metode belajar, aturan – aturan sekolah, dan lain sebagainya. Proses ini adalah salah satu bentuk institusionalisasi. Sehingga, suatu organisasi berbentuk sekolah dapat dengan mudah berinteraksi dengan sekolah lainnya. Hal ini termasuk untuk menarik staf, legitimasi, dan reputasi sekolah. Namun, pada kenyataannya, setiap lembaga pendidikan memiliki fokus dan keistimewaannya masing – masing, yang akan membedakan dirinya dari lembaga pendidikan lain.

Proses koersif terkait dengan pengaruh politik dan legitimasi. Di biMBA, lembaga ini berdiri karena keinginan pendiri YPAI dalam membangun bangsa, lewat menumbuhkan minat baca dan belajar anak. Sehingga, tidak ada tekanan

formal yang berlangsung karena ini adalah lembaga pendidikan non-formal. Tekanan yang ada hanya tekanan dalam diri individu yang menginginkan suatu pencapaian tujuan. Karena ini adalah lembaga pendidikan non-formal dan tidak ada kontribusi pemerintah, maka tidak ada amanat pemerintah seperti standar pendidikan yang perlu diterapkan.

Proses berdiri dan perjalanan lembaga pendidikan biMBA-AIUEO tentu tidak lepas dari tekanan yang mendukung adanya imitasi terhadap lembaga pendidikan lain. Namun, biMBA menjadi pendidikan yang berbeda dengan pendidikan formal dalam tujuan dan metodenya. biMBA memiliki struktur yang hampir sama dengan lembaga pendidikan lain yang juga tersusun secara hirarkis, memiliki kepala cabang/unit, guru, murid, selayaknya lembaga pendidikan lain yang telah stabil. Meskipun tidak semua perannya sama persis. Namun, di biMBA memiliki keistimewaan tersendiri yakni adanya trainer yang berasal dari YPAI maupun pihak mitra pengelola yang bertugas untuk memotivasi calon anggota (guru, kepala unit, *trainer*, dan lain-lain) dan menanamkan nilai – nilai kebiMBAan kepada mereka. Karena seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa biMBA memiliki keistimewaan pada metode belajarnya, yang tidak sama dengan lembaga pendidikan lain. Jadi, sesungguhnya setiap organisasi tidak sepenuhnya memodelkan dirinya ke organisasi lain, namun ada hal – hal khusus yang ditonjolkan yang membuat sebuah organisasi memiliki keunggulan dibandingkan organisasi lain, dalam hal ini di bidang pendidikan.

Dalam hal ini, biMBA-AIUEO tidak sama dengan lembaga pendidikan anak usia dini lainnya, karena biMBA memiliki metode belajar dan mengajar yang berbeda. Hal ini membuktikan bahwa meskipun ada pencarian keragaman yang besar, ada variasi yang dipilih oleh organisasi. Variasi yang dipilih oleh biMBA tentunya disesuaikan dengan tujuan utama organisasi, sehingga aktor utama pendiri lembaga ini membawa hal yang berbeda khususnya dalam hal metode belajar. Nilai – nilai dasar biMBA yang dilembagakan oleh aktor sesungguhnya tidak sebatas metode belajar biMBA, namun hal – hal lain yang akan terasa manfaatnya oleh seluruh anggota biMBA.

biMBA memiliki ratusan unit yang tersebar di berbagai kota baik unit pasif yang dikelola YPAI langsung maupun unit aktif yang dikelola oleh mitra.

Unit – unit ini lah yang sesungguhnya melakukan proses mimetik secara keseluruhan terhadap unit yang sudah baik dan stabil, yang tentunya sesuai dengan standar biMBA. Diawali dengan mengikuti proses pelatihan bagi guru dan kepala unit, struktur dalam unit yang sama, hingga desain kelas yang sama. Hal ini dilakukan selain untuk standarisasi, namun juga sebagai upaya mendapatkan legitimasi dari masyarakat setempat. Bagi unit yang didirikan oleh mitra pasif, pengelolaan unit menjadi tanggung jawab YPAI sehingga seluruh unit yang didirikan akan sama dengan unit lain menurut standar YPAI. Namun, bagi unit yang didirikan oleh mitra aktif, unit dapat melakukan variasi pada lembaganya dalam berbagai aspek, tanpa mengurangi standard yang telah ditentukan oleh YPAI. Misalnya seperti menambahkan kurikulum Bahasa Inggris.

Lebih jauh lagi, proses mimetik ini dilakukan di dalam biMBA itu sendiri di lingkup yang luas. Unit – unit yang berdiri akan meniru unit – unit biMBA lainnya yang telah stabil, supaya unit tersebut terlegitimasi sebagai biMBA, sama dengan biMBA lainnya. Proses peniruan ini dibantu dengan adanya pelatihan bagi guru dan kepala unit oleh *trainer* yang sudah terlatih, supaya mereka dapat mengetahui, menguasai, memaknai, dan mempraktekan nilai – nilai dasar biMBA yang diprakarsai oleh bapak Ir. Bambang Suyanto. Sehingga, unit biMBA yang mereka tangani akan sama kualitasnya dengan unit biMBA lainnya.

Pada proses normatif yang terkait dengan profesionalisme anggota, biMBA memiliki standar spesialisasi pendidikan tertentu untuk di beberapa divisi. Namun, pada proses rekrutmen calon anggota biMBA yang berupa kepala unit, *trainer*, dan guru, biMBA tidak mewajibkan calon anggota belatar belakang universitas atau latar belakang spesialisasi tertentu di bidang pendidikan meskipun kegiatan utama di lembaga pendidikan ini adalah kegiatan belajar dan mengajar. Persyaratannya hanyalah mereka telah lulus Sekolah Menengah Atas. Hal ini disebabkan karena biMBA memiliki cara tersendiri untuk melatih calon anggota agar dapat melaksanakan peran – perannya di biMBA, yakni dengan adanya proses pelatihan sebelum calon anggota benar – benar masuk ke dalam lembaga ini.

“Pendidikan memang minimal SMA untuk KU dan motivator, karena kan kita bergerak di pendidikan nonformal jd tidak harus berlatar pendidikan titel tertentu, karena di biMBA

ada pelatihan dimana metodenya berbeda dengan sekolah pada umumnya. Praktek di lapangan maksimal satu bulan, dari situ dia akan belajar, jadi nggak ngejar background. Kalo untuk trainer juga sama, yang penting mau belajar aktif terus menerus karena dia harus menghadapi berbagai keluhan kendala yang ada.”

(Wawancara dengan Ibu Rita, 19 Maret 2012)

Proses rekrutmen, hal penting untuk mendorong isomorfis, diawali dengan dilakukannya psikotes dan wawancara, sehingga dapat diketahui kecocokan calon anggota untuk mengisi posisi tertentu; apakah itu guru, kepala unit, atau *trainer*. Kemudian, calon anggota akan mengikuti masa pelatihan, magang, dan evaluasi hingga mereka tercatat resmi sebagai bagian dari anggota biMBA. Oleh sebab itu, spesialisasi dan keahlian yang dimiliki anggota yang ditempatkan di unit – unit biMBA dibentuk oleh biMBA itu sendiri, lewat serangkaian proses pelatihan. Hal ini terkait dengan biMBA yang memang memiliki cara tersendiri untuk membangun kecerdasan murid – murid mereka.

Meskipun kemiripan sebuah lembaga pendidikan dengan lembaga pendidikan lain yang sudah mapan akan memudahkan lembaga dalam hal berinteraksi, legitimasi, atau reputasi, namun tiap lembaga khususnya biMBA-AIUEO memiliki keistimewaan tersendiri yang membuatnya berbeda dengan lembaga PAUD lainnya, yakni metode belajar yang berbeda dan fokusnya untuk membangun minat belajar dan baca anak, sehingga dari minat tentunya akan membawa hasil kemampuan baca dan belajar anak.

## BAB 5

### **APLIKASI *SOFT SYSTEMS METHODOLOGY* PADA PROSES TRANSFER NILAI DI LEMBAGA PENDIDIKAN biMBA-AIUEO**

Pada tiga bab sebelumnya telah dijabarkan bagaimana problem situation dan sebagian dari *problem expressed* (tahap satu dan dua) pada tahapan *Soft Systems Methodology*, yaitu hasil kegiatan '*finding out*' atau temuan data. Pada bab ini, dijabarkan lebih jauh tahapan – tahapan SSM selanjutnya yang diaplikasikan pada penelitian.

#### **5.1 Analisis Intervensi**

##### **5.1.1 Analisis Satu (Intervensi)**

*Soft Systems Methodology* (SSM) digunakan untuk memperbaiki situasi permasalahan yang terjadi di dunia nyata. Dalam melakukan intervensi pada suatu situasi permasalahan dengan menggunakan SSM tersebut, peneliti perlu terlebih dahulu mengidentifikasi *stakeholder* yang terkait dalam situasi permasalahan penelitian.

Analisis pertama yakni analisis intervensi yang bertujuan untuk mengidentifikasi pihak – pihak yang terlibat dalam penelitian yang terdiri *atas client*, *problem solver*, dan *problem owner*. Peneliti telah menetapkan satu sistem yang akan menjadi fokus penelitian. Pada penelitian mengenai proses institusionalisasi di lembaga pendidikan biMBA-AIUEO menggunakan *Soft Systems Methodology* ini, pihak – pihak yang melakukan intervensi adalah;

*Client* (C) : Peneliti, dosen pembimbing, departemen sosiologi UI

*Problem Solver* (P) : Peneliti

*Problem Owner* (O) : Lembaga Pendidikan biMBA-AIUEO, Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI), dan pihak – pihak yang terkait dengan lembaga pendidikan tersebut.

Tugas utama dalam sistem nomor satu ini adalah:

- a. Implementasi program atau rangkaian kegiatan dan pelatihan yang dilakukan oleh biMBA, sebagai bentuk proses transfer nilai – nilai dasar biMBA.
- b. Membedakan mekanisme kegiatan dan pelatihan tersebut sesuai dengan peran – peran anggota atau calon anggota di lembaga biMBA.

### 5.1.2 Analisis Dua (Sistem Sosial)

Dalam melakukan intervensi, peneliti perlu mengetahui lebih jauh mengenai realita objek yang diteliti. Melalui analisis kedua atau analisis sistem sosial, akan mengidentifikasi tiga elemen penting yaitu bagaimana peran, norma, dan nilai dari sebuah lembaga pendidikan anak usia dini. Dalam hal ini, sistem sosial yang akan di analisa adalah dengan menggunakan sistem yang ada di lembaga pendidikan biMBA-AIUEO.

#### Peran

Peran dasar dari lembaga pendidikan biMBA-AIUEO serta YPAI adalah untuk menumbuhkan minat baca dan belajar anak usia dini lewat metode belajar biMBA dengan proses yang menyenangkan, agar menjadi generasi pembelajar mandiri sehingga tercipta sumber daya manusia yang terhebat di Indonesia. Peran tersebut meliputi hal – hal berikut:

- Bekerja sama dengan mitra membangun unit – unit biMBA baru di berbagai daerah
- Membuat diklat pelatihan untuk calon anggota biMBA khususnya untuk motivator (guru) dan kepala unit
- Mensosialisasikan biMBA ke masyarakat luas termasuk ke lingkungan sekeliling unit – unit biMBA yang ada
- Memberikan manfaat tidak hanya kepada anak usia dini namun juga ke seluruh keluarga besar biMBA

#### Norma

Di lembaga biMBA memiliki norma – norma yang berisikan pekerjaan apa saja yang perlu dilakukan (*job-description*) serta ekspektasi yang diharapkan. Dengan



adanya struktur organisasi yang disusun secara hirarkis, dapat dilihat adanya pembagian kerja yang cukup mendetail sehingga akan tercipta efisiensi untuk mencapai proses kegiatan organisasi yang efektif. Norma yang ada ini terkait dengan peran – peran yang dilakukan oleh tiap divisi YPAI/biMBA. Dengan dilaksanakannya norma – norma yang ada diharapkan biMBA dapat mencapai 30 juta anak didik di seluruh Indonesia, untuk membangun sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini dapat dicapai dengan terus membangun unit – unit biMBA beserta motivator – motivatornya di seluruh Indonesia.

### Nilai

Nilai – nilai yang dimiliki oleh YPAI atau lembaga biMBA-AIUEO adalah:

- Komitmen dalam mengaplikasikan an mensosialisasikan nilai – nilai dasar biMBA kepada anak usia dini dan masyarakat luas
- Pentingnya pelaksanaan kegiatan secara efektif serta adanya perbaikan dan penyempurnaan segala program dan kegiatan yang dilakukan oleh biMBA
- Melakukan efisiensi dengan *online training* untuk pelatihan calon anggota dari berbagai kota di Indonesia
- Mengetahui dan memberikan solusi pada setiap kendala dan permasalahan yang dihadapi organisasi termasuk dalam menangani anak usia dini
- Terus melakukan hubungan dengan masyarakat luas untuk dijadikan mitra, bekerja sama dalam membangun unit – unit biMBA

#### 5.1.3 Analisis Tiga (Politics)

Analisis ketiga adalah analisis politik, yakni mencari tahu mengenai situasi problematika yang sudah dibuat tanpa memasukkan situasi politik, dimana hal ini selalu kuat dalam menentukan keberhasilan organisasi. Analisis ini menggunakan situasi yang ada di lembaga biMBA. Sehingga, fokus dalam analisis ini adalah mengkaji isu – isu mengenai *power* dimana hal tersebut sangat berpengaruh dalam keberlangsungan lembaga biMBA, yakni dengan menjabarkan bagaimana *power*

tersebut terlihat dalam situasi ini. Isu – isu ini terbagi dalam *disposition power* dan *nature of power* tersebut.

#### *Disposition of power*

- Kekuasaan tertinggi di lembaga ini adalah ketua YPAI sebagai founder dari biMBA-AIUEO
- Dibuatnya struktur organisasi yang disusun secara hirarkis dimana sudah ada peran – peran dan pembagian kerja di tiap divisi YPAI/biMBA
- Adanya standardisasi yang ditentukan oleh ketua YPAI untuk semua unit – unit biMBA baik di bawah YPAI langsung maupun di bawah mitra pengelola
- YPAI hanya mengelola manajemen unit – unit biMBA pasif (mitra pasif), tidak mengelola manajemen unit – unit aktif atau unit yang dikelola oleh mitra pengelola (mitra aktif)
- YPAI secara aktif memfasilitasi pelatihan – pelatihan anggota biMBA yang berada di bawah YPAI, namun *trainer* juga aktif mengembangkan secara mandiri kemampuannya

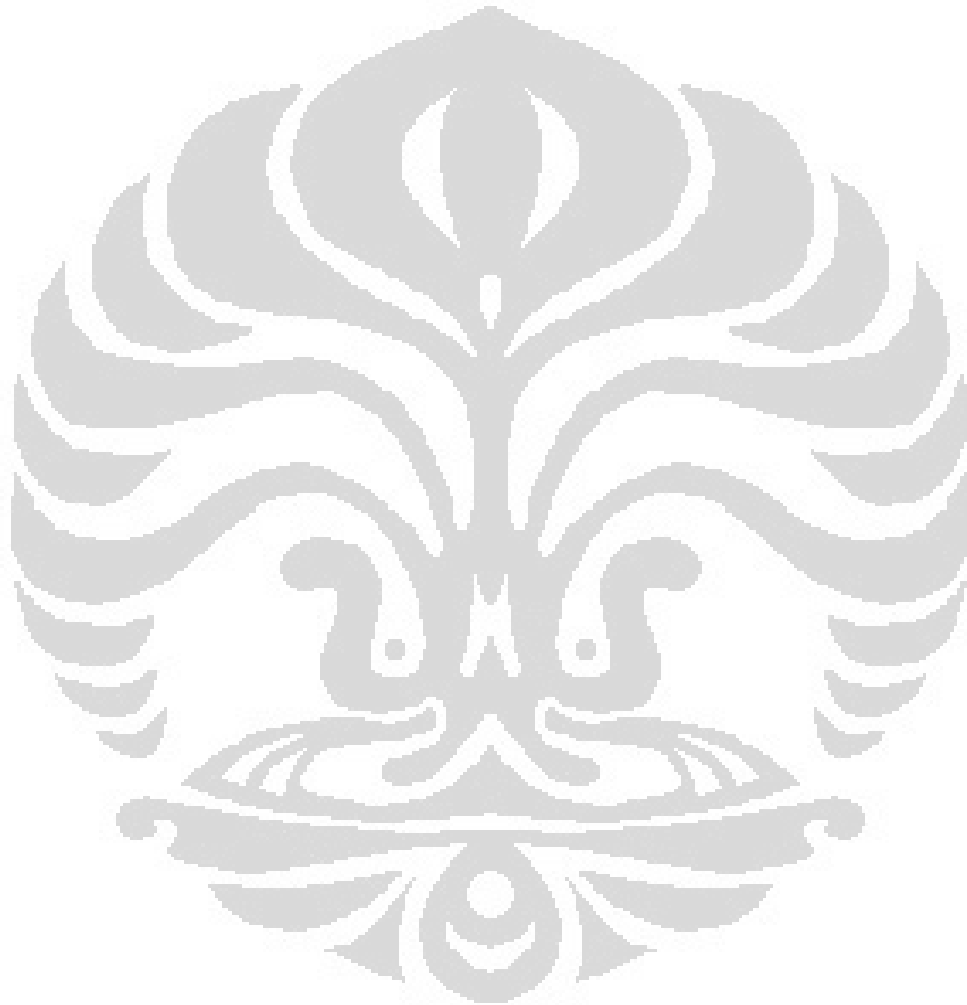
#### *Nature of power*

- Kemampuan untuk mempengaruhi dan mengajak seluruh anggota biMBA untuk mencapai tujuan dan visi misi lembaga
- Kemampuan untuk memperluas jangkauan lembaga (berupa unit – unit) dengan mendapatkan mitra – mitra dari masyarakat luas
- Kemampuan untuk memperbanyak jumlah anak didik dan juga anggota – anggota baru lembaga dengan berbagai macam sosialisasi

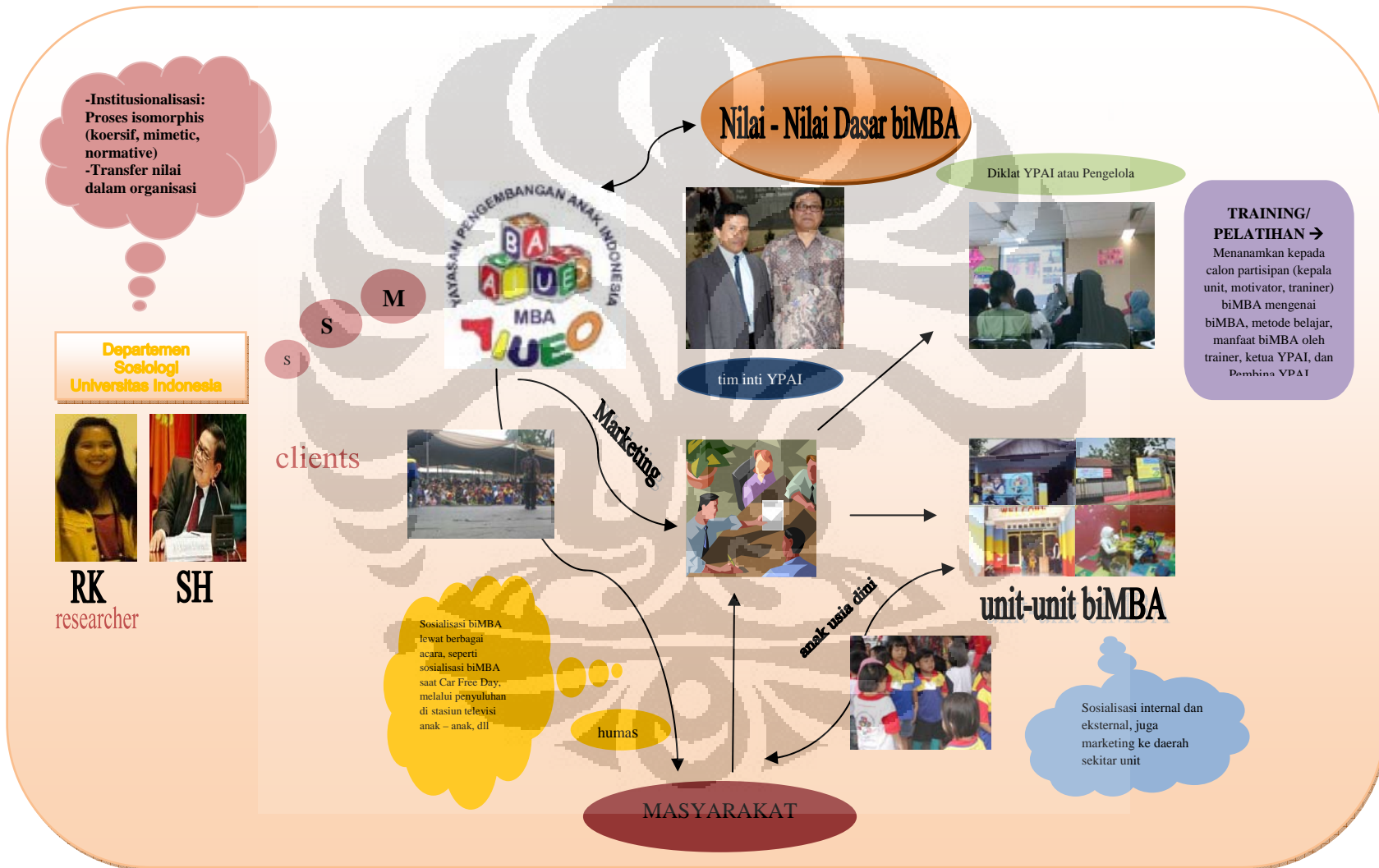
## **5.2 Rich Picture**

*Rich picture* disusun sebagai sebuah ‘gambar’ untuk mengekspresikan hubungan – hubungan yang penting dalam situasi permasalahan, yang akan menjadi bahan dasar diskusi. Tujuannya dalam membuat rich picture adalah “*to capture, informally, the main entities, structures, and viewpoints in the situation, the process*”

*going on, the current recognized issues and any potential ones*” (Checkland dan Poulter: 2006). Berdasarkan data – data yang telah didapat untuk mengetahui situasi permasalahan, *situation-driven* di lembaga pendidikan biMBA dituangkan ke dalam Rich Picture berikut:



Gambar 5.1 Rich Picture



Berdasarkan *rich picture* diatas, menunjukan bahwa YPAI, yang diprakarsai oleh ketua YPAI tersebut membentuk lembaga pendidikan biMBA bagi anak – anak usia dini, dengan nilai – nilai dasar biMBA sebagai landasan dari lembaga ini. YPAI mencoba untuk memperluas jangkauan biMBA ke daerah – daerah di Indonesia, dengan mendirikan unit – unit biMBA baru sebagai bagian dari keluarga besar biMBA. Unit – unit biMBA yang didirikan ini melalui kerja sama dengan masyarakat dengan program kemitraan. Seluruh anggota dari lembaga biMBA dari mulai motivator, kepala unit, *trainer*, dan anggota lainnya, harus melalui proses pelatihan untuk ditanamkan nilai – nilai dasar biMBA, baik sebelum maupun setelah menjadi bagian dari lembaga ini. Seperti yang telah dijabarkan sebelumnya bahwa penelitian ini akan mengkaji bagaimana proses transfer nilai – nilai dasar tersebut yang terlembaga di lembaga pendidikan biMBA, sehingga dalam *rich picture* ini juga digambarkan bagaimana aktor (ketua YPAI) dibantu oleh pembina YPAI, *trainer*, kepala unit, dan anggota biMBA lainnya melakukan proses transfer nilai – nilai dasar biMBA kepada calon anggota baru dan juga sosialisasi kepada masyarakat luas mengenai biMBA.

### 5.3 *Systems Thinking*

Pada tahap ini peneliti sudah memasuki *systems thinking*. Berdasarkan situasi permasalahan yang telah dituangkan ke dalam *rich picture*, peneliti mengangkat satu sistem relevan. Disini dibuat sistem yang relevan atau definisi mendasar mengenai sistem permasalahan atau dinamakan dengan istilah *root definitions*.

Hanya terdapat satu sistem yang telah dipilih, yaitu sistem untuk menanamkan nilai – nilai dasar biMBA kepada seluruh calon anggota dan anggota biMBA. Sistem ini dipilih untuk menjelaskan proses institusionalisasi dari sebuah lembaga, dalam hal ini adalah lembaga biMBA. Satu sistem yang telah dipilih ini akan menjelaskan seluruh rangkaian proses yang dilakukan oleh sebuah lembaga, dalam hal ini meminjam proses yang terjadi di lembaga biMBA, dalam hal institusionalisasi nilai – nilai dasar biMBA yang memang telah dibangun oleh aktor YPAI.

Proses institusionalisasi dalam lembaga secara umum diartikan sebagai sebuah proses penanaman nilai – nilai, dengan melibatkan aktor – aktor dalam sebuah organisasi atau institusi. Sehingga hasil dari proses tersebut adalah bagaimana nilai – nilai tertentu diserap, dan menjadi dasar institusi itu dipertahankan atau dibangun. Dalam hal ini, nilai – nilai dasar biMBA yang telah dibangun dan diformulasikan oleh aktor YPAI ini adalah sebagai panduan utama untuk seluruh proses kegiatan untuk mencapai tujuan utama lembaga. Dengan kata lain, ini adalah dasar sebagai dasar institusi dipertahankan.

Selanjutnya, isomorfis sebagai bagian dari proses institusionalisasi menjelaskan terjadinya homogenisasi dalam organisasi di bidang yang sama, misalnya dalam bidang pendidikan. Homogenisasi ini terjadi untuk memudahkan organisasi untuk berinteraksi dengan organisasi atau institusi lain, menarik staf, memiliki reputasi, dan terlegitimasi. Beberapa tahap seperti mimetik, koersif, dan normatif terjadi di sebuah lembaga. Hal ini menggambarkan nilai – nilai yang di adaptasi untuk membentuk sebuah institusi yang layak, sebagai bagian dari proses institusionalisasi lembaga. biMBA sebagai institusi yang bergerak di bidang pendidikan tentu menjalani proses tersebut. Meskipun pada kenyataannya, lembaga ini memiliki keunikan tersendiri yang membuatnya berbeda dengan sekolah pada umumnya.

Oleh sebab itu, satu sistem tersebut diambil untuk penjelasan proses institusionalisasi termasuk isomorfis di dalamnya yakni dengan adanya proses transfer nilai – nilai tersebut kepada seluruh anggota organisasi atau lembaga yang dilaksanakan secara bertahap oleh lembaga. Dalam hal ini, biMBA yang telah melakukan proses transformasi tersebut. Keseluruhan proses dalam sistem yang telah diambil menjelaskan keseluruhan proses yang ada dari awal hingga akhir sesuai dengan tahap yang telah ditentukan oleh lembaga itu sendiri, sehingga tidak ada sistem lain yang ambil terkait dengan transfer nilai – nilai dasar biMBA.

Dari sistem relevan ini akan dibuat *root defintions* yang dibantu dengan analisa CATWOE, kemudian dibuat model konseptualnya. Selanjutnya model ini dijadikan alat untuk mengkaji situasi di dunia nyata.

### 5.3.1 Tahap 3: *Root Definition of Relevant Purposeful Activity Systems*

Pada tahap ini dibuat formulasi dari sistem relevan yang disebut dengan “*root definitions*”, yang akan memungkinkan untuk membentuk model dari sistem yang ada. Sebuah *root definitions* menggambarkan tujuan inti dari *purposeful activity systems*. Tujuan inti tersebut menggambarkan “*a transformation process in which some entity, the ‘input’ is changed, or transformed, into some new form of that same entity, the ‘output’.*” (Checkland dan Scholes: 1990). Dari sini terlihat bahwa tujuan tersebut adalah sebuah proses transformasi yang mengubah masukan menjadi keluaran. Bentuk dari *root definitions* dapat dituliskan sebagai formula ‘PQR’ dalam SSM yaitu; “*do P, by Q, in order to achieve R*” (Checkland dan Poulter: 2006).

Pada penelitian ini, untuk mengetahui bagaimana proses transfer nilai yang dilakukan di lembaga pendidikan anak usia dini, sistem yang digunakan adalah sistem yang terdapat di lembaga biMBA-AIUEO. Ditanamkannya nilai – nilai dasar biMBA kepada seluruh anggota biMBA merupakan sebuah proses yang panjang, yang berupa sebuah proses transformasi terbentuknya nilai tersebut hingga nilai tersebut melembaga. Basis menentukan *root definitions* yang akan dibuat adalah berdasarkan transformasi tersebut yang berdasarkan sistem yang telah dipilih, yang berisikan transfer nilai biMBA kepada anggotanya. Formulasi *root definitions* berisikan P (apa yang dilakukan), Q (dengan cara apa melakukannya), dan R (pencapaiannya). *Root definitions* dari sistem tersebut adalah;

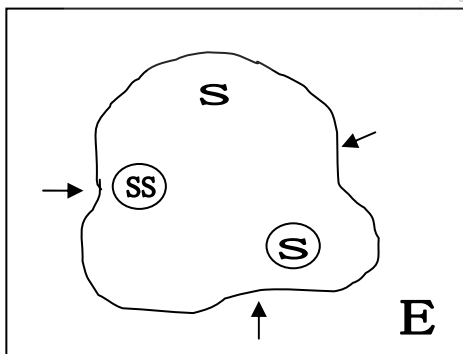
**“Sebuah sistem yang dimiliki dan dikelola oleh lembaga pendidikan anak usia dini biMBA-AIUEO/YPAI untuk menanamkan nilai – nilai dasar biMBA kepada seluruh anggota dan calon anggota lembaga (P), dengan menerapkan berbagai rangkaian kegiatan dan pelatihan bagi anggota dan calon anggota lembaga tersebut (Q), dalam rangka proses institusionalisasi yang menyeluruh ke semua anggota lembaga untuk mencapai tujuan dan visi misi lembaga (R).”**

Dari *root definitions* yang telah ada, analisa CATWOE diperlukan untuk memasangkan proses transformasi T dan W yang akan membuatnya menjadi bermakna. Analisis CATWOE dari sistem yang relevan tersebut adalah sebagai berikut:

- C YPAI/biMBA, calon anggota biMBA, anak usia dini, orang tua murid  
 A YPAI/biMBA (pengurus, motivator/guru, *trainer*, kepala unit)  
 T Sebuah proses implementasi rangkaian kegiatan pelatihan dari YPAI untuk seluruh anggota lembaga biMBA, yang dianggap dapat menjadikan keseluruhan lembaga dapat mengetahui, memahami, mengaplikasikan, dan mensosialisasikan nilai – nilai dasar biMBA  
 W Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar untuk anak usia dini oleh keseluruhan anggota YPAI dan biMBA-AIUEO untuk membangun sumber daya manusia yang terhebat di Indonesia  
 O YPAI/biMBA, dalam hal ini adalah Ir. Bambang Suyanto selaku ketua YPAI  
 E Keterbatasan waktu, hambatan birokratis, anggaran

### 5.3.2 Tahap 4: *Conceptual Model of Relevant Purposeful Activity Systems*

*Systems ideas* fokus pada interaksi antara bagian – bagian yang membentuk keseluruhan sistem; selain itu, kompleksitas dari situasi nyata selalu dalam jangkauan yang luas, disebabkan oleh banyaknya interaksi antara elemen – elemen yang berbeda dalam situasi manusia (Checkland & Poulter: 2006). Inti dari *systems ideas* adalah sebuah keseluruhan sistem yang adaptif, yang dapat bertahan melalui adaptasi terhadap perubahan – perubahan yang ada di lingkungannya.





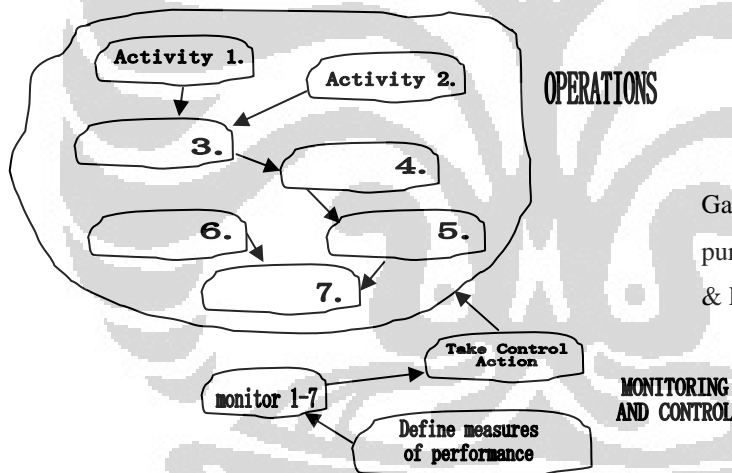
S: systems  
 SS: sub-systems  
 E: environment

Survival of S through time requires:

- communication processes (to know whats going on)
- control processes (possible adaptive responses to the shocks)
- structure in layers
- emergent properties of S as a whole

Gambar 5.2 The Core systems concept: an adaptive whole (Chelckland & Poulter: 2006)

Gambar diatas merupakan gambarkan dimana S (sistem) menerima guncangan dari perubahan lingkungan sekitarnya, sehingga untuk mempertahankan diri membutuhkan empat hal tersebut yang menjadi inti dari *systems thinking*.



Gambar 5.3 The general form of a purposeful activity model (Chelckland & Poulter: 2006)

Kemudian, gambar diatas adalah bentuk umum dari model yang akan dibuat. Munculnya SSM, dengan adanya situasi problematis di dunia nyata, menciptakan adanya *purposeful action* sebagai sebuah sistem. Model dari *purposeful activity* yang dibuat relevan dengan situasi tersebut. Gambar diatas menunjukkan bentuk sistem tersebut, dimana adanya suatu set aktitas – aktivitas yang terkait keseluruhan, sehingga *emergent property* nya menjadi bermakna.

Model dari *purposeful activity* dibuat berdasarkan RD. Dari RD yang telah dibuat, peneliti akan menurunkannya ke dalam aktivitas – aktivitas yang dilakukan

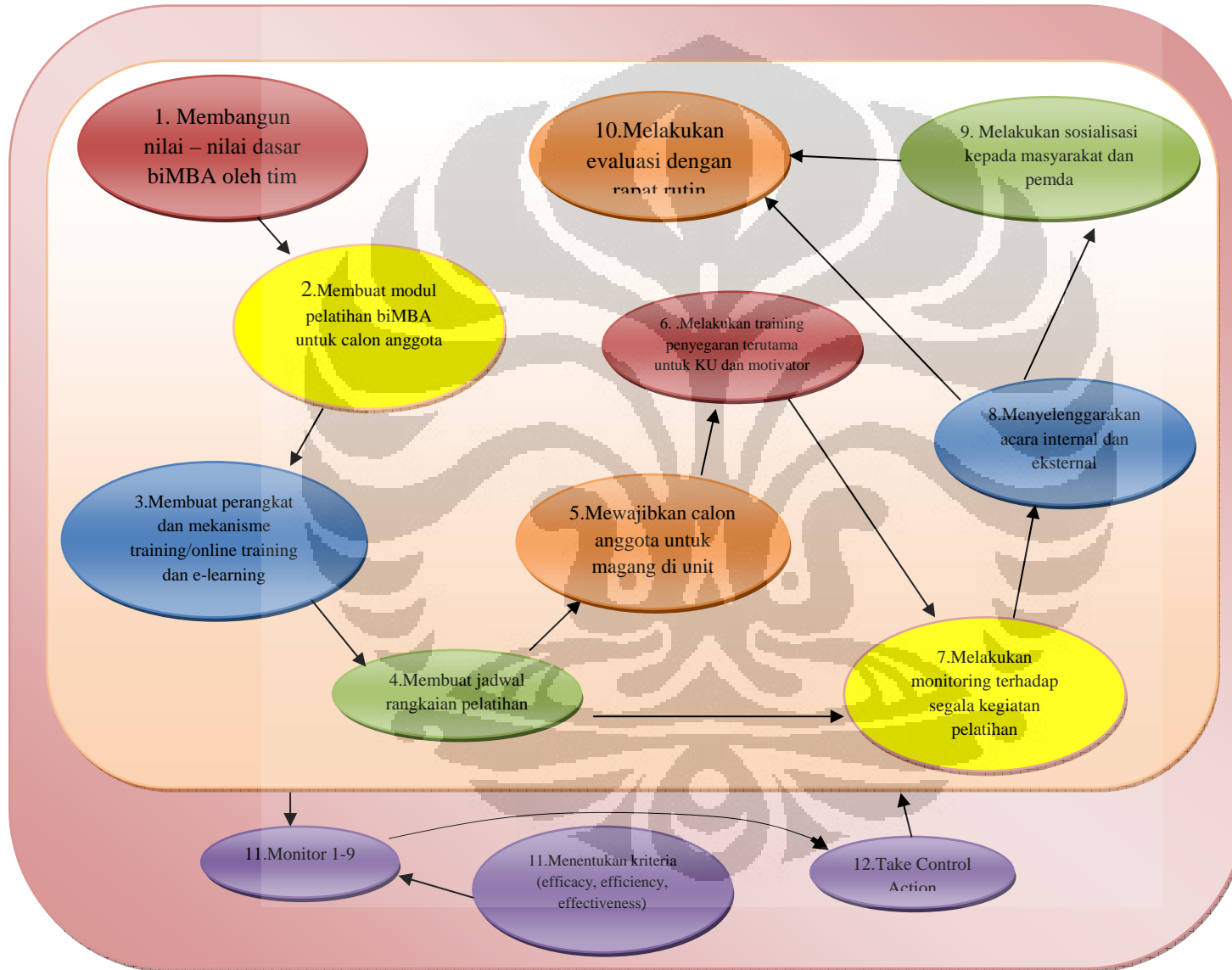
untuk mencapai tujuan sistem yang telah di definisikan menjadi sebuah model konseptual. Model konseptual tersebut berisi aktivitas – aktivitas relevan yang ada di dalam sistem aktivitas manusia tersebut.

Berdasarkan *root definitions* yang ada, aktivitas – aktivitas logis yang dapat teridentifikasi dari sistem tersebut adalah:

1. Membangun nilai – nilai dasar biMBA oleh tim inti YPAI
2. Membuat modul – modul pelatihan biMBA untuk calon anggota
3. Membuat perangkat dan mekanisme training/online-training dan e-learning
4. Membuat jadwal rangkaian pelatihan
5. Mewajibkan calon anggota untuk magang di unit biMBA
6. Melakukan training penyegaran untuk anggota biMBA terutama motivator dan kepala unit
7. Melakukan monitoring terhadap rangkaian kegiatan pelatihan
8. Menyenggarakan acara – acara internal dan eksternal
9. Melakukan sosialisasi dengan masyarakat dan pemerintah daerah
10. Melakukan evaluasi dengan rapat rutin dan diskusi

Berdasarkan aktivitas – aktivitas logis ini, dapat dilihat bagaimana proses transfer nilai yang terjadi, dalam hal ini di lembaga YPAI atau biMBA, sebagai upaya untuk institusionalisasi lembaga. Dari aktivitas – aktivitas ini akan terlihat bagaimana transformasi yang terjadi sehingga YPAI dan biMBA menjadi terinstitusionalisasi. Penjelasan lebih jauh mengenai perbandingan dengan real-world yang ada di lembaga biMBA akan dijelaskan di tahap selanjutnya.

Gambar 5.4 Model Konseptual



Proses transfer nilai yang telah di definisikan di RD dan analisa CATWOE dan telah dituangkan ke model konseptual yang berbentuk *human activity systems* sistem aktivitas manusia, akan diukur keberhasilannya dengan tiga ukuran (Checkland: 1991) yaitu;

Efficacy : Apakah cara yang digunakan dapat bekerja dengan baik

Efficiency : Output dibagi dengan jumlah sumber daya yang digunakan

Effectiveness : Apakah T dapat menyelesaikan tujuan jangka panjang

### 5.3.3 Tahap 5: *Comparison of Models and Real-World*

Tahap selanjutnya setelah membuat model konseptual adalah melakukan perbandingan antara model konseptual dengan dunia nyata. Checkland dan Scholes (1990) mengungkapkan bahwa model dalam *Soft Systems Methodology* merupakan “*only means to and end, which is to have a well-structured and coherent debate about problematical situation in order to decide how to improve it.*” Checkland dan Scholes (1990) menjelaskan empat cara untuk melakukan perbandingan, yaitu; diskusi informal, wawancara formal, penyusunan skenario berdasarkan operasional model, dan upaya untuk memodelkan dunia nyata dengan situasi yang sama dengan struktur yang telah dibuat di model konseptual. Model yang ada digunakan sebagai sumber pertanyaan – pertanyaan mengenai dunia nyata, yang dapat dilakukan dengan diskusi kelompok baik dengan wawancara atau dialog.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses transfer nilai yang terdapat di lembaga pendidikan anak usia dini. Dalam hal ini, model konseptual yang telah dibuat sesuai dengan proses yang terjadi di lembaga biMBA-AIUEO, yang mencakup tahapan – tahapan proses transfer nilai – nilai dasar biMBA yang dilakukan dengan berbagai jenis rangkaian kegiatan. Seluruh *human activity systems* yang ada telah digambarkan pada model konseptual.

Dengan menggunakan model konseptual (Gambar 5.4), tahap lima dalam *Soft Systems Methodology* disusun dengan tabel matriks yang menunjukkan perbandingan model konseptual dan real-world lembaga biMBA-AIUEO yang berisi:

1. Sebanyak 10 aktivitas yang terdapat di tabel berdasarkan model konseptual untuk menggambarkan institusionalisasi lembaga, dimana aktivitas ini berisikan bagaimana proses transfer nilai di lembaga biMBA-AIUEO
2. Proses yang dipaparkan dalam tabel dibagi ke dalam kolom – kolom yang berisikan aktivitas dan komparasinya dengan real-world yang ada

Tabel 5.1

## Transfer Nilai Dalam Lembaga PAUD

No	Aktivitas	Syarat	Perangkat	Langkah	Hasil
1.	Membangun nilai – nilai dasar biMBA oleh tim inti YPAI	-Telah dibentuknya YPAI serta tim inti YPAI -Adanya nilai – nilai yang dimiliki oleh aktor YPAI untuk membangun nilai dasar biMBA	Tim inti YPAI	Berdiskusi dan menuangkan nilai – nilai yang dimiliki oleh aktor tim inti YPAI, menjadi sebuah nilai – nilai dasar untuk menjadi panduan berjalannya biMBA	Adanya dokumen tertulis dan pernyataan mengenai nilai – nilai dasar biMBA
2.	Membuat modul – modul pelatihan biMBA	Sudah terdapat nilai – nilai dasar biMBA yang menjadi panduan untuk pembuatan	Pihak/divisi yang bertugas untuk membuat modul, materi untuk modul,	-Menjelaskan materi kebiMBAan yang berisikan: apa itu	Modul pelatihan yang berisikan materi kebiMBAan

		modul pelatihan biMBA	perangkat hardcopy modul dan website untuk e-learning	biMBA, nilai – nilai dasar, tujuan, visi-misi, keistimewaan, visi-misi, panduan sosialisasi -Menjelaskan kurikulum dasar biMBA termasuk metode belajar biMBA - Menuangkannya ke dalam bentuk dokumen dan dokumen online untuk e-learning	dan kurikulum dasar biMBA, untuk dipergunakan sebagai hand-out pelatihan calon anggota biMBA
3.	Membuat perangkat dan mekanisme training/online-training dan e-	Telah dibuat materi untuk pelatihan dan adanya pihak yang	Divisi yang bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelatihan	-Menyiapkan tempat pelatihan -	Telah tersedianya fasilitas serta konten kegiatan

	learning	melaksanakan kegiatan ini		Menyediakan dan melatih <i>trainer</i> untuk materi kebiMBAan dan materi kurikulum dasar -Menyiapkan software dan provider untuk online training dengan jaringan yang baik -Menyiapkan atau membuat konten kegiatan pelatihan -Menyiapkan modul untuk seluruh calon motivator/KU	pelatihan
--	----------	---------------------------	--	---	-----------

4.	Membuat jadwal rangkaian pelatihan	Dibutuhkannya calon motivator/KU/ staff untuk ditempatkan di unit – unit biMBA dan kantor YPAI	<p>-Calon motivator atau KU atau staff</p> <p>-Diklat (tempat dan trainer)</p> <p>-Modul pelatihan</p> <p>- Software/provider untuk pelatihan online</p>	<p>-Menentukan jadwal pelatihan satu kali dalam dua minggu, dilaksanakan lima hari atau lebih</p> <p>- Melaksanakan konten kegiatan pelatihan yaitu pelatihan materi kebiMBAan di hari pertama, pelatihan kurikulum dasar di hari kedua hingga ke empat, serta diskusi dan talkshow dengan ketua YPAI di hari</p>	<p>Calon motivator atau KU atau staff yang telah ditanamkan nilai – nilai dasar biMBA secara keseluruhan, sehingga siap ditempatkan untuk magang di unit – unit biMBA, setelah mendapatkan pelatihan dasar biMBA.</p>
----	------------------------------------	--	--	---	---



				ke lima -Pelatihan khusus untuk KU atau staff dihari selanjutnya	
5.	Mewajibkan calon anggota untuk magang di unit biMBA	Calon motivator/KU telah mengikuti rangkaian kegiatan pelatihan dasar dan lulus seleksi ke tahap magang	Unit – unit biMBA yang memiliki motivator/KU yang baik	-Penempatan calon – calon motivator dan KU di unit – unit biMBA yang baik -Magang dilaksanakan maksimal satu bulan -Magang dilakukan untuk mengaplikasi kan materi yang disampaikan di pelatihan, dan sebagai tahap	Motivator dan KU yang siap kontrak kerja untuk ditempatkan di unit biMBA, baik dipilih sendiri oleh motivator/KU maupun dipilih oleh YPAI

				sebelum kontrak kerja	
6.	Melakukan training penyegaran untuk anggota biMBA terutama motivator dan kepala unit	Motivator dan KU yang telah bekerja di unit – unit biMBA	-Diklat -Motivator/KU -Trainer -Ketua YPAI - Software/hardware dan provider untuk online training	-Pelatihan penyegaran dilaksanakan setiap dua kali dalam dua minggu, setiap senin dan kamis -Pertemuan trainer dan ketua YPAI dengan motivator dan KU diawali dengan kebiMBAan kemudian mendiskusikan kendala – kendala di unit biMBA dan mencari solusinya	KebiMBAa n yang semakin tertanam dan solusi untuk kendala – kendala khususnya mengenai anak usia dini di unit – unit biMBA, serta
7.	Melakukan	Sedang	Tim	Melakukan	Ditemukan

	monitoring terhadap rangkaian kegiatan pelatihan	berjalannya rangkaian kegiatan pelatihan sesuai konten yang disiapkan	monitoring (termasuk ketua YPAI) dan perangkat online training	pengawasan saat kegiatan pelatihan dasar berlangsung di 10 titik secara online	kendala atau kekurangan sehingga memerlukan perbaikan dan penyempurnaan dalam kegiatan pelatihan
8.	Menyelenggarakan acara – acara internal dan eksternal	Adanya divisi (humas) yang bertanggung jawab untuk menyelenggarakan kegiatan tersebut	Penyelenggara, anggota – anggota biMBA (motivator, KU, anak – anak usia dini, YPAI), dan konten acara	- Penyelenggaraan pentas seni oleh unit - Penyelenggaraan acara internal biMBA untuk motivator, KU, staff - Penyelenggaraan acara Gebyar setiap satu kali dalam	-Nilai – nilai biMBA yang lebih tertanam di setiap anggota biMBA -Masyarakat luas yang mendapat pengetahuan mengenai biMBA - Kesempatan bagi biMBA untuk menambah

				<p>setahun yang diikuti oleh seluruh keluarga besar biMBA -Olahraga bersama saat Car Free Day</p> <p>-Seluruh kegiatan baik eksternal maupun internal dilanjutkan dengan sosialisasi mengenai biMBA ke masyarakat luas</p>	<p>unit – unit baru dan merekrut anggota – anggota baru</p>
9	Melakukan sosialisasi dengan masyarakat dan pemerintah daerah	Adanya divisi atau pihak yang memfasilitasi kegiatan ini serta tujuan kegiatan yang	Acara eksternal yang dilaksanakan oleh YPAI/biMBA	Melakukan sosialisasi terhadap orang tua murid, pemerintah daerah, dan masyarakat	<p>- Pengetahuan bagi masyarakat di luar lembaga biMBA mengenai biMBA</p> <p>-Merekrut</p>

		jasas		diluar lembaga biMBA lewat berbagai acara seperti acara di televisi, gebyar biMBA, dan sosialisasi ke pemerintah daerah	anggota – anggota baru untuk YPAI dan biMBA
10	Melakukan evaluasi dengan rapat rutin dan diskusi	Adanya progress atau laporan atau hal yang ingin didiskusikan oleh setiap divisi untuk disampaikan kepada ketua YPAI	-Seluruh divisi YPAI - Software/hardware dan provider untuk rapat online	-Dilakukan secara rutin satu bulan sekali - Evaluasi tiap divisi dengan ketua YPAI (online) terkait kebiMBAan dan pekerjaan masing – masing divisi	Perbaikan – perbaikan dalam kinerja YPAI dan biMBA-AIUEO

				yang dilakukan, dilakukan dengan diskusi online dengan ketua YPAI	
--	--	--	--	---	--

Tabel di atas adalah tabel yang mengkomparasikan model konseptual yang telah dipaparkan ke dalam sembilan aktivitas, dengan *real-world* yang berada di lembaga pendidikan biMBA berdasarkan model konseptual tersebut. Tabel ini berisikan mengenai turunan – turunan dari aktivitas dalam model konseptual, yang terjadi dalam lembaga pendidikan biMBA sebagai cerminan dari dilakukannya proses transfer nilai terkait dengan nilai – nilai dasar biMBA, khususnya kebiMBAan dan kurikulum belajar.

Komparasi kesembilan aktivitas dengan real-world dipaparkan berdasarkan model konseptual yang telah dipaparkan di tahap sebelumnya. Aktivitas pertama yaitu bagaimana lembaga pendidikan biMBA membangun nilai – nilai dasar biMBA. Nilai – nilai ini dibangun setelah dibentuknya Yayasan Pendidikan Anak Indonesia (YPAI), dengan tim inti YPAI yang memiliki nilai – nilai individu untuk membangun nilai – nilai dasar biMBA tersebut. Nilai – nilai ini tentu tidak lepas dari pengaruh eksternal tim inti YPAI dan pengalaman – pengalamannya. Aktivitas ini dilakukan dengan berdiskusi bersama, untuk menuangkan nilai – nilai masing – masing individu menjadi sebuah formulasi nilai – nilai dasar biMBA, yang dijadikan panduan berjalannya proses kegiatan biMBA. Hasil dari nilai – nilai dasar biMBA yang telah ada tersebut dituangkan ke dalam dokumen tertulis, dan juga pernyataan – pernyataan yang ke depannya akan dijadikan landasan biMBA.

Sebenarnya bukan ide, ya ide kan udah ada semua di dunia ini. Cuma tidak semua orang mau menjalankan, abu-abu lah. Jadi ya harus dipastikan, seperti ini. Jadi bukan sebaiknya, tapi harus.

(Wawancara dengan Pak Bambang Suyanto, 2 April 2012)

Pada tahap selanjutnya, nilai – nilai dasar biMBA tersebut di elaborasi ke dalam sebuah materi kebiMBAan dan kurikulum, karena lembaga ini adalah sebuah lembaga pendidikan, dimana ada aktivitas belajar mengajar di dalamnya. Oleh sebab itu, pembuatan modul – modul pelatihan biMBA dijadikan aktivitas kedua dalam model. Proses ini dilakukan dengan memaparkan nilai – nilai yang dimiliki oleh aktor dalam bentuk materi dan kurikulum dasar, untuk memandu jalannya aktivitas lembaga pendidikan. Pembuatan modul pelatihan biMBA untuk calon motivator (guru), calon kepala unit (kepala sekolah/KU) dibuat oleh divisi yang bertugas. Modul ini dibuat dalam bentuk dokumen tertulis berbentuk buku dan dapat diunduh secara online. Modul pelatihan ini berisikan; materi kebiMBAan yang berisi nilai – nilai dasar, tujuan, visi dan misi, keistimewaan, dan panduan sosialisasi biMBA dan menjelaskan kurikulum dasar biMBA termasuk metode belajarnya.

Untuk mencapai biMBA, mau tidak mau, harus punya modul. Bukan buku ya, akhirnya saya buat modul.. Ribuan halaman. Butuh proses ya tapi. Awalnya saya bikinnya alat, kayu. Mudah tapi tidak murah. Jadi harus bikin lagi yang mudah tapi murah. Karena di Indonesia ini banyak orang tidak mampu. Jadi harus jadi kertas. Dipermudah dan dipermurah.

(Wawancara dengan Pak Bambang Suyanto, 2 April 2012)

Hasil dari elaborasi nilai – nilai ini, yang berbentuk materi kebiMBAan dan kurikulum dasar, akan menjadi salah satu perangkat yang memudahkan lembaga untuk mentransfer nilai – nilainya. Modul pelatihan ini dipergunakan sebagai hand-out pelatihan calon anggota biMBA tersebut, baik untuk unit – unit biMBA maupun staff YPAI. Sesuai dengan struktur organisasi lembaga, pembuatan modul pelatihan yang mungkin sebelumnya dibuat sendiri oleh pendiri lembaga di masa awal, kini dilakukan oleh divisi yang bertugas.

Setelah membuat modul pelatihan, aktivitas selanjutnya adalah membuat perangkat dan mekanisme pelatihan. Pelatihan yang ditujukan sebagai syarat calon

anggota untuk bergabung dilakukan dengan terlebih dahulu menyiapkan tempat pelatihan, pihak yang memberi pelatihan, memperbanyak modul pelatihan, dan software/hardware untuk pelatihan secara online dengan jaringan yang baik. Divisi yang berperan juga perlu menyiapkan konten kegiatan pelatihan yang akan berisikan penyampaian materi kebiMBAan dan juga kurikulum dasar. Untuk menyampaikan materi dan konten kegiatan diperlukan trainer yang berperan, sehingga trainer perlu diberi pelatihan sebelumnya. Hal – hal adalah sebagai persiapan terlaksananya pelatihan dasar atau online training di diklat biMBA.

Tersedianya perangkat pelatihan serta perbaikan dan penyempurnaan di dalamnya seiring dengan dilakukannya jadwal rangkaian pelatihan dalam aktivitas keempat. Jadwal kegiatan pelatihan yang secara rutin dilakukan satu kali dalam dua minggu ini dilatarbelakangi oleh dibutuhkannya calon motivator dan kepala unit untuk ditempatkan di unit – unit biMBA, bersamaan dengan unit – unit baru yang terus tumbuh. Upaya lembaga untuk mentransfer nilai – nilai dengan berbagai kegiatan yang dilakukan secara rutin tentu dengan cara – cara yang telah ditetapkan. Pelatihan dasar ini dilakukan selama lima hari atau lebih, dengan melaksanakan konten kegiatan yang telah dipersiapkan sebelumnya yaitu pelatihan materi kebiMBAan di hari pertama, kurikulum dasar di hari kedua hingga keempat, dan juga diskusi bersama ketua YPAI/biMBA di hari terakhir. Pelatihan ini secara keseluruhan di fasilitasi oleh divisi diklat dari YPAI. Hasil dari pelatihan dasar ini adalah calon motivator atau KU atau staff yang telah ditanamkan nilai – nilai dasar biMBA secara keseluruhan, sehingga siap mengaplikasikannya dalam pekerjaannya.

Dulu kan pelatihan kita ke daerah – daerah. Nah sekarang karena udah pake sistem online, jadi daerah yang ke kita. Lima hari pelatihannya tiap dua minggu. Kalo hari pertama itu kita penanaman filosofinya dulu..

(Wawancara dengan Shiwy, 2 April 2012)

Setelah melewati pelatihan dasar, calon anggota biMBA diwajibkan untuk magang di unit – unit biMBA. Tahap ini adalah aktivitas yang kelima, dimana calon – calon yang telah mengikuti pelatihan dasar dan lulus seleksi, akan ditempatkan di unit



– unit biMBA yang memiliki reputasi baik. Wajib magang dilakukan maksimal selama satu bulan, yang bertujuan untuk mengaplikasikan materi yang dipelajari saat pelatihan dasar kepada anak – anak usia dini di unit. Selanjutnya, apabila motivator dan KU dapat mengaplikasikannya dengan baik, kontrak kerja untuk penempatan di unit akan siap dilaksanakan. Penempatan dapat dipilih sendiri maupun ditentukan oleh yayasan.

Kalau mereka lulus, nilainya rata-rata, maka mereka akan ditaro di tempat magang.. Kalo magang mereka belum ditaro di tempat mereka bekerja, kalo magang ini ditaro di titik-titik yang gurunya itu bagus. Jadi pas belajar mereka akan lihat yang terbaik.

(Wawancara dengan Shiwiy, 2 Januari 2012)

Setelah melewati tahap magang, motivator dan KU yang telah terikat kontrak kerja dengan biMBA, akan diberikan pelatihan penyegaran secara rutin setiap dua kali dalam dua minggu yakni di hari selasa dan kamis. Pelatihan penyegaran sebagai aktivitas yang keenam, dilaksanakan bersama trainer dan ketua YPAI/biMBA. Pertemuan beberapa pihak yang juga dilakukan secara online ini diawali dengan penyegaran kebiMBAan hingga kemudian mendiskusikan permasalahan dan kendala – kendala yang terjadi di unit, sehingga tercipta solusi untuk kendala – kendala tersebut khususnya untuk menangani anak usia ini. Hasilnya adalah perbaikan – perbaikan di unit serta kebiMBAan yang semakin tertanam di dalam diri motivator maupun kepala unit (KU). Solusi kendala di unit – unit biMBA diperlukan agar setiap unit dan anggotanya menjadi lebih baik, dan unit menjadi sukses unit – unit lainnya yang telah sukses.

Ada namanya training penyegaran. Guru-guru yang udah masuk ke biMBA. Tiap dua minggu dua kali, tiap selasa dan kamis. Tiap awal training penyegaran diawali dengan kebiMBAan, supaya makin paham filosofi biMBA.

(Wawancara dengan Shiwiy, 19 Maret 2012)

Rangkaian kegiatan pelatihan yang ada tidak lepas dari pelaksanaan pengawasan atas kegiatan tersebut. Monitoring ini dilakukan oleh ketua YPAI atau tim yang ditugaskan saat dilaksanakannya pelatihan tersebut secara online.

Monitoring tersebut dilakukan juga dilakukan di 10 titik tersebut, dilakukan oleh ketua YPAI atau pihak yang diutus olehnya. Dari sini, akan ditemukan kendala dan kekurangan yang akan didiskusikan untuk merancang ide – ide perbaikan.

Tentu di monitor, kan untuk perbaikan – perbaikan nantinya. Itu setiap pelatihan kan ada tuh layar khusus monitoring. Kadang saya, kalau saya lagi pergi ya ada yang menggantikan.

(Wawancara dengan Pak Bambang Suyanto, 2 April 2012)

Lembaga biMBA sebagai sebuah lembaga pendidikan anak usia dini yang sudah memiliki ratusan unit yang tersebar di Indonesia sering menyelenggarakan acara – acara baik internal maupun eksternal, acara kecil maupun besar. Acara ini diikuti oleh anggota – anggota lembaga biMBA berikut anak – anak usia dini yang dibina. Acara – acara tersebut di antaranya seperti pentas seni oleh unit – unit biMBA, acara – acara internal untuk motivator, KU, dan staff biMBA, olahraga bersama saat Car Free Day, serta acara gebyar per tahun yang diikuti oleh seluruh keluarga besar biMBA. Selain ini, biMBA juga memiliki jadwal khusus di salah satu stasiun televisi anak – anak. Acara – acara ini tentu diikuti juga oleh orang tua murid dan masyarakat yang ingin melihatnya. Oleh sebab itu, rangkaian acara dilengkapi dengan sosialisasi mengenai biMBA supaya masyarakat luas mengetahui mengenai biMBA. Kemudian, dari sini juga akan lahir anak – anak usia dini baru yang dibina, anggota – anggota baru, dan unit – unit baru.

Kalau biMBA itu setiap tahunnya ada acara namanya Gebyar biMBA-AIUEO untuk mengumpulkan seluruh keluarga besar biMBA. Ada orang tua, ada murid, ada anak. Selain Gebyar ada senam bersama pas Car Free Day, pokoknya setiap pekan kedua itu siapapun bisa ikut. Senam bersama, sepeda bersama, ada pentas baca anak – anak juga. Ohh.. Kita juga masuk tv loh... Di Spacetoon..

(Wawancara dengan Shiwy, 19 Maret 2012)

Untuk memperkenalkan lembaga biMBA ke masyarakat luas, YPAI/biMBA melakukan sosialisasi dengan orang tua murid, masyarakat luas, hingga bekerja sama dengan pemerintah daerah, melalui acara – acara eksternal yang diselenggarakan. Kegiatan ini dilaksanakan oleh lembaga, dengan tim inti lembaga atau pendiri

lembaga sebagai nara sumber untuk menyampaikan sosialisasi. Tujuan dari aktivitas ini tidak hanya mensosialisasikan saja, namun agar biMBA dapat mendidik anak – anak usia dini dan merekrut anggota – anggota lebih banyak lagi. Kegiatan ini terkait dengan aktivitas sebelumnya, karena sosialisasi ini dilakukan baik pada acara – acara pentas anak usia dini maupun acara yang khusus ditujukan untuk melakukan sosialisasi, seperti yang dilakukan di walikota Cimahi. Hasil dari dilakukannya sosialisasi ini selain berupa pengetahuan masyarakat di luar biMBA mengenai metode belajar biMBA yang menumbuhkan minat belajar, juga menghasilkan anggota – anggota baru di keluarga besar biMBA baik berupa anak didik maupun motivator dan kepala unit.

Untuk memperbaiki kinerja biMBA dan YPAI, diadakan evaluasi dengan rapat rutin dan diskusi dengan sistem online. Pada aktivitas terakhir ini, ada laporan dari tiap divisi yang akan didiskusikan dan disampaikan kepada ketua YPAI. Lewat evaluasi ini pun ketua YPAI dapat mengevaluasi juga nilai – nilai biMBA pada setiap anggotanya. Sehingga, evaluasi di sini bukan hanya mengenai pekerjaan masing – masing divisi saja namun juga terkait kebiMBAan. Dengan adanya evaluasi, maka akan ada perbaikan – perbaikan dalam kinerja YPAI dan biMBA-AIUEO.

Evaluasi ya ada setiap rapat koordinasi tiap divisi sama bapak.. Rutin sih yaa sebulan sekali. Pokonya ya laporan setiap divisi kerjanya gimana.

(Wawancara dengan Ibu Rita, 19 Maret 2012)

Selanjutnya, berikut adalah tabel komparasi yang menjelaskan aktivitas – aktivitas dalam model konseptual, dengan tahapan proses transfer nilai yang terdapat di lembaga.

Tabel 5.2

Transfer Nilai Dalam Lembaga Pendidikan Anak Usia Dini

N o	Aktivitas	Tahap/Langkah	Aktor yg	Homogenisas i	Hasil

			berperan		
1.	Membangun nilai – nilai dasar biMBA oleh tim inti YPAI	Proses institusionalisasi lembaga masih pada tahap awal, yakni membangun nilai – nilai yang akan diberikan atau di transfer. Menurut Tolbert and Zucker, aktivitas ini masih berada pada tahap habituation, dimana nilai – nilai yang dibangun masih dalam masa inovasi awal	Adanya pengaruh internal (individu) dan eksternal (lingkungan) aktor pendiri lembaga yang memperengaruhi nilai – nilai yang dimiliki aktor, yang ingin diberikan kepada lembaga pendidikan anak usia dini, sehingga aktor – aktor berdiskusi untuk memformulasikan nilai – nilai tersebut	Keistimewaan nilai – nilai dasar lembaga yang berbeda dengan lembaga lain di ranahnya (pendidikan anak usia dini) memperlihatkan bahwa lembaga tidak sepenuhnya memodelkan dirinya kepada lembaga lain (proses mimetic dalam isomorphism)	Nilai – nilai aktor pendiri lembaga yang telah dirangkum dalam suatu pernyataan tertulis, dianggap sebagai panduan dasar untuk menjalankan dan mengatur seluruh kegiatan lembaga pendidikan anak usia dini
2.	Membuat modul –	Proses institusionalisasi	Sesuai dengan struktur	Standardisasi untuk	Hasil (modul)

	modul pelatihan biMBA	i di awal ini memaparkan nilai – nilai yang dimiliki oleh aktor, untuk memandu jalannya aktivitas suatu lembaga pendidikan anak usia dini ke dalam suatu dokumen tertulis (modul) yang nanti akan dapat dipelajari oleh keseluruhan bagian lembaga	organisasi lembaga, aktivitas ini yang sebelumnya dilakukan oleh pendiri lembaga, kini dilakukan oleh anggota – anggota lembaga sesuai dengan pembagian pekerjaannya.	keseluruhan unit – unit lembaga atas cara – cara yang dilakukan dalam proses kegiatan lembaga, sehingga unit akan melakukan “peniruan” terhadap unit lain berdasarkan isi modul tersebut (proses mimetic dalam isomorphism )	dari elaborasi nilai – nilai tersebut, yang berbentuk suatu materi, akan menjadi salah satu perangkat yang memudahkan lembaga untuk mentransfer nilai – nilainya.
3.	Membuat perangkat dan mekanisme training/online-training dan	Lembaga membuat berbagai perangkat sebagai alat untuk	Dilakukan oleh anggota lembaga sesuai divisi. Anggota lembaga tentunya telah	-Aktivitas ini dilakukan agar seluruh calon anggota memiliki	Ketika institusionalisasi sudah menyeluruh dan, perangkat

	e-learning	memudahkan proses transfer nilai	tertanam nilai – nilai tersebut, sehingga dapat mentransfer nilai ke anggota lembaga baru	fasilitas untuk mempelajari nilai – nilai yang ada.  -Akan ditiru oleh seluruh unit atau titik yang ada agar sesuai dengan standard dari yayasan yang mengelola lembaga	untuk mentransfer nilai – nilai yang ada terus di reproduksi oleh anggota lembaga untuk anggota – anggota baru dan begitu seterusnya untuk proses pelatihan
4.	Membuat jadwal rangkaian pelatihan	Upaya lembaga untuk mentransfer nilai – nilai dengan berbagai kegiatan yang dilakukan secara rutin dan dengan cara – cara yang telah ditetapkan,	Dilakukan oleh divisi lembaga sesuai dengan perannya, dan juga aktor – aktor pendiri lembaga sebagai nara sumber, serta calon – calon anggota	Profesionalisme dalam proses normative (isomorphism) dibangun di lembaga melalui aktivitas ini, sesuai peran – peran yang	Anggota lembaga yang telah tertanam nilai – nilai lembaga, sehingga dapat mengaplikasikan nilai – nilai

		untuk seluruh anggota lembaga baru.	sebagai pihak yang akan ditanamkan nilai – nilainya.	akan dijalankan oleh anggota lembaga. Sehingga tidak ada latar belakang khusus (professional ) bagi calon anggota yang akan ditempatkan di unit lembaga	tersebut kepada pekerjaan yang diberikan di lembaga
5.	Mewajibkan calon anggota untuk magang di unit biMBA	Prosedur dalam lembaga, untuk menguji apakah calon anggota dapat mengaplikasikan nilai – nilai tersebut atau tidak di ranah unit – unit lembaga, sebelum mereka ditempatkan	Anggota – anggota lembaga yang telah melewati prosedur sebelumnya, dan unit – unit lembaga yang siap menerima anggota – anggota baru untuk magang	Dilakukan sebagai bagian dari prosedur rekrutmen lembaga, mencerminkan proses normatif dalam lembaga.	Anggota lembaga yang mulai bisa mengaplikasikan nilai – nilai tersebut, dibantu oleh unit – unit lembaga yang

		secara permanen			berisikan anggota – anggota yang sudah mahir sehingga anggota baru dapat belajar lagi
6.	Melakukan training penyegaran untuk anggota biMBA terutama motivator dan kepala unit	Nilai – nilai yang telah tertanam dan telah di aplikasikan, didiskusikan kembali dan disegarkan kembali untuk memberikan solusi terhadap kendala yang terjadi di lembaga	Aktivitas ini dilakukan oleh anggota – anggota lembaga yang berada di unit lembaga bersama ketua lembaga, di fasilitasi oleh divisi yang berperan	Solusi kendala di unit – unit lembaga diperlukan agar setiap unit lembaga dan anggotanya menjadi lebih baik, dan unit menjadi sukses unit – unit lainnya yang telah sukses	Solusi – solusi untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul di unit – unit lembaga, dan nilai – nilai lembaga yang lebih tertanam lagi di dalam diri anggota lembaga



7.	Melakukan monitoring terhadap rangkaian kegiatan pelatihan	Pengawasan pada proses kegiatan yang mencerminkan adanya transfer nilai lembaga kepada anggota lembaga baru, untuk di evaluasi selanjutnya	Ketua lembaga dan tim yang ditugaskan untuk melakukan monitoring tersebut	Pengawasan perlu dilakukan agar profesionalisme yang ditumbuhkan di lembaga oleh lembaga terbentuk dengan baik	Perbaikan dan penyempurnaan dari setiap kegiatan penanaman nilai yang dilakukan di lembaga
8.	Menyelenggarakan acara – acara internal dan eksternal	Kegiatan untuk membangun kedekatan antara anggota lembaga dan memperkenalkan kemampuan anak didik lembaga ke masyarakat luas. Selain itu juga sebagai upaya untuk memperkenalkan lembaga ke masyarakat luas	Diupayakan oleh divisi yang bertugas dan diikuti oleh seluruh anggota lembaga, dan masyarakat luas dapat berpartisipasi	Seperti lembaga lain yang menyelenggarakan acara – acara selain untuk kerekatan dalam lembaga juga untuk mensosialisasikan lembaga ke lingkungan eksternal lembaga	Pengetahuan masyarakat mengenai lembaga, termasuk legitimasi dan reputasi lembaga di masyarakat, sehingga menghasilkan anggota – anggota baru

9.	Melakukan sosialisasi dengan masyarakat dan pemerintah daerah	Pada tahap ini lembaga mencoba mensosialisasikan nilai – nilai yang diterapkan di lembaga dalam menjalankan kegiatannya kepada pihak luar, sehingga pihak luar mengetahui bagaimana tujuan lembaga dan cara mencapai tujuan tersebut	Dilaksanakan oleh lembaga (pihak yang bertugas) dengan tim inti lembaga atau pendiri lembaga sebagai nara sumber untuk menyampaikan sosialisasi	Menyamakan dengan lembaga lain yang juga melakukan berbagai sosialisasi lewat caranya masing – masing. Hal ini termasuk proses mimetic dalam organisasi, namun ini dilaksanakan di ranah lembaga pendidikan	Menghasilkan individu – individu yang berminat masuk ke dalam lembaga ini, baik menjadi anggota lembaga maupun memasukkannya ke unit – unit lembaga untuk dididik
10	Melakukan evaluasi dengan rapat rutin dan diskusi	Pengaplikasian nilai – nilai yang diterapkan di keseluruhan bagian lembaga di evaluasi melalui laporan dan diskusi	Dilakukan oleh seluruh anggota lembaga (tiap divisi) dan ketua lembaga	Seperti halnya lembaga lain, perlu ada evaluasi terhadap kinerja anggota – anggota	-Perbaikan – perbaikan dari kinerja dan proses kegiatan lembaga

		antara ketua lembaga dengan keseluruhan anggotanya, sehingga memunculkan perbaikan – perbaikan dalam lembaga		lembaga dalam melakukan pekerjaannya , terkait dengan pencapaian tujuan dan visimisi lembaga	Pengaplikasian nilai – nilai yang telah di tanamkan yang lebih mendalam
--	--	--	--	--	---

Sesuai dengan elemen – elemen intervensi dalam rumusan *research interest* yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti menggunakan teori institusionalisasi khususnya mengenai proses isomorfis dalam menjelaskan proses transfer nilai dalam lembaga pendidikan usia dini. Proses transfer nilai tersebut dijelaskan sebagai proses koersif, mimetic, dan normatif dalam sebuah organisasi pendidikan yang beralih menjadi sebuah lembaga lewat proses institusionalisasi. Dalam tahap kelima *soft systems methodology*, proses transformasi yang menjelaskan transfer nilai tersebut dipaparkan melalui tahap demi tahap.

Dalam tahap awal berdirinya sebuah lembaga, membangun nilai – nilai dasar sebagai panduan utama ini menjelaskan proses institusionalisasi lembaga yang masih berada pada tahap awal. Menurut Tolbert dan Zucker, aktivitas ini masih berada pada tahap *habitualization*, dimana nilai – nilai yang dibangun masih dalam masa inovasi awal lembaga. Seperti yang telah sedikit dipaparkan sebelumnya, aktor – aktor dengan nilai – nilai individu dipengaruhi oleh lingkungan eksternal mempengaruhi nilai – nilai yang dimiliki oleh aktor, yang akan diberikan kepada lembaga anak usia dini lewat berbagai diskusi. Lebih jauh lagi, nilai – nilai dasar dalam lembaga pendidikan anak usia dini ini akan berbeda dengan lembaga lain di ranahnya, sehingga meskipun lembaga ini meniru lembaga pendidikan lain dalam berbagai hal

seperti adanya kelas, guru, atau kepala sekolah, lembaga ini tidak sepenuhnya memodelkan dirinya ke lembaga lain. Lembaga ini memiliki keistimewaan yang dapat dilihat berdasarkan nilai – nilai dasar yang dibangun oleh tim inti YPAI. Nilai – nilai aktor pendiri lembaga yang telah dirangkum dalam suatu pernyataan tertulis, yang dianggap sebagai panduan dasar untuk menjalankan dan mengatur seluruh kegiatan lembaga pendidikan anak usia dini

Adanya materi dan kurikulum dasar menjadikan adanya sebuah standardisasi bagi keseluruhan unit – unit lembaga, untuk mengoperasionalkan lembaganya. Unit – unit lain dan anggotanya tentunya akan diwajibkan “menyamakan” diri dengan unit lainnya yang telah ada. Sehingga, proses peniruan atau mimetic berada pada lingkungan YPAI dan biMBA itu sendiri, berdasarkan standardisasi biMBA tersebut. Tidak hanya dalam hal kebiMBAan dan kurikulum dasar, hal ini juga menyangkut fasilitas fisik unit.

Perangkat – perangkat ini dibuat oleh lembaga sebagai alat yang efektif dan efisien untuk memudahkan proses transfer nilai, kepada calon anggota belum mengerti perihal lembaga. Anggota lembaga yang tentunya telah tertanam dengan nilai – nilai lembaga menjadi fasilitator proses ini, dibantu dengan nara sumber yakni tim inti dari yayasan lembaga tersebut. Perangkat ini menjadi penting agar seluruh calon anggota memiliki fasilitas yang baik untuk mengetahui, memahami, dan mengaplikasikan nilai – nilai lembaga. Sehingga, perangkat pelatihan ini tentunya akan ditiru oleh seluruh unit atau titik yang melaksanakan proses pelatihan, yang sesuai dengan standard yayasan pendiri lembaga. Lebih jauh lagi, ketika institusionalisasi sudah menyeluruh, perangkat untuk mentransfer nilai – nilai yang ada terus di reproduksi oleh anggota lembaga untuk anggota – anggota baru dan begitu seterusnya untuk proses pelatihan

Pelatihan dilakukan oleh divisi lembaga sesuai dengan perannya, dan juga aktor – aktor pendiri lembaga sebagai nara sumber, serta calon – calon anggota sebagai pihak yang akan ditanamkan nilai – nilainya. Profesionalisme dalam proses normative (isomorphism) dibangun di lembaga melalui aktivitas ini. Hal ini sesuai dengan proses rekrutmen lembaga yang tidak mewajibkan calon motivator dan kepala

unit berlatar belakang khusus pendidikan. Lembaga pendidikan ini memiliki metode yang berbeda dengan lembaga pendidikan lain, sehingga dari pelatihan dasar ini akan ditanamkan nilai – nilai yang akan memandu peran – peran yang akan dijalankan oleh anggota lembaga dalam hal penyampaian – penyampaian materi untuk anak usia dini, untuk membangun minat baca dan belajarnya. Tahap ini menjadi proses belajar calon anggota untuk dapat mengaplikasikan nilai – nilai dasar lembaga ke pekerjaannya.

Setelah melaksanakan rangkaian kegiatan pelatihan calon anggota baru lembaga, magang menjadi hal wajib sebagai proses mekanisme uji coba calon anggota baru, apakah sudah bisa mengaplikasikan nilai – nilai tersebut atau belum. Kewajiban untuk magang adalah bagian prosedur lembaga secara normatif yakni dalam proses rekrutmen calon anggota, dimana pada tahap ini akan diuji apakah calon anggota dapat mengaplikasikan nilai – nilai tersebut atau tidak. Mereka juga akan mempelajarinya lebih jauh lagi dengan mengaplikasikannya didampingi motivator – motivator yang telah handal di unit lembaga . Oleh sebab itu melalui magang, calon anggota akan lebih banyak belajar dan memahami lagi mengenai pekerjaannya.

Di aktivitas selanjutnya, pelatihan penyegaran diberikan kepada anggota lembaga khususnya untuk kepala unit dan motivator (guru), bersama dengan ketua lembaga yang difasilitasi oleh divisi yang berperan. Nilai – nilai yang telah tertanam dan telah di aplikasikan, didiskusikan kembali dan disegarkan kembali untuk memberikan solusi terhadap kendala yang terjadi di lembaga. Dari kegiatan ini, akan tercipta solusi untuk permasalahan di setiap unit lembaga yang timbul khususnya permasalahan mengenai anak usia dini yang dihadapi. Sedangkan untuk anggota unit sendiri, tentu nilai – nilai lembaga akan semakin tertanam di dalam diri lewat pelatihan penyegaran yang rutin dilaksanakan.

Selanjutnya, dari keseluruhan kegiatan pelatihan yang bertujuan mentransfer nilai – nilai lembaga seperti adanya pelatihan, tentunya perlu adanya kegiatan monitoring terhadap kegiatan tersebut, yang berada pada aktivitas ketujuh.. Pengawasan pada proses kegiatan yang mencerminkan adanya transfer nilai lembaga kepada anggota lembaga baru diperlukan, untuk diadakan perbaikan – perbaikan atau penyempurnaan di dalamnya. Pengawasan perlu dilakukan juga agar profesionalisme

yang ditumbuhkan di lembaga oleh lembaga terbentuk dengan baik. Dari hasil monitoring ini tentu akan sampai kepada evaluasi yang dilakukan oleh keseluruhan anggota lembaga bersama ketua lembaga.

Lembaga menyelenggarakan acara internal dan eksternal dalam bentuk berbagai acara gebyar, pentas seni, dan lainnya. Kegiatan ini bertujuan selain untuk membangun kedekatan anggota lembaga, juga untuk memperkenalkan kemamouan anak didik ke masyarakat luas. Hal ini juga upaya untuk sosialisasi lembaga. Kegiatan ini diikuti tidak hanya anggota lembaga dan anak usia dini, namun juga orang tua murid berikut masyarakat luas. Acara yang diupayakan untuk kerekatan dalam lembaga, juga bermaksud untuk memperkenalkan lembaga ke lingkungan eksternal. Hal ini sangat terkait dengan aktivitas selanjutnya yaitu sosialisasi lembaga. Pengetahuan masyarakat mengenai lembaga termasuk legitimasi dan reputasi yang terbangun akan menghasilkan anggota – anggota dan anak didik baru untuk mencapai tujuan utama lembaga.

Selanjutnya, lembaga melakukan sosialisasi dengan masyarakat dan pemerintah daerah. Sosialisasi ini tentu sebagai upaya untuk menyampaikan nilai – nilai yang diterapkan di lembaga dalam menjalankan kegiatannya kepada pihak luar, sehingga pihak luar mengetahui bagaimana tujuan lembaga dan cara mencapai tujuan tersebut. Hal ini tidak berbeda dengan lembaga – lembaga lain pada umumnya yang juga melakukan sosialisasi mengenai lembaganya, lewat caranya masing – masing. Hal ini termasuk proses mimetic dalam organisasi, namun ini dilaksanakan di ranah lembaga pendidikan. Ketua lembaga tentunya menjadi nara sumber yang paling berpengaruh dalam hal ini. Selain untuk menarik anggota baru, sosialisasi ini juga menumbuhkan anak – anak didik baru. Acara – acara yang diselenggarakan tidak hanya untuk mensosialisasikan nilai – nilai lembaga kepada masyarakat luas dan lembaga lain di ranahnya, namun juga untuk membangun kedekatan antar anggota lembaga. Kemudian, dengan diselenggarakannya acara yang menampilkan minat anak usia dini dalam belajar dan baca berupa kemampuannya, menjadi sumber bagi legitimasi dan reputasi lembaga di masyarakat, sehingga lembaga dapat semakin memperluas jangkauannya hingga tercapainya tujuan lembaga

Selanjutnya untuk mengetahui dan memperbaiki kinerja lembaga, evaluasi terhadap keseluruhan kegiatan lembaga dilakukan dengan diskusi dalam rapat yang dilakukan secara rutin. Pengaplikasian nilai – nilai yang diterapkan di keseluruhan bagian lembaga di evaluasi melalui laporan dan diskusi antara ketua lembaga dengan keseluruhan anggotanya tersebut. Sehingga, perbaikan dalam kinerja setiap bagian dari lembaga dapat dilakukan, agar lembaga terus mengalami kemajuan. Seperti halnya lembaga lain, adanya evaluasi terhadap kinerja anggota – anggota lembaga dalam melakukan pekerjaannya, terkait dengan pencapaian tujuan dan visi-misi lembaga. Hal ini terkait dengan pengaplikasian nilai – nilai yang telah di tanamkan lembaga yang lebih mendalam.

Dari beberapa aktivitas yang telah dipaparkan tersebut, elemen – elemen intervensi dalam rumusan *research interest* telah dijelaskan, sehingga telah menjawab pertanyaan penelitian yang menjadi fokus peneliti. Aktivitas yang telah dipaparkan secara menyeluruh tersebut telah menjelaskan proses institusionalisasi khususnya proses koersif, normatif, dan mimetic dalam organisasi. Hal tersebut menjawab bagaimana proses transfer nilai dalam lembaga pendidikan anak usia dini dengan menggunakan YPAI dan biMBA, sebagai bagian dari studi sosiologi organisasi.

Lembaga pendidikan YPAI atau biMBA jika dilihat sebagai sebuah organisasi, memiliki elemen – elemen atau komponen (Scott: 1987) yang terdiri dari struktur sosial, tujuan, partisipan, teknologi, dan lingkungan. Tujuan organisasi menjadi poin sentral dalam organisasi, yang dianggap sebagai konsepsi yang paling diinginkan di akhir. Lembaga biMBA memiliki tujuan untuk membangun minat baca dan belajar anak – anak usia dini di seluruh Indonesia, agar ke depannya terdapat sumber daya manusia yang hebat. Seluruh aktivitas di biMBA dalam proses transformasi yang dipaparkan dalam model konseptual dan komparasinya adalah performa dari partisipan biMBA untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam hal ini, partisipan yang diartikan sebagai individu – individu yang berkontribusi terhadap organisasi adalah seluruh anggota YPAI dan biMBA-AIUEO. Anggota – anggota tersebut yakni pengurus inti YPAI, seluruh kepala dan anggota divisi, mitra, kepala unit, motivator, dan seluruh anak – anak usia dini yang

bergabung di biMBA. Partisipan – partisipan ini terdiri dari berbagai tipe yang memiliki perbedaan kepentingan, permintaan, dan kontribusi. Misalnya, YPAI dan seluruh divisinya memiliki kepentingan untuk mencapai tujuan biMBA yaitu menumbuhkan minat baca dan belajar untuk membangun bangsa. Kontribusi dari anggota – anggotanya adalah turut serta dalam seluruh proses kegiatan di biMBA dalam tahap – tahap pencapaian tujuannya. Kemudian YPAI bekerja sama dengan mitra sebagai partner YPAI memiliki kepentingan untuk mengembangkan bisnis pendidikan. Anak usia dini memiliki kepentingan untuk ditumbuhkan minat baca dan belajarnya sehingga berdampak pada kemampuannya, sehingga dapat berkontribusi pada visi biMBA dan bangsa Indonesia. Berbagai kepentingan, permintaan, dan kontribusi disini disebut dengan stakeholder lembaga. Lebih jauh lagi, nilai – nilai yang ditanamkan di biMBA dapat membentuk identitas partisipan – partisipan YPAI atau biMBA tersebut. Hal ini lah yang menyebabkan adanya variasi dengan organisasi lain.

Partisipan – partisipan yang ada di lembaga YPAI dan biMBA berelasi satu sama lain sehingga membentuk adanya struktur sosial. Struktur normatif berisi nilai, norma, dan peran yang telah dipaparkan dalam analisis sistem sosial pada tahap kedua SSM. Struktur budaya-kognitif yang ada di biMBA tercipta dari kepercayaan dan pemahaman anggota – anggota biMBA yang saling berbagi satu sama lain baik seperti adanya diskusi atau saling berbagai mengenai nilai – nilai kebiMBAan. Kemudian, perilaku setiap anggota biMBA membentuk struktur perilaku yang terlihat dari perilaku berulang atau adanya kesamaan. Di lembaga biMBA, “*fun learning*” yang menyebabkan tumbuhnya sikap yang menyenangkan dan anggota terus mau belajar dari tiap anggota dapat dilihat menjadi struktur perilaku di lembaga biMBA. Ketiga struktur ini memiliki relasi satu sama lain. Selain hal tersebut, lembaga biMBA juga memiliki struktur formal yang dapat dilihat dari adanya susunan pengurus YPAI atau biMBA dalam struktur organisasinya.

Teknologi yang dilihat di lembaga biMBA tidak sekedar diartikan sebagai mesin atau alat canggih yang digunakan. Teknologi disini termasuk lokasi atau tempat YPAI dan biMBA dimana tempat ini menjadi lokasi untuk mentransfer semua



materi yang ada. Hal ini termasuk mekanisme proses transformasi input menjadi output, yang telah digambarkan dalam model konseptual. Modul, kegiatan pelatihan, sosialisasi, kegiatan belajar mengajar di unit, dan seluruh mekanisme yang ada adalah cara untuk melakukan proses transformasi, yang dijadikan teknologi dalam lembaga biMBA. Hal ini tentunya dilakukan secara rutin dan berguna dalam pencapaian tujuan lembaga.

Lingkungan menjadi hal yang mempengaruhi aktor organisasi dan jenis struktur. Berdirinya lembaga biMBA dan pelaksanaannya tentu dipengaruhi oleh lingkungan eksternal lembaga. Beberapa keadaan tersebut di antaranya seperti; keadaan masyarakat di Jepang yang memiliki pengaruh bagi aktor pendiri YPAI, keadaan masyarakat Indonesia yang masih memiliki sumber daya manusia yang rendah, masyarakat yang masih memutlakkan pendidikan formal yang memaksakan anak untuk belajar, dan berbagai pengaruh eksternal baik berupa fisik, teknologi, maupun budaya. Hal – hal inilah yang mempengaruhi pelatihan – pelatihan dan sosialisasi para anggota biMBA, karena pada dasarnya anggota tersebut berasal dari berbagai latar belakang dan kepentingan yang berbeda – beda. Teknologi yang dimiliki lembaga biMBA juga berasal dari lingkungan seperti perangkat pelatihan atau program – program biMBA yang ada. Lingkungan juga memiliki hubungan dengan tujuan organisasi, dapat dilihat dari lingkungan eksternal aktor yang menyebabkannya memiliki tujuan untuk menumbuhkan minat baca dan belajar anak – anak di Indonesia.

#### **5.3.4 Tahap 6: *Changes: Systematically Deasireable, Culturally Feasible***

Tahap keenam dalam SSM adalah mengenai rekomendasi untuk perubahan dan tindakan perubahan situasi permasalahan di tahap ke tujuh. Checkland mendeskripsikan perubahan sebagai '*systematically deasirable*' dan '*culturally feasible*' (Checkland dan Scholes: 1990). Model konseptual yang telah dibuat dan telah dikomparasikan dengan real-world menghasilkan ide – ide mengenai perubahan. Perubahan akan diimplementasikan dalam kultur manusia, dan akan

mengubah kultur tersebut. Sehingga, perubahan hanya akan di implementasikan hanya “*if they are perceived as meaningful within that culture, within its worldview*” (Checkland dan Scholes: 1990).

Studi ini telah menjawab bagaimanakah proses transfer nilai yang terjadi di lembaga pendidikan anak usia dini, yang berorientasi menumbuhkan minat baca dan belajar anak. Telah dipaparkan dengan metode SSM tahap demi tahap dari awal pembentukan nilai – nilai tersebut, bagaimana proses institusionalisasinya, hingga akhirnya proses transfer nilai tersebut terus direproduksi dari waktu ke waktu kepada keseluruhan anggota – anggota lembaga baru. Nilai inilah yang menjadikan proses kegiatan belajar dan mengajar dalam sebuah lembaga pendidikan anak usia dini dapat berjalan. Tidak hanya memberikan manfaat bagi anak usia dini, namun juga bagi keseluruhan anggota lembaga dan orang tua murid. Dalam hal ini, sistem dalam lembaga pendidikan biMBA yang dijadikan objek yang diteliti.

Namun, masih diperlukan tindakan – tindakan lain untuk mengetahui lebih jauh bagaimana proses transfer nilai yang dilakukan di lembaga pendidikan anak usia dini; yakni mencari tahu, melakukan observasi, atau melakukan penelitian – penelitian lain mengenai lembaga pendidikan anak usia dini lain yang mungkin berorientasi di bidang lain dan memiliki keunikan tersendiri, atau memiliki unsur – unsur menarik di lembaganya yang patut untuk diberdayakan. Dengan hal ini, bisa menambah pengetahuan mengenai variasi – variasi dalam ranah lembaga pendidikan anak usia dini yang memiliki nilai – nilai yang berbeda dengan biMBA.

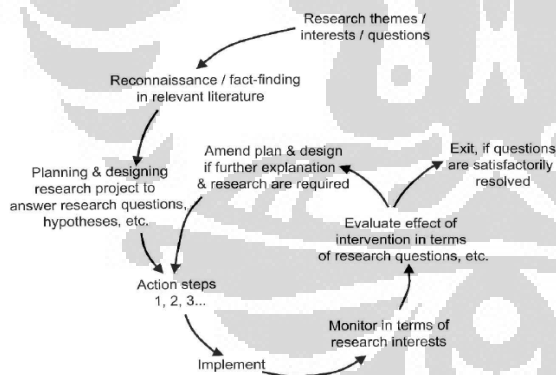
Rekomendasi ini diperuntukkan bagi peneliti, yang *tentunya* ‘*systematically desirable*’ dan ‘*culturally feasible*’. Rekomendasi ini diharapkan dapat memperkaya studi – studi sosiologi organisasi dalam ranah lembaga pendidikan dalam hal mengetahui bagaimana proses institusionalisasi dalam lembaga tersebut.

Selanjutnya, rekomendasi dari peneliti sendiri sebagai saran untuk lembaga biMBA adalah perlu adanya perbaikan bagi unit biMBA yang masih berupa les baca. Hal ini dapat dilakukan dengan dilakukannya pelatihan tambahan oleh *trainer* atau ketua YPAI kepada unit – unit yang masih berupa les baca. Selanjutnya, perlu ada

penyempurnaan jaringan online agar pelatihan bisa berjalan lebih sempurna dan efektif.

### 5.3.5 Tahap 7: Action To Improve The Problematic Situation

Tahap ke tujuh dalam SSM adalah tindakan untuk merubah situasi permasalahan. Namun, pada penelitian yang berorientasi *research interest* seperti yang dilakukan disini memiliki siklus dimana peneliti dapat memutuskan apakah ia akan melakukan riset kembali atau tidak setelah melakukan penelitiannya. Pada metode penelitian yang telah dipaparkan di beberapa bab sebelumnya, McKay dan Marshall (2011) mengungkapkan bahwa ada dua siklus dari *action research* yang terdiri dari *research interest* dan *problem solving interest*. Penelitian mengenai proses institusionalisasi di lembaga pendidikan anak usia dini ini seperti yang telah diungkapkan di bagian metode penelitian, menggunakan siklus pertama demi menghasilkan pengetahuan dan wawasan baru dengan menjawab pertanyaan penelitian.



Gambar 5.3

*The research interest in action research*

Pada gambar diatas, dijelaskan bahwa peneliti memiliki pertanyaan penelitian yang ingin dicapai atau dijawab. Dengan mengidentifikasi beberapa area kepentingannya, peneliti akan memadukannya dengan literatur yang relevan, menjelaskan isu – isu, dan mengidentifikasikan kerangka teoritis relevan yang ada. Kerangka teoritis yang dipakai untuk mengkaji *research interest* akan di adopsi.

Selanjutnya peneliti akan merancang proyek penelitian, berharap agar peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian. Kemudian, peneliti akan mengimplementasikan rancangan penelitian tersebut, kemudian memonitorinya. Setelah proses tersebut selesai, peneliti akan mengavaluasi hasil dari intervensinya dalam pertanyaan penelitian. Apabila pertanyaan penelitian dapat terjawab atau memuaskan, peneliti akan keluar dari siklus tersebut, karena telah selesai. Bila tidak, peneliti akan merancang kembali untuk mencari penjelasan lebih jauh, sehingga siklus dalam action research terus bergulir.

Penelitian yang telah dilaksanakan ingin menjawab bagaimana proses transfer nilai yang terdapat di lembaga pendidikan anak usia dini, dengan meminjam sistem yang terdapat di lembaga pendidikan biMBA-AIUEO. Setelah melalui berbagai tahap yang terdapat di siklus *research interest*, peneliti telah dapat menjawab pertanyaan penelitian tersebut dengan menggunakan *Soft Systems Methodology* yang telah dipaparkan dalam tulisan ini. Sehingga, dari hasil ini, peneliti dapat keluar dari siklus *research interest*.

## BAB 6 PENUTUP

### 6.1 Kesimpulan

Studi ini berawal dari munculnya lembaga – lembaga pendidikan non-formal yang didirikan untuk menunjang pendidikan formal, dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan khususnya di Indonesia. Dalam hal ini, pendidikan non-formal sesungguhnya perlu ditanamkan sejak usia dini dimana mereka berada di periode penting pertumbuhan dan perkembangan kecerdasan. Dalam membentuk dan menjalankan sebuah lembaga pendidikan ini, tentunya terdapat nilai – nilai yang terlembaga, yang terlihat dari proses kegiatan belajar dan mengajar anak usia dini.

Penelitian ini menekankan pada siklus *research interest* yang ingin melihat proses transfer nilai pada lembaga anak usia dini melalui proses institusionalisasi berupa proses koersif, mimetik, dan normatif dalam isomorfis organisasi. Hal ini dilakukan dengan menggunakan lembaga PAUD biMBA-AIUEIO yang berada di bawah naungan Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI). *Research interest* terpenuhi ketika hasil penelitian yang telah dilakukan telah menjawab pertanyaan penelitian.

Hasil penelitian ini telah memaparkan bagaimana proses institusionalisasi yang terjadi di lembaga pendidikan anak usia dini beserta tahapan – tahapannya di dalamnya. Proses transformasi dari *input* menjadi *output* ini digambarkan dari awal lembaga ini membangun nilai – nilai yang dipengaruhi nilai internal dan eksternal, lalu menyampaikan nilai – nilai tersebut kepada keseluruhan lembaga sehingga lembaga ini dapat berjalan sesuai dengan harapan pendiri lembaga. Proses tersebut seiring dengan berbagai prosedur yang dilalui oleh anggota baru lembaga, dan kegiatan – kegiatan lainnya yang mendukung. Setiap tahapan – tahapan tersebut mendeskripsikan kegiatan – kegiatan yang dilakukan oleh lembaga sebagai upaya untuk mentransfer nilai – nilai yang dimiliki aktor kepada lembaga secara keseluruhan, dan lembaga kepada anggota – anggota barunya sehingga penyampaian nilai – nilai tersebut terus direproduksi. Fungsi dari hal ini adalah supaya anggota dapat melaksanakan pekerjaannya di lembaga sesuai dengan peran yang ditugaskan. Tidak hanya itu, *monitoring* dan evaluasi juga

dilakukan agar perbaikan – perbaikan dalam lembaga dapat dilakukan. Hasil dari penelitian ini mendeskripsikan proses tersebut dengan memaparkan situasi nyata yang ada di lapangan, yakni di lembaga pendidikan anak usia dini biMBA-AIUEO yang memiliki tujuan menumbuhkan minat baca dan belajar, untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di Indonesia.

Tahapan – tahapan tersebut dimulai dengan membangun nilai – nilai lembaga, menyiapkan perangkat untuk pelatihan dilanjutkan dengan mengadakan pelatihan – pelatihan dasar untuk melatih calon – calon guru dan kepala unit, adanya acara internal dan eksternal, hingga tentunya melakukan *monitoring* dan juga evaluasi. Kegiatan – kegiatan ini memperlihatkan bagaimana aktor lembaga berusaha menanamkan nilai – nilai internalnya kepada keseluruhan bagian lembaga, agar proses kegiatan lembaga dapat berjalan sesuai dengan tujuan lembaga dapat tercapai. Proses transfer nilai yang ada dilakukan dengan berbagai tahapan yang terencana oleh lembaga tersebut. Di lembaga biMBA, proses transfer ini dilakukan agar setiap anggota dapat memahami dan mengaplikasikan nilai – nilai lembaga biMBA dan dapat menumbuhkan minat baca dan belajar anak didiknya dengan metode belajar dan kurikulum yang telah ditetapkan.

Melalui *Soft Systems Methodology* (SSM), penelitian ini menghasilkan pengetahuan dan wawasan mengenai proses transfer nilai – nilai di sebuah lembaga pendidikan anak usia dini. Melalui tujuh tahap SSM, situasi permasalahan yang telah diangkat dan dipaparkan tersebut dituangkan ke dalam *rich picture*. Selanjutnya, melalui formulasi *root definition* yang menggambarkan tujuan ini dari *purposeful activity systems* yang berada di lembaga, aktivitas – aktivitas yang ada dituangkan ke sebuah model konseptual dengan *systems thinking*. Aktivitas – aktivitas yang terdapat di model konseptual menggambarkan bagaimana tahapan – tahapan proses transfer nilai dalam sebuah lembaga pendidikan ini. Dengan menggunakan model konseptual lalu mengkomparasikan dengan situasi yang ada di lembaga biMBA, peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian ini dan memberikan rekomendasi atas langkah selanjutnya.

Sehingga, penelitian dengan metode SSM akan memberikan hasil yang berbeda dengan metode lainnya seperti metode kualitatif atau kuantitatif. Metode ini tidak sekedar memaparkan atau mendeskripsikan secara rinci situasi

permasalahan yang ada, atau mengukur hubungan satu variable dengan variable lain. SSM melangkah lebih jauh lagi, membawa paparan mengenai situasi permasalahan ke dalam *systems thinking* sehingga data – data dan analisa yang diperoleh dapat dituangkan ke dalam *purposeful activity systems*. Sistem ini menggambarkan proses transformasi dari ‘input’ menjadi ‘output’. Dalam penelitian ini adalah proses transformasi dari lembaga yang tidak memiliki nilai – nilai untuk melakukan kegiatannya, hingga menjadi lembaga yang telah terinstitusionalisasi. Hal ini berlanjut hingga akhirnya menghasilkan rekomendasi – rekomendasi dan dapat dilanjutkan sesuai siklusnya apabila peneliti belum dapat menjawab pertanyaan penelitiannya. Pada SSM yang berorientasi pada *problem solving*, penelitian dilakukan tentunya untuk merencanakan pemecahan masalah terhadap situasi permasalahan yang ada serta melaksanakan tindakan perubahan.

Penelitian ini dilaksanakan dalam kajian sosiologi organisasi. Sehingga, penelitian mengenai kelembagaan ini dapat menambah kajian studi sosiologi organisasi khususnya pada organisasi bidang pendidikan anak usia dini. Dari pemahaman mengenai proses transfer nilai yang terjadi di biMBA dan YPAI sebagai *research interest* peneliti, memperlihatkan adanya sebuah transformasi organisasi menjadi sebuah institusi yang tercermin dari sebuah proses institusionalisasi. Nilai – nilai biMBA dan cara yang mereka lakukan untuk menyampaikannya kepada anggota lembaga berbeda dengan lembaga pendidikan lain. Terdapat sisi lain di bidang pendidikan yang dapat dikaji secara sosiologis, sebagai sebuah hal yang baru. Sehingga, proses yang terjadi di lembaga pendidikan anak usia dini yang dikaji melalui *Soft Systems Methodology* ini menjadi sebuah hal baru di bidang sosiologi organisasi, khususnya pendidikan anak.

Dari penelitian yang menggunakan *Soft Systems Methodology* ini, ada beberapa poin pembelajaran (*learning point*) yang dapat diambil, yaitu:

- Lembaga pendidikan non-formal yang menekankan pada minat baca dan belajar bukan kemampuan belajar (hasil) di usia dini membawa warna baru bagi pendidikan dalam hal proses kegiatan belajar mengajarnya dimana hal tersebut dipelajari oleh anggota lembaganya melalui sistem yang telah dipilih di dalam penelitian ini.

- Sebuah lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan non-formal seperti biMBA yang sekarang sudah memiliki ratusan unit melalui proses yang panjang berupa sebuah transformasi. Proses ini dari hanya berbentuk nilai internal yang dimiliki seseorang, hingga menjadi sebuah lembaga yang memberikan kontribusi bagi sumber daya manusia di Indonesia.
- Sistem yang diambil menjadi sebuah pembelajaran tersendiri dan sisi lain bagi sistem pendidikan secara umum yang ada di Indonesia, khususnya dibandingkan dengan lembaga pendidikan formal. biMBA dalam sistem penanaman nilai bagi anggotanya berisikan metode yang berbeda untuk diterapkan, namun akan menghasilkan kemampuan baca dan belajar anak (*output*).

Studi ini tentunya masih memiliki keterbatasan, karena belum membandingkan dengan proses yang terjadi di lembaga pendidikan anak usia dini lainnya, yang tentunya memiliki nilai – nilai dan tujuan yang berbeda dengan lembaga biMBA. Keterbatasan ini tentunya disebabkan oleh terbatasnya waktu yang disediakan. Namun, studi ini telah menyelesaikan tahap teoritis dan metodologis dari proses transfer nilai – nilai lembaga, di sektor pendidikan anak usia dini.



## DAFTAR REFERENSI

### Buku

- Checkland, Peter and John Poulter. *Learning for Action*. England: John Wiley and Sons Ltd, 2009.
- Checkland, Peter and Jim Scholes. *Soft Systems Methodology In Action*. England: John Wiley and Sons Ltd, 1990.
- Checkland, Peter. *Systems Thinking, Systems Practice*. England: John Wiley and Sons Ltd, 1993.
- Scott, Richard W. *Organization: Rational, Natural, and Open Systems (2<sup>nd</sup> ed)*. California: Stanford University Prentice Hall, 1987.
- Etzioni, Amitai. *Modern Organizaions*. New Jersey: Prentice Hall, 1964.
- Perrow, Charles. *Complex Organization: A Critical Essay (3<sup>rd</sup> ed)*. New York: Random House., 1986.
- Selznick, Philip. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row Publishers, 1957.
- DiMaggio, Powel J, and Walter W Powell. *The New Institutionalism In Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1983.
- Sunarto, Kamanto. *Pengantar Sosiologi: Edisi Revisi*. Depok: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, 2004.
- Berger, Peter L. dan Thomas Luckmann. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology Knowledge*. New York: Anchor Books, 1967.
- Mead, George Herbert. *Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: The University of Chicago Press, 1971.
- Yayasan Pengembangan Anak Indonesia. *Hang Out Training biMBA-AIUEO*. Jakarta: Divisi Pendidikan dan Latihan YPAI, 2011.

### Disertasi

Sila, Muhammad Adlin. *Institusionalisasi Syariah Pada Lembaga Keuangan Mikro (LKM): Studi Sosiologi BMT Di Cipulir Dan BQ Di Banda Aceh*. Depok: Program Pasca Sarjana Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, 2009.

Jatiman, Sardjono. *Dari Kampung Menjadi Desa: Suatu Studi Pemerintahan Desa di Kabupaten Sambas Kalimantan Barat*. 1995. Program Pasca Sarjana Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

### Jurnal

Hiryanto, dkk. "Pemetaan Tingkat Pencapaian Mutu Program Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta." Research Grant Program Hibah Kompetisi FIP UNY.

<<http://www.staff.uny.ac.id/sites/.../artikel%20jurnal%20penelitian%20paud.pdf>>

Machado-da-Silva, Clovis L, Valeria Silva da Fonseca, and Joao Marcelo Crubellate. *Unlocking the Institutionalization Process: Insights for an Institutionalizing Approach*. Brazil: Brazilian Administration Review, 2005.

<<http://www.scielo.br/pdf/bar/v2n1/v2n1a02.pdf>>

McKay, Judy dan Marshall, Peter. "The Dual Imperatives of Action Research in Information Technology & People" Vol. 14 No. 1, pp 46-59. Australia: MCB University Press, 2001.

<[http://www.utas.edu.au/infosys/publications/research/Qual\\_Research/mckay%20&%20marshall\\_dual%20imperatives%20of%20ar.pdf](http://www.utas.edu.au/infosys/publications/research/Qual_Research/mckay%20&%20marshall_dual%20imperatives%20of%20ar.pdf)>

Cronholm, Stefan dan Goldkuhl, Goran. "Understanding The Practices of Action Research" in Accepted to the 2<sup>nd</sup> European Conference on Research Methods in Business and Management (ECRM 2003). UK: Reading University, 2003.

<<http://www.vits.org/publikationer/dokument/339.pdf>>

Hardjosoekarto, Sudarsono. “*An Application of Soft Systems Methodology To Conceptualize Social Development For The Informal Sector*”. Paper presented at the First International Conference on Emerging Research Paradigms in Business and Social Sciences, Middlesex University, Dubai, UEA, November 22-24, 2011.

Suchman, M. C. “*Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*”, *Academy of Management Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 571 – 610, 1995.  
<[www.sabin.org/.../Suchman\\_legitimacy\\_95.pdf](http://www.sabin.org/.../Suchman_legitimacy_95.pdf)>

Chavleishvili, Galaktion. “*Isomorphic Processes and Social Legitimacy of Institutionalizing Municipal Community Safety Councils (MCSCs) in Kosovo*.” USA: Kaplan University, 2011.  
<<http://www.academicjournals.org/jpapr/PDF/pdf2011/March/Chavleishvilli%20PDF.pdf>>

Cantero, Marcos. “*The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management in Organizations: Processes of Institutionalization*.” Australia: Common Ground, 2005.  
<<http://portal.ievem.com/recursos/articulos/Processes%20of%20Institutionalization%20IJKCCM.pdf>>

Powell, Walter W dan Colyvas. Jeannette. *Roads to Institutionalization*. California: Stanford University, 2006.  
<[http://www.stanford.edu/group/song/papers/colyvas\\_powell.pdf](http://www.stanford.edu/group/song/papers/colyvas_powell.pdf)>

Vaira, Massimiliano. *Quality Assessment in Higher Education: an Overview of Institutionalization, Practices, Problems, and Conflicts*. Italy: University of Pavia, 2007.  
<<http://www.portlandpress.com/pp/books/online/QAHEE/001/0135/0010135.pdf>>

**LAMPIRAN 1****PANDUAN WAWANCARA****PANDUAN WAWANCARA KETUA YPAI**

- Identitas nara sumber
- Bagaimana sejarah lembaga biMBA dari awal sebelum dibangun?
- Apakah ada pengaruh dari lingkungan luar yang mendorong bapak membangun lembaga ini?
- Darimana bapak mendapatkan ide mengenai 7 nilai dasar biMBA?
- Mengapa harus minat belajar yang ditekankan dalam biMBA?
- Bagaimana bapak menciptakan metode belajar biMBA?
- Bagaimana cara bapak menanamkan nilai yang telah bapak bangun ke guru – guru dan semua staff kantor yang ada?
- Dalam pelatihan, siapa yang mengawasi?
- Bagaimana manfaat biMBA bagi anggota anggotanya?
- Bagaimana biaya di setiap unit, sama atau berbeda? Apa yang membedakannya?

**PANDUAN WAWANCARA TRAINER**

- Identitas nara sumber
- Sejak kapan ibu bergabung di biMBA?
- Apa alasan ibu sehingga mau bergabung dengan biMBA?
- Bagaimana prosesnya, sehingga ibu bisa menjadi trainer motivator seperti sekarang ini?
- Siapa saja yang berperan untuk melatih trainer?
- Apa saja yang dilakukan saat pelatihan trainer?
- Kapan dan bagaimana proses pelatihan dasar yang dilangsungkan di YPAI?
- Apa saja yang ditanamkan saat pelatihan dasar?
- Bagaimana metode belajar di biMBA, yang katanya beda dari lembaga pendidikan lain?
- Apa proses selanjutnya yang dilakukan calon motivator setelah pelatihan dasar?
- Bagaimana perlakuan untuk calon motivator yang berasal dari mitra aktif dan pasif?
- Bagaimana sistem kemitraan di YPAI?
- Apakah terdapat kenaikan jabatan disini?

(lanjutan)

- Siapa yang memprakarsai YPAI dan biMBA?
- Darimana ketua YPAI mendapatkan ide mengenai biMBA ini?
- Selain training motivator, adakah training lain yang berhubungan dengan rekrutmen anggota biMBA?
- Apakah setiap anggota YPAI/biMBA perlu paham betul mengenai filosofi dan metode belajar di biMBA?
- Bagaimana cara biMBA mensosialisasikan dirinya ke masyarakat luas?
- Bagaimana cara ketua YPAI dalam melakukan evaluasi?
- Apakah sistem training yang dilakukan sudah efektif, menurut ibu?

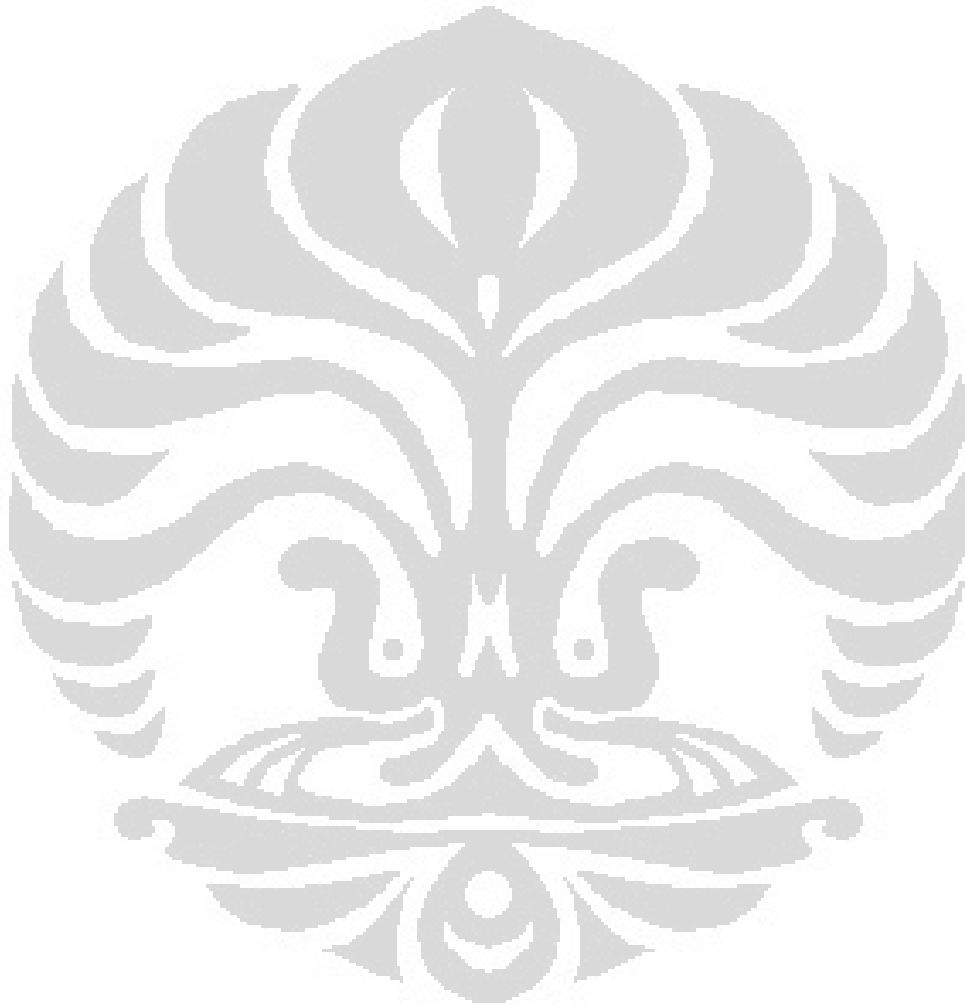
#### PANDUAN WAWANCARA DIVISI REKRUTMEN YPAI

- Identitas nara sumber
- Bagaimana standar latar belakang pendidikan untuk anggota – anggota biMBA seperti guru, kepala unit, dan staff kantor?
- Jika tidak perlu titel tertentu, mengapa dan bagaimana menumbuhkan profesionalismenya?
- Bagaimana cara dan tahap rekrutmen di lembaga ini?
- Training di YPAI berlaku untuk siapa saja? Mengapa?
- Bagaimana proses evaluasi dalam proses rekrutmen tersebut?
- Bagaimana proses training untuk staff kantor? Diluar motivator, trainer, dan kepala unit.
- Apakah hal-hal yang perlu ditanamkan kepada anggota YPAI baik itu motivator, KU, maupun staff kantor memiliki standar yang sama?
- Adakah cara lain selain training, untuk penanaman nilai dasar biMBA ini?
- Bagaimana pembagian divisi di YPAI?
- Apa saja kegiatan eksternal dan internal yang diadakan atau diikuti oleh YPAI?
- Apa yang ibu ketahui mengenai mitra pengelola?

#### PANDUAN WAWANCARA KEPALA UNIT biMBA

- Identitas nara sumber
- Sejak kapan unit ini berdiri?
- Bagaimana proses belajar mengajar anak di unit ini?
- Bagaimana jadwal belajar yang diterapkan di unit ini?
- Apa saja yang dilakukan KU, sebagai seorang pimpinan di unit ini?
- Dimana KU dan motivator melakukan pelatihan?
- Bagaimana pengawasan yang diterapkan di unit ini?
- Bagaimana cara unit mendapatkan anak – anak usia dini untuk bergabung di biMBA?

- Bagaimanakah prestasi anak – anak di unit ini dalam hal kemampuan membaca?
- Bagaimana tanggapan orang tua murid dan warga sekitar mengenai biMBA disini?



**LAMPIRAN 2****PANDUAN OBSERVASI**

- Mengamati kondisi kantor YPAI
- Mengamati kondisi diklat biMBA saat pelatihan dasar calon motivator dan kepala unit
- Mengamati cara trainer menyampaikan materi
- Mengamati kondisi ruangan tempat pelatihan
- Mengamati konten kegiatan pelatihan
- Mengamati karakter para peserta pelatihan
- Mengamati perangkat yang digunakan untuk pelatihan secara online
- Mengamati kondisi sekeliling unit
- Mengamati kondisi ruang kelas unit
- Mengamati proses belajar mengajar di unit
- Mengamati anak yang telah mengikuti kelas di biMBA, bagaimana perubahan yang terjadi pada minat belajar dan kemampuan mereka

**LAMPIRAN 3****TRANSKRIP WAWANCARA**

Nara Sumber : Bapak Ir. Bambang Suyanto  
 Jabatan : Ketua YPAI dan biMBA-AIUEO  
 Tempat : Diklat YPAI, Slipi, Jakarta Barat.  
 Tanggal : 2 April 2012  
 Waktu : 16.04 WIB  
 Durasi : 53 Menit  
 Tema : Sejarah Lembaga YPAI dan biMBA-AIUEO

R: Aku pengen Tanya nih gimana sih sejarahnya kok bapak bisa punya ide bikin lembaga ini, bikin biMBA gitu. Terutama kan menekankan pada minat belajar gitu.. Gimana sih pak kok bisa ada tujuh nilai dasar itu... Ada kurikulumnya terus kayak fun learning..

B: Pertama dari tujuan dulu, kita bicara tujuan dulu.. Karena bagaimana itu tergantung tujuan. Karena di Indonesia ini pada umumnya, terutama pendidikan formal ya, banyak orang yang statusnya pelajar tapi benci belajar. Masalah yang besar nih. Harusnya belajar, suka belajar dong. Ini, yang paling utama. Gimana caranya.. Ya tidak bisa kalau benci belajar, kacau semuanya. Sudah tidak bahagia, tidak sukses, wah berantakan, tawuran dan segalanya lah. Nah makanya harus dibuat nih, seperti yang saya selidik.. Program untuk mengembangkan minat belajar anak. Itulah biMBA, bagaimana tujuannya? Tujuannya, membangun minat belajar anak. Jadi, visinya itu, membangun generasi mandiri sepanjang hayat. Untuk itu tidak ada pilihan lain, harus dari usia dini, sebelum terlanjur malas belajar. Nah.. Bagaimana caranya? Ditemukanlah itu, biMBA, bimbingan minat belajar anak. Kenapa bimbingan? Karena minat belajar, bukan diajari. Minat itu kan dari hati, bukan pikiran.. Harus dibimbing, minat belajar. Karena kata minat tadi.. 100% harus menyenangkan. Kalau tidak menyenangkan ya bukan biMBA. Jadi sehubungan dengan yang tadi, ya harus fun learning.. Kalau tidak mengerti kata biMBA, bisa salah. Kalau tujuannya kemampuan tanpa kata biMBA, lama lama bisa salah. Fun learning ini hanya sebagai penunjang, untuk belajar sambil bermain. Oke.. Gitu ya. Begitu kita menentukan fun learning, ya itu harus fun, harus menyenangkan. Nah.. supaya menyenangkan, tidak ada jalan lain, harus small step system. Harus bertahap sesuai kemampuan anak.

R: Itu ide dari bapak sendiri?

(lanjutan)



B: Alhamdulillah. Sebetulnya bukan ide... Sudah ada lah di dunia. Cuma orang tidak menjalankan. Abu abu lah. Harus dipastikan, harus small step system. Harus, bukan sebaiknya. Biasanya kan orang pakai kata sebaiknya. Ini harus. Jangan abu abu, harus. Nah... Kalau small step system, bertahap, nggak bisaaa belajar secara classical.

R: Rame rame ya?

B: Iyaa, rame-rame nggak bisa. Makanya, harus secara individual, kalau mau mengisi kognitif.. Supaya fun ya. Kalau classical bisa bisa tidak fun lagi. Tidak fokus. Akhirnya mau tidak mau harus individual system. Terus gimana tadi, supaya small step system dan individual system? Untuk mencapai fun learning.. demi mencapai biMBA.. mau tidak mau, harus punya modul. Biar bertahap. Bukan buku ya.. Saya buat modul, yang ribuan halaman. Ya.. butuh proses ya.

R: Itu awalnya bapak sendiri?

B: Iya.. Dulu sih awalnya alat. Mahal.. Buku, kayu, bikin kan.. Mudah tapi tidak murah. Kan saya harus bikin suatu modul yang mudah dan murah. Karena di Indonesia ini banyak orang yang tidak mampu sebetulnya. Makanya jadi kertas.. Dipermudah dan dipermurah. Dulu kan masih mahal. Nah, jadilah modul tadi, yang sudah dimasukkan ke hak cipta lah. Nah tadi... fun learning, small step system, individual system.. nah juga harus bervariasi.

R: Itu bapak bangun pas masih di jepang ya?

B: Mmm.. Waktu di Jepang itu baru ketemu filosofinya saja. Sistem sambil berjalan.

R: Waktu di Jepang itu emang ada pengaruh dari lingkungan disana atau gimana pak?

B: Pasti.. Manusia kan berpikir bertindak, dari apa yang dilihat dan didengar..

R: Apa tuh pak, yang mempengaruhi bapak disana?

B: Mmm. Di jepang itu, tidak punya sumber daya alam sedikitpun. Adanya manusia saja. Terus kok bisa bagus? Bisa maju? Karena minat belajarnya tinggi. Minat baca terutama. Nah.. Di Indonesia, banyak manusia juga, tapi manusia ini kalau tidak di kelola dengan baik bisa menjadi boomerang. Untuk itu, haruslah membangun manusia. Jadi salah satu filosofi jepang yang saya pakai yaitu.. (istilah bahasa jepang), artinya, sebelum membuat barang—buatlah manusia. Saya pakai itu. Jepang bisa maju karena membuat manusianya dulu.. Sumber daya manusia. Meksipun pada dasarnya bidang saya adalah aerodinamika pesawat, tapi saya pikir memang sudah terlanjur.. Kalau saya bangun pesawat, lama bener saya membangun Negara ini. Makanya saya kembali, harus manusianya dulu.

R: Berarti bapak banting setir banget ya? Dari belajar pesawat jadi bangun PAUD?

B: Secara konkrit ya banting setir, secara filosofi tidak, sebenarnya sama. Saya ke Jepang itu memang punya niat untuk membangun bangsa, gitu lho. Karena dapat beasiswa dari pemerintah Indonesia dulu, selama lima tahun. Yang bikin jadi krismon.. Kan dapet beasiswa kan. Uang Negara lah. Kalau dirupiahin bisa 20juta rupiah, per bulan. Nah.. untuk itu, saya harus bangun percepat nih pembangunan. Yaa bangun pesawat juga untuk membangun, tapi lambat. Mungkin kalau saya jadi ahli pesawat terbang, 40 tahun baru jadi 1 boeing. Lama bener. Nah ini, 10 tahun udah berapa juta orang. Biar anak – anak ini lah nanti yang membangun barangnya. Saya membangun fondasinya. Inilah.. tadi.. membangun minat belajar. Dari Jepang itu tadi pengaruhnya. Di Jepang itu juga, “jangan belajar bahasa jepang kalau tidak mengenal kata kaizen”, perbaikan terus menerus. Itu kan berarti belajar. Sama.. Filosofi Allah, mengenal kata “iqro”, bacalah, belajarlah kamu.. Sama di amerika juga, patung liberty, supaya bebas harus belajar. Indonesia, nggak punya.. Bukan belajar. Belajar beban. Makanya, dibangun filosofinya biMBA, minat belajar. Belajar akan dengan sendirinya kalau filosofi biMBA benar – benar diketahui, dimengerti, dianalisa, diyakini, diaplikasikan, baru boleh disosialisasikan. Tahapnya sekarang, kalau sudah komunitas biMBA, harus mensosialisasikan.. Nah itu nilai yang ke tujuh kan. Nah yang enam, setiap anggota komunitas biMBA, belajar...

R: Sambil belajar juga?

B: Bukan sambil, memang belajar... Filosofi biMBA, belajar itu penting.. Memperbaiki diri. Sampai kapanpun. Itulah filosofi, maknanya biMBA.. yang ke satu udah, yang kedua.. karena anak, anak dulu nih.. anak harus diterima sebagai anugerah. Diterima dulu.. Biasanya, suka memaksakan anak.. Bukan sebagai anugerah malah “untung ada anak nih”. Nah jadi lewat anak anak itu kita bisa bahagia.. Gitu. Yang ketiga.. Fun learning. Harus selamanya.. Gitu kan. Yang keempat, program tadi.. Small step system, individual system.. Yang ke lima, mungkin udah baca ya, mutlak hak anak. Sekaligus kewajiban bagi orang tua. Ya.. Yang ke enam, belajar. Kita belajar. Yang ketujuh baru mensosialisasikan. Jadi tujuh nilai dasar itu sebenarnya, maaf, sama dengan alfatihah... Bagi seorang muslim kan solat tidak sah kalau tidak baca alfatihah. Nah itu saya turunkan. Saya ambil.. Jadi.. Saya harapkan semua komunitas biMBA, guru guru tadi, manfaatnya.. dengan anak. Begitu masuk jadi guru biMBA, diwajibkan fun learning kan.. Pribadinya jadi luar biasa berubah.

R: Jadi manfaatnya ke guru-gurunya juga ya, bukan ke anak-anaknya aja..?

B: Bukan juga, terutama gurunya.. kalau gurunya tidak mendapat manfaat, akan berdampak ke anak.. Anak itu kan.. Ayo anda bisa lebih bahagia, melalui anak sebagai anugerah. Jadi nanti tanya guru guru, manfaatnya.. Mestinya, kalau mereka tidak menjadi bahagia, ada yang salah.. Pasti belum menjalankan biMBA. Gitu lho. Pertama, dia kan akan makin cerdas.. Mau gak mau.. Dia akan semakin ceria.. Pulang pulang disayang deh sama aa. Jangka pendek, ada penghasilannya. Jadi ceria, sehat.

Dari segi spiritual, dia menanamkan amal. Orang mau belajar kana mal kan. Banyak sekali.. Jangka panjangnya, dia punya anak, bisa ditanamkan minat

belajar.. Ga punya uang misalnya, ga bisa masuk perguruan tinggi, ngga usah khawatir.. Salahnya pendidikan kita, terlalu memutlakkan pendidikan formal. Ini tidak. Benar bahwa manusia ini harus ditingkatkan pendidikannya, bukan persekolahannya. Jadi supaya manusia itu mau belajar. Kalau punya uang, ya monggo bagus.. kalau tidak punya? Nggak masalah.. Nggak usah khawatir. Manusia itu belajar, menyenangkan, bahagia, berdampak sukses. Itu aja. Ujung-ujungnya, keluarga besar biMBA, haruslah jadi orang yang berbiMBA, bi itu dengan, MBA itu Mohon Bimbingan Allah. Itu juga belajar. Minta bimbingan sama Tuhan. Ujungnya nanti kesana. Tuhan, berikanlah kami, seluruh ciptaannya, agar diberi jalan yang lurus. Yang membuat semua nikmat, dan nikmat yang diridhoi. Inilah intinya biMBA, niat tadi. Jadi semua, mendoakan. Semua harus didoakan. Enak itu. biMBA ini. Awalnya memang berpikir, tapi sekarang ya berdoa aja. Kalau semakin banyak berdoa ya selesai hidup itu, pasti diarahkan. Kok jadi kesitu...

R: Haha nggak papa.. Bapak, dalam membangun nilai ini, terpengaruh ya sama EQ, SQ, IQ?

B: Ya memang tadi, yang utama sebenarnya SQ. Menjadi kejelasan ya.. Jadi spiritual ya. Spirit itu kan semangat, kedua, hubungan dengan sang pencipta. Jadi, kalau orang baik.. dekat berhubungan dengan sang pencipta, pasti dia semangat. Nah di biMBA ini, anak anaknya kan belum tau.. ya dibuat semangat saja. Jadi ini SQ nya anak anak juga. EQ, akan berdampak sendirinya kalau SQ nya bagus, gitu kan.. Apalagi IQ nya pasti berdampak. Tapi kan nggak nyambung kalau saya ngomongin ini.. Ini pak ustad atau apa ini? Udahlah gitu kan.. Kalau mau bahagia ya ini lah pilihan, kalau enggak yaa udah. Cuma nggak memaksakan, pilihan. Kita nggak berdoa juga nggak rugi. Saya hanya menyampaikan, ini lho. Jadikanlah kebutuhan. Mendoakan orang lain jadikanlah kebutuhan... sikap baik kita kalau kita mendoakan orang lain. Pikiran kan akan ikut, jika kita men doakan orang lain, tindakan juga akan ikut. Dan seterusnya. Buktikan.. Nah. Emosional, pertama semangatnya kan. Kan karena fun learning jadi semangat kan. Fun kan emotion ya.. Kemudian, karena semangat... minatnya terussss kan, dampak pintar, IQ, kemampuannya.. Karena minat tadi. Setelah IQ sudah mampu.. Orang yang mampu, mampu bermain bola, mampu memasak, mampu nyanyi, pasti maunya nyanyi.. Jadi minat lagi, anak kecil 3.5 tahun yang mampu membaca, ngeliat huruf dia pingin baca lagi.. Jadi minat kuadrat, minat yang bergelora.. Inilah tujuannya, bukan kemampuan.. Jadi minat awal berdampak mampu, outputnya.. Setelah mampu, ya semakin minat.. Inilah sasaran. Makanya sudah kalau tidak punya uang tidak usah khawatir, karena sudah minat belajar. Gitu tadi..

B: Yaa waktu dulu, pas beasiswa.. pemerintah kasih, jepang kasih.. Saya mau pulang. Gitu ceritakan kan.. Pada nanya kenapa pulang.. Saya jelasin tentang pentingnya belajar, nggak nyambung nyambung. Akhirnya saya pulang, saya bilang saya sudah bodoh, abis dijelasin nggak ngerti. Saya pulang.. Membangun minat belajar. Tapi belum punya uang.. Kerja di pemerintah dulu, jadi pegawai negri.. terus bikin perusahaan joint venture sama perusahaan jepang, kumpulin uang dulu.. Baru sampai maju maju maju, saya tutup. Seperti itu.. Awalnya ya gitu..

R: Waktu di Jepang berarti bapak nggak sampai selesai?

B: Selesai sih.. Cuma nggak sampai terus gitu... Saya nggak mau sengsara jadi doctor. Saya mau bahagia, bukan sukses. Kalau sukses belum tentu bahagia. Tapi kalau bahagia sudah pasti sukses. Makanya saya pulang. Tapi kalau mau merintis kan, harus punya uang dulu.. Ngumpulin uang dulu, bikin perusahaan dulu..

R: Oh iya.. Ini kan cabangnya sudah banyak ya pak, untuk biaya, sama semua atau beda-beda? Ada yang mahal ada yang murah atau gimana?

B: Gini.. Cabangnya baru ada 500an, baru 1/mil, murid baru 22.000an, ini penting buat manusia. Bukan soal uang. Setiap manusia harus ditanamkan minat belajar, sebelum terlanjur benci belajar. Sebetulnya harusnya seluruh dunia kayak gini. Karena saya orang Indonesia, ya Indonesia dulu deh. Beriqro ria. Jadi, orang mau join, macem macem. Kita kan mandiri, tidak minta uang dari pemerintah. Ya awalnya pasti kocek sendiri ya.. Diawali dulu dengan lagu AIUEO, anak saya dulu, tahun 1996 akhir. Ya.. Dulu buat promosi saja di tv dulu mensosialisasikan AIUEO 200juta, bayar tv tuh.. Kalau sekarang mungkin bisa 1 milyar. Belum produksi itu, baru sosialisasi. Uang pribadi itu dulu, masih punya perusahaan lah. Terus.. riset.. mulailah, baru ketemu filosofinya kan, sistemnya belum.. Belum dapat.. filosofinya, funlearning ini sudah pasti. Sambil berjalan.. Terus riset terus.. Nah abis itu baru ketemu pak sudarsono lagi... Nah baru deh jalan.. Saya ketua, beliau staff ahli YPAI.. Akhirnya gitu lah, mulai dari situ.. Kemudian tadi, pengembangan, mulailah perlu biaya besar. Awal mulanya hanya untuk orang menengah ke bawah saja. Membantu orang miskin. Eh lama lama kasian, anak anak orang kaya gimana, kalau nggak di didik malah lebih parah. Bisa kena narkoba semua nih, gitu lho.

R: Tapi itu udah jadi lembaganya?

B: Udah YPAI udah dibuat.. Pas 1996. Unitnya udah ada, awalnya gratis... Ya lama – lama kan abis bensin saya.. Saya terjebak dengan materialism. Kok saya menghina orang miskin? Emang orang miskin pasti sengsara? Tidak. Mulailah tadi, anak orang kaya haruslah dididik. Mulai ada deh harganya. Mulai di francise kan.. Jadilah harga yang tadi. Sekarang 1 unit 30 juta ya, kalau orang mau kerja sama.

R: Kalau buat anak yang masuk, perbulan berapa?

B: Lain lain macem macem. Ada yang 350ribu, hingga ada yang 35ribu. Ada.. di daerah ya. Jadi berapapun terserah. Kita tidak menentukan, atur sendiri. Kalau mau untung besar ya, atur sendiri biayanya. Yang penting harus dipertahankan

(lanjutan)

biMBAnyA, harus fun learning. JAdi terserah mau gimana aja.. Boleh ditambahin kurikulum lain. Tapi harus minat tadi, bukan belajar. Beberapa tempat sih masih ada yang kayak gitu.. Intinya, minat belajar. Bungkusnya terserah, mau bahasa inggris bahasa arab. Prodak kita juga menjamin, garansi.. Kan meskipun bukan les baca, tapi kita bisa memunculkan kemampuan membaca secara luar biasa. Gitu.

Itulah garansi tadi. Makanya banyak peminatnya. Muridnya senang, orangtuanya senang, mitra senang, pemerintah... ya semestinya senang. Semestinya.. Tanpa ngeluarin biaya buat pendidikan, sekarang udah 22ribu anak, tanpa ngeluarin BOS.. menciptakan lapangan pekerjaan, bukan pekerjaan biasa lagi.. Ini mempercepat pembangunan. Kalau minat belajar mendidik orang tua, berapa juta orang tua.. nggak sampe sampe. Makanya kita 1 guru bisa 100 murid. Kan lulus terus kan.. Jadi kita masuk, mendidik guru gurunya juga.. tamat smu, nanti dijadiin mahasiswa kita, STKIP... Gitu.. Sistemnya online. Karena seluruh mahasiswi di daerah itu, mahasiswi kita.. Sambil dia bekerja, sebagian buat ditabung sebagian buat bayar.. Sudah sabar, dapat S1 lagi... Nah gitu...

R: Ini pelatihan online sejak kapan pak?

B: Mmm.. belum terlalu lama. Menemukan sistemnya. Dulu itu kita keliling – keliling. Kalau tidak online, bayangkan, satu, mahal biayanya.. Dua, mencari orangnya.. Anggaplah ada biayanya, tapi siapa yang mau keliling keliling? Susah.. Harus online.. Supaya murah. Mudah dan cepat. Harus online. Dulu kan keliling keliling wahh berapa biayanya.. 100 orang.. pindah lagi.. Mau kapan Indonesia majunya. Jadi ini emang dipermudah dan dipermurah

R: Hmm jadi ini kegiatan pelatihan yang monitoring siapa pak?

B: Ada kan dua itu. Ada tim monitor. Di Webex itu ada kan. Tentu di monitor, kan untuk perbaikan – perbaikan nantinya. Itu setiap pelatihan kan ada tuh layar khusus monitoring. Kadang saya, kalau saya lagi pergi ya ada yang menggantikan. B: Jadi, sekali lagi, tidak ada alasan, buat biMBA, tidak berkembang dengan pesat.. Karena niatnya baik.. Ya tapi masih banyak ini biMBA biMBA yang masih les baca, belum tegak lah ini. Gimana caranya ya... Karena sistim online ini kan, bagaimana supaya semua ikut...

R: PAUD itu dari pemerintah belum wajib kan ya?

B: Nggak bisa diwajibkan. Istilah wajib belajar ini harusnya bukan anaknya yang wajib, tapi orang tuanya yang wajib membiayai anaknya. Gitu.. Salah kaprah kan jadinya ngga anak belajarnya. Ini.. Solusinya biMBA.. Jadi, fondasinya di Indonesia, minat belajar. Orientasinya di SD bukan kemampuan, tapi minat. Guru matematika yang berhasil bukan anak yang bisa matematika, tapi anak yang suka matematika.. Jadi ini harusnya fondasinya.. biMBA.. yang akan kami suarakan.. Selesai lah, untuk anak – anak.

## TRANSKRIP WAWANCARA

Nara Sumber : Shiwiy Maulina  
 Jabatan : Trainer  
 Tempat : Diklat YPAI, Slipi, Jakarta Barat  
 Tanggal : 5 Januari 2012  
 Waktu : 19.39 WIB  
 Durasi : 63 Menit  
 Tema : Pelatihan Guru biMBA-AIUEO

B: Mba Shiwiy sejak kapan gabung di biMBA?

S: Sejak tahun 2009

B: Baru dong?

S: Banget..

B: Kok udah bisa jadi trainer?

S: Awalnya saat lagi interview gitu, kan berminatnya sebagai guru. Gatau kalau ada lowongan sebagai trainer. Orang HRD nya langsung bilang 'kamu sebagai trainer ya', terus aku bilang 'nanti gimana saya kan belum berpengalaman' terus katanya 'tenang nanti diajarin', gitu..

B: Ohh jadi ini langsung, ga pernah jd motivator sebelumnya?

S: Mmm tidak menjadi guru tapi ikut mengajar di kelas juga awal awalnya.

B: Ohh tapi pas ngelamar langsung jadi trainer ya

S: Iyaaa.. Alhamdulillah

B: Oke, Mba Shiwiy ceritain dong gimana pelatihan jadi trainer? Kan biMBA kan beda.. Yang ngajarin siapa?

S: Yang ngajarin ada Pak Agus.. Bu Lestari.. Ada Bu Eva..

B: Wah siapa aja tuh?

S: Pak Agus itu yang ngajarin tentang prodak biMBA, Bu Lestari yang ngajarin kurikulum dasar biMBA, Bu Eva yang ngajarin kurikulum baca. Karena memang biMBA itu visinya membangun generasi pembelajar mandiri sepanjang hayat, kami belajarnya tuh lebih belajar mandiri. Kayak misalnya dikasih materi seperti ini, gimana cara kita mengembangkannya. Nah aku lebih ke minat, minat motivasi, gitu. Kan dikasih materinya sebagai trainer, spesialis spesialis. Kayak Bu Lisa spesialis simulasi, Bu Yana spesialis matematika tulis, aku spesialis kebiMBAan. Nah kalo di aku lebih ke kebiMBAannya, kebiMBAan tuh untuk memotivasi para guru yang masuk biMBA. Nah jadi aku lebih banyak ikut

seminar seminar motivasi.. Lebih belajar tentang parenting penumbuhan minat..  
Gitu..

B: Ohh.. Seminar seminar itu tuh dari luar apa dari biMBA nya?

S: Dari luar. Kalau dari biMBA kan trainer nya yang kasih motivasi ke guru guru.

B: Ohh.. Itu Mba Shiwy bareng calon trainer lain atau gimana?

S: Awal awalnya bareng bareng sama trainer lain. Tapi karena memang kebutuhan spesialisnya beda beda, lama lama aku jadi punya komunitas sendiri di luar, organisasi yang disebut KMPI. KMPI itu Komunitas Motivasi Pemuda Indonesia.

B: Mmm terus dari awal baru daftar sampe kira kira jadi trainer itu berapa lama?

S: Prosesnya dulu dari aku melamar kurang lebih setengah bulan abis itu dipanggil untuk psikotes, eh engga deng.. Baru dateng, besoknya aku langsung psikotes, nah psikotes ini mau dilihat kepribadian kita cocok untuk jadi gurunya anak anak atau engga. Tanggung jawabnya gimana. Karena kalau anak anak udah cinta, terus tiba tiba kita kabur, kan anak anak akan tersakiti kan.. Gitu. Setelah proses psikotes.. Beberapa minggu kemudian dipanggil untuk interview. Nah interview ini di tes sama HRD secara story telling, cara membujuk anak, gitu gitu.. Terus beberapa minggu kemudian ikut pelatihan, kurang lebih seminggu. Setelah seminggu, ada lagi.. Ternyata calon trainer itu ada 4.

B: Itu seluruh biMBA atau cuma per apa gitu?

S: Trainernya itu.. Pelatihannya ya seluruh biMBA.. Kan sistemnya online.

B: Kayak kemarin gitu?

S: He eh.. Daerah daerah yang mau jadi guru, training dulu nih untuk mengetahui metode dasar.. Nah itu trainingnya, tadinya kan kita keliling ke daerah daerah, tapi karena sekarang sudah ada sistem online yang mempermudah, jadinya kita ga ke daerah lagi tapi daerah yang ikut training online. Gitu..

B: Nah terus kalau misalnya kan, Mba Shiwy udah jadi trainer.. Nah, boleh nggak ceritain tentang proses trainingnya? Ngapain aja, berapa lama.. Buat calon gurunya

S: Ohh oke oke.. kalo hari pertama itu lebih ke penanaman filosofinya dulu. Nah seperti jam pertama kan dibawakan oleh Shiwy Maulina, kemudian bapak di jam kedua. Tujuannya sebelum mereka terjun, kalau mereka masuk biMBA, mereka

(lanjutan)

manfaatnya gimana.. Akan mendapatkan manfaat. Gitu.. Kalau misalnya mereka sudah masuk biMBA, pas mereka mau ngelakuin sesuatu mereka akan mikir oh iya ya biMBA kan harus menyenangkan.. Kan filosofi di minatnya itu. Kalo ngga menyenangkan berarti bukan biMBA. Lebih menanamkan keyakinan gitu..

B: Nah kalau dasar orangnya nggak ceria gitu gimana bikin dia supaya ceria?

S: Awalnya kan ada proses pelatihan untuk guru gurunya setiap rabu kamis, buat yang sudah di dalam kelas. Nah disitu akan terjadi penyaringan alam. Kalau orangnya benar benar mau belajar, lama lama dia akan jadi kreatif.. Tapi kalau fondasinya memang hanya untuk sebatas cari uang dan emang nggak suka sama anak anak, yaa dia akan mental.

B: Mmm gitu. Kalau hari kedua ngapain aja?

S: Nah kalau hari kedua itu, kalau yang udah yakin nih, hari kedua baru kita masukin kurikulum dasar yang wajib di biMBA, ada empat poin yang harus dilakukan.. Pas mereka masuk kelas, ya ngelakuin itu. Yang pertama, untuk menumbuhkan minat.. Fun learning. Pelajarannya 100% menyenangkan. Menyenangkan untuk siapa? Menyenangkan untuk anak anak. Jadi intinya, berkreasi dan berinovasi agar anak senang. Kalau yang kedua itu namanya Small Stem System. Jadi belajarnya benar benar bertahap. Jadi di biMBA ini nggak ada yang namanya anak ketinggalan pelajaran. Kan pas masuk ke kelas ada yang namanya placement test, kalau anak udah biasa belajar 1 sampai 3, dia langsung akan dikasih modul yang 10. Dia akan belajar 1 sampe 3 dulu..

B: Kalau nggak masuk gimana?

S: Nahh ini uniknya, metode yang ketiga ini kan namanya Individual System. Jadi setiap anak belajarnya sesuai dengan kemauan dan kemampuan mereka, Jadi di dalam kelas ini kan biMBA satu jam.. Satu jam ini, satu guru empat murid. Murid ini belajarnya beda beda, sesuai dengan kemauan dan kemampuan dia. Yang satu mau belajar baca, boleh.. Yang satu mau belajar matematika, oke.. Yang satu mau belajar nulis, boleh.. Yang satu maunya mewarnai, oke.. Gitu. Jadi nggak ada yang ketinggalan..

B: Mmm oke..

S: Satu lagi nih, dari yang ketiga tadi.. fun learning, small step system, individual system.. Ada yang namanya Variation Skill. Jadi memvariasikan 3 aspek: kognitif, afektif, sama psikomotorik.. Biar anak nggak bosan. Gitu.. Itu hari kedua..

B: Nah sekarang hari ketiga..

S: Hari ketiga lebih ke kurikulum pelajarannya. Kurikulum pelajaran yang paling istimewa kan kurikulum baca, nah disitu full tuh kurikulum baca.. Pas hari keempat, masih praktek praktek kurikulum baca. Nah tapi pas jam keduanya ada bonus, kurikulum tulis dan matematika..

B: Itu hari ke berapa?

S: Itu hari keempat, disitu sama simulasi praktek praktek kurikulum baca, nah di jam kedua ada bonus kurikulum tulis dan matematika. Hari terakhir baru deh talkshow, tanya jawab dengan pembuat metode biMBA-AIUEO...

B: Ohh yang kemarin ya Pak Bambang ya..



S: Iyaa betul sekali... Ikut kan..

B: Ikut.. Hehe.. Nah setelah hari kelima udah langsung bisa jadi guru apa gimana?

S: Belum.. Jadi saat training itu masih ada proses lagi. Kan di dalam kelas keliatan nih, ada guru guru yang aktif ada guru guru yang ga aktif.

B: Loh emang udah langsung bisa ngajar?

S: Belum belum.. Jadi ini kan baru tahap penanaman.. Tau tahapnya gimana.. Masih ada sortiran lagi nih. Mereka yang aktif, mereka yang kelihatan ceria, itu akan terambil lagi.. Selama pelatihan kemarin.. Sama ada namanya evaluasi tertulis, pemahaman mereka sejauh mana nih.. Kalau nilainya di atas rata rata berarti mereka lulus dan akan ditaro di tempat magang. Jadi selain evaluasi tertulis, dilihat keaktifan di dalam kelas.

B: Magang berapa lama? Nggg magang berarti ditaro di cabang ya..

S: Belum tempatkan di tempat dia bekerja

B: Lohh jadi dimana?

S: Kalau magang ini di taro di titik titik yang gurunya itu bagus. Jadi mereka belajar sambil melihat guru yang terbaik. Kalau magang itu juga, kan ada training titipan mitra.. Tapi dia melamar. Kalau titipan mitra, magangnya akan lebih cepat dan akan langsung ditaro di unitnya bekerja. Tapi kalau dia melamar, nanti disini ada pilihan.. anda bisa ditempatkan dimana saja atau mau ditempatkan di dekat domisili. Nah.. Kalau yang mau deket rumah, itu waiting list.. Kalau memang ada akan sangat cepat. Kalau misalnya belum ya waiting list. Kalau mau dimana saja, kan setiap biMBA kebanyakan boleh tinggal disitu. Kayak kost. Kebanyakan seperti itu. Ada kamar buat guru. Berbentuk ruko atau rumah tingkat buat tinggal. Itu mitra pasif ya.. Kalau mitra aktif udah lain lagi. Jadi kan mereka francise, mau menyediakan boleh, tidak menyediakan juga boleh.

B: Apa bedanya mitra pasif sama mitra aktif?

S: Kalau mitra pasif ini berarti punya biMBA sendiri, kalau pasif beli francise tapi bagi hasilnya 80-20. Jadi 80% biMBA, gaji gaji dari biMBA, dia terima bersih aja 20.

B: Tapi metodenya sama kan walaupun francise gitu

S: Kalau yang aktif metodenya sama, dia kan 90-10, 10 persen biMBA 90 persen dia. Penggajinya sudah dari mitra aktif. Sudah bebas deh, mau metodenya ditambah pake bahasa inggris juga.. Terserah mereka.

B: Tapi cara ngajarnya gitu, pelatihannya, dari pusat juga?

S: Yaa tetep dari pusat..

B: Kalau pasif?

S: Apanya nih?

B: Apa aja.. Bedanya?

S: Pasif bedanya, dari pembagian hasilnya itu beda, manajemennya jadi beda. Karena biMBA yang masih ngegaji gurunya, rata kan berarti semuanya. Kalau aktif kan terserah mereka mau ngegaji gurunya seperti apa. Kalau aktif, manajemen keuangannya terserah mereka. Kalau pasif masih diatur pusat, ikut peraturan pusat.

B: Nah terus pas calon motivatornya di training, Mba Shiwy pernah ga ngobrol sama ibu ibunya misalnya dia ngerasa susah atau gimana

S: Sering banget. Jadi setelah training ada yang namanya testimoni. Nah mereka bilang sulit, atau kita lihat nilainya kok jelek jelek ya. Nah disini trainer mengadakan briefing gimana perbaikan perbaikan terus agar materi ini disampaikan dengan mudah. Gitu..

B: Iya sih. Atau memang orangnya memang sudah.. Susah ceria kan gitu kan pasti susah nyampeinnya kalau jadi guru..

S: He eh..

B: Kalau training penyegaran tuh ngapain?

S: Training penyegaran itu lebih ke diskusi..Karena saat mereka sudah didalam kelas, mereka kan akan menghadapi berbagai macam tingkah laku anak, menghadapi berbagai macam tingkah laku orang tua, nah.. Banyak problem. Training penyegaran ini jadi problem solver ya, pemecahan masalah.. Sama sama Pak Bambang, bersama.. Pak Bambang yang lebih kasih solusinya.

B: Gitu.. Terus.. Apalagi ya.. Oh ya, nih, Mba Shiwy kan disini trainer, Mba Shiwy pernah ngajar dimana aja kalau jadi guru?

S: Ngajar di unit Berdikari, di unit Depok, sebenarnya bukan ngajar sih.. Lebih ke pendampingan.

B: Ohh.. Mentor?

S: Iya..

B: Ngedampingin gurunya?

S: Ya awal awal kan baru belajar

B: Mmm.. Ya ya.. Itu kalau perekrutan gitu kan berarti dibukanya selain buat calon motivator, trainer, terus siapa lagi?

S: Buat trainer motivator mandiri, sama kepala unit.. sama mitra

B: Motivator mandiri itu apa?

S: Motivator mandiri ini, nah ini dia.. kan di biMBA ada yang namanya francise yang mitra aktif mitra pasif kan.. Kalau mitra aktif mitra pasif kan lumayan mahal.. 11juta-30juta

B: Itu nanem modalnya?

S: Iya sewa francise..

B: Ohh.. Terus

S: Nah kalau motivator mandiri ini, diadakan di daerah. Ini juga sebenarnya mereka sama seperti mitra aktif, tapi mereka biayanya sangat sangat murah. Gitu.. Jadi mereka kalau mau buka biMBA di daerah nih, wah ada biMBA wilayah nih di daerah Bandung, 150juta. Nah kalau wilayah sudah dibeli sama orang daerah Bandung, orang - orang yang mau jadi motivator mandiri bisa misalnya dia hanya bayar francisenya itu 3500/RT, nah jadi misalnya mereka 'saya megang RW 1 nih, saya mau jadi motivator mandiri', oke di satu RW misalnya ada 10 RT berarti 3500 dikali 10.. Bayarnya 6 bulan kan, berarti dikali 6. Nah disitu udah bisa buka biMBA di RW itu.

B: Ohh itu jadi yang patungan siapa?

S: Yang bayar 150jutanya itu?

B: Iyah itu siapa?

S: Itu yang mau francise wilayah..

B: Itu perorangan maksudnya?

S: Itu perorang, tapi kalau sudah di wilayah, nanti ada mitra mitra mandiri lagi yang dibidang motivator mandiri

B: Itu siapa?

S: Nah coba aku kelarin dulu yah. Nah kalau di Bandung misal mau buka motivator mandiri, sudah bayar francise nya 3500/RT, terus dapet hak 1 RW misalnya, dia bayarnya per 6 bulan tuh, direkap langsung nih.. Oke saya mau buka biMBA sekaligus pemiliknya, sekaligus jadi gurunya, sekaligus kepala unitnya.. Ada juga yang mau jadi mitranya aja, motivator mandiri ini.. Mau cari guru. Gitu.. Jadi motivator mandiri ini artinya buka biMBA di daerah dengan harga yang murah. Ngajar boleh jadi pemilik.

B: Jadi motivator mandiri ini dia buka biMBA di daerah apa dia yang ngajar atau ngapain?

S: Itu sudah bebas..

B: Kalau motivator biasa?

S: Motivator karyawan.. Berarti mereka di biMBA yang mengikuti struktur biMBA, mereka digaji oleh biMBA, tapi kalau motivator mandiri.. Mereka pengusaha cuma mereka juga mengajar di biMBA..

B: Ohh gitu... Motivator mandiri kayak buka francise baru gitu?

S: Oke aku permudah ya.. Jadi disini biMBA buka francise yang wilayah, nah ada yang ngambil di wilayah, beli di wilayah Bandung.. Medan..

B: Itu seluruh kota, 1 orang yang beli?

S: Iya.. Nah dia sudah buka sewilayah. Dia yang punya wilayah itu. Dari situ, dia udah jadi kayak agency.. Siapa yang mau buka di daerah situ, bayarnya sama dia...

B: Ohhh iya ngerti ngerti.. Susah ya...

S: Ini ada videonya nih motivator mandiri kalo mau liat

B: Itu dimana?

S: Ada nih aku punya..

B: Mba Shiwy dulu kok mau di biMBA? Alesannya apa?

S: Kenapa mau di biMBA.. Karena dulu aku ngeliat PAUD, ngeliat TK.. Aku seneng aja gitu. Kok mereka ceria terus yaa. Kok anak anak ada aja. Misalnya gurunya ngasih permainan permainan.. Permainannya unik unik. Terus aku ikut pengajian remaja, disitu ada pesantren kilat.. Disitu diamanahin jadi pengajar kelas seni, wahh seru nih main sama anak anak.. Dari situ, pas aku liburan ke Jawa, disana aku iseng iseng ngadain lagi pesantren kilat untuk anak-anak disana, kok enak nih.. Akhirnya pas temenku kerja di biMBA, mumpung ada lowongan jadi guru anak anak, aku tertarik nyoba deh..

B: Mba Shiwy dulu sekolahnya dimana aja?

S: Dimana manaa... Hehe... Dari TK?

B: Iyaa....

S: Hahaha serius nih.. Aku dulu TK nya di Jawa, di Banjarnegara.. SMP nya aku di Bintara Depok.. Terus SMA nya di Sejahtera Satu Depok..

B: Ohh gitu... Apalagi yaah.. Cerita dong... Tentang biMBA

S: Cerita apa nih.. Mmm.. Ini ada hal menarik nih.. Karena aku diamanahkan untuk memotivasi guru guru, terus aku tertantang nih gimana ya cara memotivasinya, yaudah aku ikut seminar seminar motivasi.. Ini jatohnya jadi ke pribadi dong?

B: Gakpapa aku mau denger aja..

S: Yaudah aku ikut seminar seminar tentang motivasi kan, ehhh akhirnya aku ikut seminar marketing.. Eh dari situ aku malah jadi dagang, dagangan internet..

Waduh akhirnya ikut lagi seminar motivasi, ternyata disitu tentang MLM.. Kocak banget deh, pengalaman aku jadi banyak banget. Sampe akhirnya ketemu sama KMPI, nah dari situ aku malah bercita cita mau jadi motivator.. Kayak mario teguh gitu. Hahaha. Ehh akhirnya sama temen temen malah ikut kuliahnya nonformal. Terus karena fokus terus, dikit dikit hampir tercapai deh cita citanya.. Gitu.. Minat belajarnya di biMBA jadi luar biasa banget, karena biMBA kan bimbingan minat, jadi kita bawaannya jadi mau belajar terus.

B: Jadi Mbak Shiwy udah biMBA banget dong..

S: Kayaknya sih, kayak temen temen...

B: Udah seneng dong ya belajar..

S: Alhamdulillah ya... Hehe.

S: Lucunya nih di biMBA sama temen temen juga, kan membangun pembelajar mandiri sepanjang hayat. Misal dikasih awalnya buta sama yang namanya power point, diajarin.. Kotak katik sendiri, wah.. Pas masuk ke tempat lain malah mau ngembangin. Minatnya ngembang deh jadi mau berusaha lebih baik.

B: Terus kalau udah jadi trainer, bisa naik lagi nggak? Jabatannya gitu misalnya.

S: Mmm kalau sudah jadi trainer ya.. Jadi pemilik unit biMBA dong.. Kan bisa buka biMBA sendiri.. Jadi mitra, partnernya biMBA.. Kalau mitra kan satu tangan aja langsung, kalau motivator mandiri kan turun ke bawah dari yang udah beli francise wilayah tadi. Kalau mitra kan sudah dari awal untuk francise.. Biar biMBA banyak ya mitra itu, untuk Jabodetabek. Biar tambah banyak.. Dibuka deh biMBA wilayah, wilayah ini 150juta. Disitu dia meng-agency kan orang orang untuk buka lagi biMBA yang disebut motivator mandiri. Gitu..

B: Kok orang orang mau sih buka cabang? Orang orang tau darimana, kok mau?

S: Nah karena disini kan ada marketingnya.. Marketingnya kan yang memasarkan biMBA.. Memasarkannya lebih ke orang tua wali murid, disitu kan anaknya misal udah pinter baca, suka belajar.. Mau deh buka biMBA juga tertarik.. Penawaran biMBAny juga, bagi hasilnya enak.. Pas bayar 30juta itu, dalam waktu 5 tahun dijamin akan dapat 10juta. Kalau ternyata gak dapet 10 juta, misal cuma dapet 8 juta nih.. Sisanya akan dilengkapi jadi 10 juta. Kayak bagi hasil yang tadi itu.. Gitu..

B: Kembali ke soal training, kan hari pertama penanaman filosofi.. Itu caranya gimana, dan apa aja yang ditanemin?

S: Caranya lebih mengupas tentang biMBAny itu.. Terus fondasi awalnya, saat penanaman itu, biMBA ini bermanfaat untuk mereka.. Kenapa poinnya adalah manfaatnya.. Karena setiap orang kan individual, ada namanya egoistis.. Contohnya ada orang sakit gigi.. Eh tapi kita bahas di Palestina lagi kayak gini loh, di tempat mana lagi tsunami loh.. Tapi dia ga akan mikirin itu, dia akan fokus ke sakit giginya. Nah misal kita nawarin ini nih ada obat sakit gigi sehari sembuh.. Dia akan lebih nguber itu dibanding yang lain, yang bukan tentang diri dia. Nah

sama kayak di biMBA, kita akan nanemin itu.. Ini loh kalau di biMBA manfaatnya ini ini, lebih ke merkanya.. Aku lebih ke nonformalnya, si bapak lebih ke formalnya..

B: Terus.. eh, itu kan biMBA punya 7 nilai dasar itu.. Calon motivator kan akan jadi anggota nih, nilai itu kan harus tertanam di dia kan.. Nah nilai itu ditaneminnya lewat training ini kan..

S: Iyaa....

B: Kan pas training kan ada nyanyi nyanyi, nari nari.. Itu salah satu ini bukan, bentuk pelatihan biar calon motivator ini enerjik atau gimana gitu?

S: Iyaa.. Jadi itu kayak penanaman stimulus, kayak variasi tiga aspek.. Kognitifnya ya itu belajar materi. Afektifnya ada bernyanyi bergerak.. Ada psikomotoriknya, mereka misal memegang modul dan simulasi.. Nah kalau mereka sudah seperti itu pas dikelas jadi inget dong, trainer nya aja ceria ceria..

B: Ini yang bikin nilai nilai dasar ini siapa sih?

S: Pak Bambang Suyanto...

B: Kok bisa sih.. Terpengaruh siapa?

S: Dulu awalnya beliau itu orang yang sangat ambisius, mau jadi presiden, ga suka pelajaran apapun kecuali matematika.. Nah akhirnya beliau pas dapet beasiswa ke Jepang, sebulan itu 20juta tuh pas 97, kan krismon tuh.. Nah terus dia mikir, gak bisa nih, masa belajarnya matematika doang.. Yang lain ga suka. Gimana anak anak lain.. Terus kalo ikutin terus, kan dia aerodinamika, bikin pesawat.. Galau galau gitu.. Kasian sama anak yang ga suka belajar.. Kalau beliau lulus dari aerodinamika, gimana mau ngerubah Indonesia. Masa buat pesawat dalam 40 tahun baru jadi 1 pesawat kan.. Kalau membangun minat belajar anak usia dini, ini akan lebih membahagiakan mereka dan lebih membangun bangsa Indonesia. Akhirnya beliau tidak melanjutkan beasiswanya.. Terus pulang ke Indonesia. Buka biMBA.. Berkembang berkembang deh... Beliau juga puas, anak anak bangsa di masa golden age di uber nih.. Biar suka belajar, gitu. Makanya pelatihan guru ini dua minggu sekali, biar nggak terlanjur benci belajar si anak anak ini.. Pembukaan biMBA kan cepet banget, jadi butuh guru terus. Dalam sebulan aja penambahan 20 unit.. Gitu

B: Terus, ini kan fun learning.. Ini idenya beliau atau gimana?

S: Iya idenya beliau..

B: Beliau belajar tentang anak atau gimana? Kok bisa tau gimana caranya..

S: Beliau itu kombinasi dengan metode yang di Jepang, di Jepang itu kan belajarnya menyenangkan ya, di Jepang juga orang orangnya malu deh kalau nggak belajar.. Gitu deh.. Nah dari perjalanan beliau itu, ditemukan deh metode metodenya, yang dipraktekan pertama kali adalah anaknya.

B: Ohh gitu.. Terus yang individual system small step segala macam gimana? Punya idenya darimana..

S: Lebih ke ini sih.. Pak Bambang itu orangnya punya kecerdasan intrapersonal. Jadi suka mikir gitu.

B: Jadi bikin sendiri dong ini?

S: Iya. Kan beliau hobinya catur. Suka mikir. Nah dia mikir kenapa sih anak-anak ini ga bisa belajar, kenapa sih dulu saya ga suka belajar. Ohh gurunya ga menyenangkan.. Jadi kita harus belajar menyenangkan. Kenapa sih ga suka belajar, kenapa orang orang ga suka belajar.. Oh karena belajarnya terlalu berat.. Berarti harus small step system. Nahh terus kenapa sih orang ga suka belajar, kenapa pada benci, ohhh karena classical, 40 murid satu guru.. Sedangkan semuanya harus diperhatikan. Oh iya yaa... Individual nih, muridnya ga boleh kebanyakan... Gitu.. Dia banyak berpikir sih..

B: Ohh jadi bener bener dari dia ya..

S: Iyaa yang aku denger sih ada gabungan dari beberapa, Jepang Amerika danlainlain..

B: Small step system apa sih?

S: Small step system itu belajar bertahap, sesuai kemampuan anak. Contohnya, di biMBA itu kan bukan buku, tapi per modul, jadi anak dikasih lembaran lembaran.. Ringannya nih, misalnya anak mau belajar 1-10, nah ini ada tahapnya namanya dia belajar 1-3 dulu. Setelah itu... Nah pertama dia akan belajar yang gambarnya sama, satu apel ketemu satu apel, satu jeruk ketemu satu jeruk, tiga pisang ketemu tiga pisang.. Nah kalau udah bisa, baru belajar lagi 1-3 namun udah pake gambar yang beda.. Misalnya satu jeruk ketemu satu meja, atau ada dua topi ketemu sama dua baju, gitu.. Nah kalau itu udah mulai bisa juga, baru deh ke tahap selanjutnya.. Bertahap. Pelan pelan, ga boleh kelewat satu aja. Kalau kelewat, nanti udah nggak menyenangkan..

B: Hooh iya iya. Kalau individual tuh yang satu guru empat murid ya?

S: Iyaa satu guru empat murid, dan belajarnya sesuai dengan kemampuan dan kemauan mereka.

B: Kalo mereka lagi gak mau belajar?

S: Disini kan konsepnya bermain sambil belajar. Jadi permainannya apa sih.. Permainannya bukan perosotan, ayunan.. Bukan. Tapi modul modul yang ada di biMBA.. Nah kalau misalnya lagi gak mau belajar nih, misalnya dia mau belajar huruf A atau O, apapun bisa jadi pembelajaran kan.. Misal dia lagi memegang roda mobil, liat di mobil ada banyak O... Nah makanya tidak ada kata mereka nggak mau belajar.

B: Secara nggak sadar mereka belajar ya?

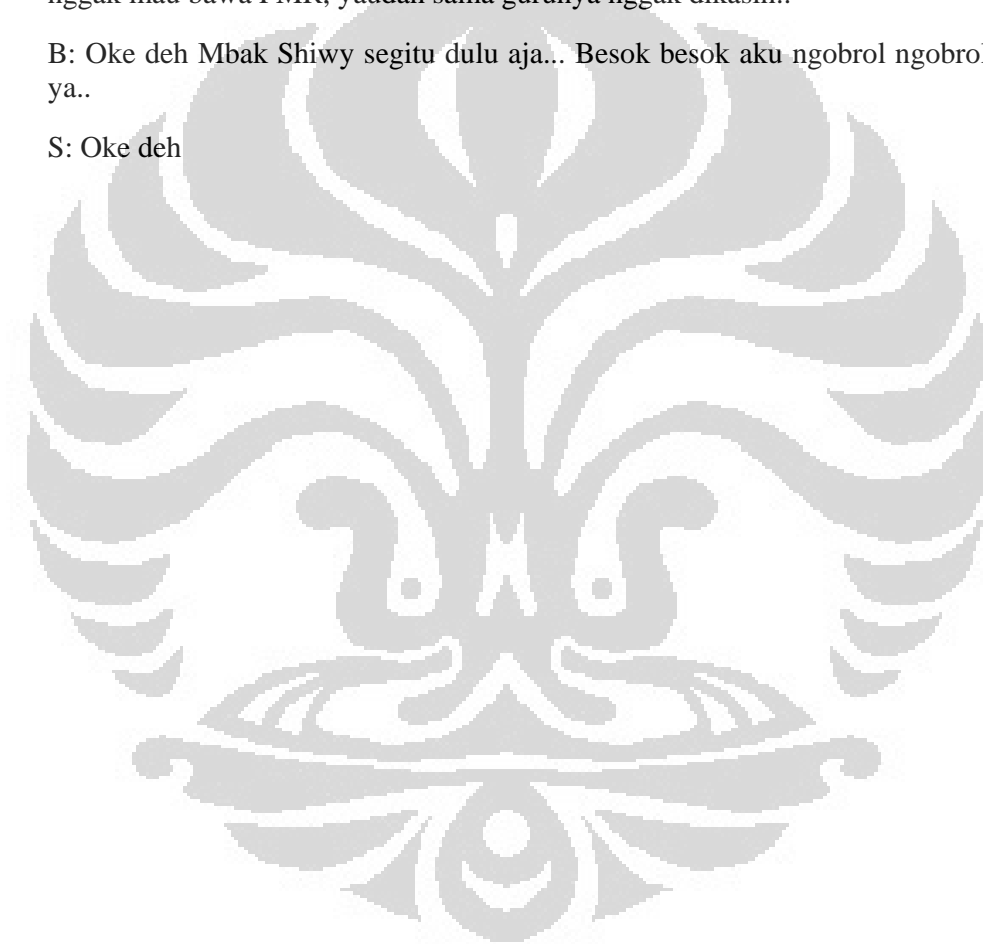
S: Betul banget..

B: Dikasih PR nggak sih kalau di biMBA

S: Kalau di biMBA PMR namanya, permainan rumah.. Permainan rumah ini berbentuk modul modul yang mereka kerjakan, tapi bisa mereka bawa pulang yang kosong kosongnya, dan yang dibawa pulang itu karena minat ya yang sudah bisa mereka kerjakan.. Jadi tidak perlu bantuan orang tua, siapapun.. Karena mereka sudah senang ngerjainnya.. Tapi kalau mereka dikasihnya apa yang belum bisa dikerjain, pasti kan mereka minta tolong orang rumah.. Nanti kalau yang diminta tolong gak sabaran, wah bisa berkurang kan minatnya.. Jadi PMR nya tuh hal hal yang udah mereka bisa buat dirumah, bukan PR.. Paradigmanya kan beda... Ini buat main di rumah... Ada anak yang minatnya lagi nggak tumbuh nih, nggak mau bawa PMR, yaudah sama gurunya nggak dikasih..

B: Oke deh Mbak Shiwiy segitu dulu aja... Besok besok aku ngobrol ngobrol lagi ya..

S: Oke deh





## TRANSKRIP WAWANCARA

Nara Sumber : Shiwy Maulina  
 Jabatan : Trainer  
 Tanggal : 19 Maret 2012  
 Waktu : 11.43 WIB  
 Durasi : 25 Menit  
 Tema : Pelatihan dan Aktivitas YPAI

B: Mau nanya lagi nih mbak shiwy..

S: Boleh..

B: Mbak shiwy kan trainer kan, selain trainingin guru guru, trainingin siapa lagi?

S: Selain guru guru, mmm.. Lebih spesifik ke guru sih kalau saya.

B: Kalau misalnya training lain kan, ada training guru nih.. Selain training guru kan ada training untuk trainer, terus abis itu ada training apalagi?

S: Ohhh.. Ada beberapa training. Ada namanya training dasar, disitu untuk calon motivator dan calon kepala unit. Motivator itu seperti guru, kepala unit itu seperti kepala sekolah. Nah selain itu ada lagi tahapan training penyegaran, dimana guru guru dan kepala unit yang sudah masuk ke biMBA.. Gitu. Dua minggu, tiap dua minggu dua kali.. Selasa dan Kamis. Gitu..

B: Berarti trainer itu cuma untuk guru dan kepala unit doang ya?

S: mmm.. Trainer itu spesifikasinya beda-beda, ada yang spesifik materi motivasi, ada yang kurikulum, gitu.. Saya di bagian motivasinya. Kurikulum khusus metode belajarnya.. Dan sekarang udah diberi kemudahan dengana adanya e-learning, jadi materi materi yang disampaikan di training, ditransfer ke e-learning, jadi temanteman yang ingin memiliki materinya, videonya, slidanya.. bisa di download.

B: Tapi belajarnya ngga e-learning kan, tetep disini?

S: Belajarnya ya di training dasar di training penyegaran, ada 10 titik.. Unit unit yang ada di jogja, kumpul disana.. Unit unit yang ada di bekasi, kumpul disana.. Unit unit yang ada di bogor, bisa kumpul disana.. Jadi mempermudah sekali..

B: Ohh gitu.. Mmm kemarin aku sempet ke unit, tapi ternyata dia bukan di bawah YPAI tapi dari mitra pengelola. Dia punya tempat training sendiri. Nah aku baru tau kalau ada kayak gitu.. tapi ini kalau ditarik ke atas, dari sini juga kan ya asalnya?

S: Iya...

B: Selain training guru, trainer, dan kepala unit.. Ada apalagi? Maksudnya, kayak bagian bagian lain di trainingin juga nggak?

S: Oh kalo bagian lain itu trainingnya lebih ke pak bambang, seperti pemantapan manajemen, pemantapan kebiMBAannya, gitu.. Per divisinya di training oleh pak bambang..

B: Ohh.. Kayak HRD gitu, langsung ke pak bambang?

S: Iyaa, kayak ada rapat koordinasi gitu.. Kepala divisi langsung ke pak bambangnya.

B: Tapi itu spesifik pekerjaannya atau mereka harus tau metode dan filosofi? Ditanemin nilai nilai dasar biMBA nya

S: Kalo setiap divisi di keluarga besar biMBA dia harus memahami apa itu filosofi biMBA, jadi pak bambang, setiap rapat itu dimantapkan lagi kebiMBAannya.. Baru perihal tanggung jawab ke pekerjaannya dan koordinasinya biar lebih baik lagi.

B: Itu setiap rapat?

S: He em... Dan setiap training penyegaran pun itu diawali dengan kebiMBAan. Jadi harus bener bener memahami filosofi biMBA. Gitu..

B: Filosofi biMBA itu yang kemarin ada di training itu yaa..

S: Iyaah..

B: Terus untuk nanemin kebiMBAan, selain training, ada kegiatan lain nggak?

S: kebiMBAannya ya. Itu bisa lebih dirasain oleh para guru sih. Kalo kebiMBAannya itu kan untuk menumbuhkan minat baca dan belajar anak, selama dia mempraktekan metode - metode biMBAnya itu, dia bisa merasakan kalo biMBA benar benar bermanfaat buat dia. Gitu. Manfaatnya dia bisa merasakan, dan itu yang bikin tertanam lagi.

B: Selain itu ada lagi nggak, mungkin ada acara apa.. Atau ada team building.. Atau apa, ada nggak?

S: Ada.. Kalau di biMBA itu setiap tahunnya ada namanya gebyar biMBA-AIUEO untuk mengumpulkan seluruh keluarga besar biMBA. Ada orang tua, ada murid, ada anak. Nah ternyata guru guru juga butuh apresiasi, apa nih.. Kalau mereka mengajarnya makin baik, kan muridnya makin bertambah.. Tapi ternyata setiap manusia itu kan memiliki kurang puas kurang puas. Nah kemarin baru diputuskan, unit yang memiliki murid lebih dari 200 dan bisa mempertahankannya selama bertahun tahun.. unit tersebut diberangkatkan ke Bali oleh pak bambang..

B: Ohh rewardnya ya..

S: Iya, untuk memotivasi yang lain lebih menerapkan metode biMBA itu.

B: Selain gebyar dan yang tadi, ada apalagi?

S: Selain gebyar.. Ada senam bersama pas car free day, itu sebulan sekali setiap pekan kedua keluarga besar biMBA kumpul dari jam 6 sampe jam 11, itu free kita bisa kumpul disitu.. Jadi setiap unit apapun yang mau dateng, mau yang di daerah juga.. Setiap pekan ke dua. Acaranya ada sepeda bersama, senam bersama, jalan bersama, ada pentas baca anak - anak juga..

B: Ohh anak anaknya ikut juga..

S: Ikt juga.. pak bambang ikut juga... Rutin dan pasti tiap ada CFD.

B: Terus terus ada apalagi selain itu?

S: Mmm apalagi ya. Ohhh iyaa biMBA udah masuk tv loh. Di spacetoon. Acaranya yang rutin itu Bintang Kecil AIUEO. Waktu itu juga pernah ada di acara Ngetem. Ngobrol tentang biMBA deh pokonya. Acaranya tuh kayaknya anak mudaaa bgt. Eh yang dateng Pak Sudarsono, udah pake batik gitu... Untuk si bapak bisa memposisikan.. Hahaha.. Gaul banget.

B: Ada lagi enggak? Kalau dari pak bambang sendiri, beliau ngelakuin apa aja sih?

S: Pak bambang sendiri lebih manajemen kita, dengan laporan laporan tiap bulan, di evaluasi, gitu...

B: Apalagi yah..

S: Kalau buka biMBA nih, jaraknya harus 1km, gak boleh ada biMBA lain disekitar situ.. Harus dekat dengan komplek yang ada banyak anak anaknya juga. Juga harus dekat dengan TK. Pokonya biMBA berdiri disitu, harus udah observasi pasar. Gitu.. Mmmm... terus kalau untuk menanamkan lagi ya, ada namanya training penyegaran, untuk evaluasi.. Nah dulu dulu itu pernah ada evaluasi tertulis, tapi dengan cara itu lama lama bukannya termotivasi malah jadi demotivasi. Jadi evaluasinya dibikin lebih ke diskusi. Jadi disitu secara terselubung, pak bambang tuh mau evaluasi orang itu, udah paham atau belum dengan biMBA. Kalau belum ya dikasihtau lagi, diluruskan lagi secara bersama. Tapi tidak men-judge bahwa dia itu salah. Jadi cara yang selalu ditekankan itu denga surat wal-asri di alquran, mengingatkan dalam kesabaran..

B: Terus, biMBA kan banyak mitra ya. Kayak yang tadi ku bilang di unit, si gurunya ini yang dari mitra pengelola, dia nggak pernah ketemu pak bambang.. Nah itu gimana?

S: Kalau itu belum. Kan ada bagian kemitraan ya.. Jadi mitra mitra hubungannya sama bagian kemitraan. Karena kalau pak bambang yang urus takutnya kayak ada kecemburuan sosial. Sedangkan biMBA ada lebih dari 500 unit. Lebih baik, yang acara acara besar baru beliau dateng..

B: Ohh gitu.. Kalau training beliau dari rumah ya?

S: Iya beliau dari rumah, kita ya di titik masing masing..Kalau training itu yang difasilitasi itu biMBA yang pasif. Pasif itu biMBA milik YPAI. Kalau aktif itu mereka mengelola sendiri tapi tetap metode metode biMBA, kan franchise. Diklat tetep kita.. Mereka tidak wajib pelatihan dengan kita. Namun kita tawarkan jika mereka ingin ikut, silakan. Tapi kalau pasif, wajib ikut.

B: Iya ya, waktu itu yang saya tanya KU dari unit ini training di kantor pengelola..

S: Iyaa, itu udah beda manajemennya..

B: Tapi si mitra pengelola tetep belajar dari pak bambang kan ya?

S: Iyaa jelas.. Cuma saya nggak tau jauh tentang itu.

B: Mmmm, disini dari YPAI ada nggak yang mengontrol datengin tiap unit pasif?

S: Sampai saat ini belum.. Disini lebih kepada satu nara sumber, pak bambang, jadi semua dapetnya sama..

B: Kalau lewat online gitu menurut mbak shiwy efektif nggak sih? Kan kadang suka putus putus gitu..

S: Iyah, ada positifnya dan negatifnya.. Dari jarak itu akan sangat mempermudah semuanya, bisa berlangsung 500 orang dalam satu waktu. Gitu. Dibanding kita muter muter ke 20 titik. Waktunya lama, disini udah keburu minta solusi. Tapi misalnya tidak terjawab karena belum dapet giliran. Dan kalau kayak gini lebih efisien, kalau putus putus sampe saat ini kita terus perbaikan ya, gimana biar ga putus putus.. Providernya, pemancarnya paling bagus gimana.. Bisa ganti ganti, dicari yang terbaik.. Ini kan persiapan untuk STKIP biMBA. Kampus terbuka dengan sistem online. Disini tempatnya di diklat.

B: Apalagi dong.. Ada kegiatan apa lagi?

S: Nah kalau di marketing itu ada namanya launching, mensosialisasikan apa itu biMBA. Biasanya mengadakan lomba mewarnai, mengundang ibu ibu pengajian, mengundang ibu ibu PKK. Diundang dengan acara lomba mewarnai, nah pas itu kan ada berbagai macam hadiah ya. Setelah bagi hadiah, masuk deh kita sosialisasikan biMBA itu apa, kenapa penting, nah itu sih cara pemasarannya.. Perkembangan biMBA tuh cepet banget, misal hari ini 420 unit, besok bisa 480 unit. Cepet banget.

Pertumbuhan cepet banget. Strateginya karena bagi hasilnya. Kalau pasif banyakan di kita, kalau aktif kita cuma ambil kecil.

B: Terus apalagi nih, untuk nanemin kebiMBAan..

S: Yaa setiap rapat koordinasi itu. Belum dijadwalkan periodik.. Misal hari jumat rapat koordinasi, biasanya dirapat itu kita tau koordinasinya gimana kendalanya gimana. Lebih membangun manajemen setiap divisi. Lebih membangun targetnya gimana, kerjaan kita.. Nahhh itu sambil ada tentang kebiMBAannya. Nahh di biMBA ini mengajarkan bagaimana anak suka dengan 1234 misalnya, bukan  $2+2=4$ . Agar mereka tersambung logikanya. Biar anak berpikir.. Menganalisis.

B: Kenapa sih training harus dua minggu sekali?

S: Anak anak di Indonesia itu kan ada 30juta anak usia dini. Agar anak anak di masa golden age itu ditanamkan minat belajar. Tidak boleh terlambat. Makanya kita butuh guru guru yang banyak... Pertumbuhannya kan cepet. Dan makanya minimal itu SMA, supaya cepet.

B: Kenapa minimal SMA udh boleh ngajar? Kenapa nggak perlu latar belakang pendidikan tertentu

S: Pertama, kita bimbingan minat.. Bukan bimbingan belajar. Saat lulus SMA, mereka sudah tau huruf A-Z, mereka sudah tau 1-10. Baca hitung bisa. Nah yang diajarkan kan bagaimana mereka bisa menyampaikan itu dengan senang. Standarisasi anak SMA sudah bisa. Yang dibangun adalah bagaimana agar mereka bisa menyampaikan itu dengan menyenangkan. Kedua, ini dibutuhkan sangat cepat untuk menguber 30juta anak, untuk menumbuhkan minat di masa golden age. Untuk profesionalisme makanya ada STKIP. Bukan untuk menguber titel, tapi agar mereka terus mau belajar. kalau terbuka gini kan mereka belajar sendiri. Sesuai dengan visi biMBA ya, menjadi generasi pembelajar mandiri sepanjang hayat. Dengan adanya kampus biMBA, salah satu misi agar mereka belajar sepanjang hayat. Bukan hanya anak anaknya aja yang belajar, tapi guru gurunya juga. Nah, yang masuk ke STKIP ini ya guru guru biMBA, orang lain juga boleh. Nah hebatnya, biMBA bangun kampus tapi sudah punya pasar.

## TRANSKRIP WAWANCARA

Nara Sumber : Ibu Rita  
 Jabatan : Divisi Rekrutmen YPAI  
 Tempat : Diklat YPAI, Slipi, Jakarta Barat  
 Tanggal : 19 Maret 2012  
 Waktu : 13.27 WIB  
 Durasi : 23 Menit  
 Tema : Proses rekrutmen YPAI

RK: Mau nanya tentang rekrutmen nih bu.. Kalau untuk kepala unit, trainer, motivator.... Ah yaa yang semua minimal pendidikan SMA tuh untuk apa aja ya?

R: Guru, kepala unit, yaa sebenarnya tidak menutup S1 juga untuk kepala unit ya, tergantung dia mau apa enggak untuk jadi guru atau kepala unit.

RK: Tapi kan berarti disini nggak perlu ada latar belakang keguruan atau apa gitu, untuk jadi guru atau kepala unit semacamnya?

R: Ohh nggak, minimal SMA.

RK: Kenapa?

R: Pertama, ya kita kan.. bergerak di bidang pendidikan non formal, jadi nggak perlu ada latar belakang PGTK.. atau keguruan.. karena kan di kita ada pelatihan. Kayak training 5 hari ini kan basic untuk dia, sebagai motivator atau kepala unit nantinya. Nanti setelah itu juga kita ada pelatihan.. untuk calon motivator dan kepala unit, itu praktek di lapangan selama satu bulan. Magang ya.. Nah itu darisitu aja dia akan belajar. Nah jadi nggak mesti background nya pendidikan atau PGTK.

RK: Kalau untuk trainer kayak Mbak Shiwy gitu?

R: Kalau untuk trainer sama ya... Minimal kita SMA, yang penting si calon trainer ini mau belajar aktif, dalam arti keinginan untuk belajarnya ada terus menerus tanpa ada bosan, selalu belajar selalu bertanya. Yaaa banyak hal, misalnya tentang kurikulum, tentang materi, tentang di lapangan seperti apa.. Trainer kan harus tau kondisi lapangan ya, untuk tau bagaimana kondisi kondisi di unit. Kan biasanya ada orang tua yang complain 'kok anak saya belajarnya gitu gitu aja nggak ada perubahan', nah itu trainer makanya sudah punya jawaban..

RK: Terus, kalau abis dari apply, ada tahapan apa aja bu?

R: Oh abis ngelamar ya... Pertama itu ada psikotes dulu.. Nanti dari hasil psikotes, apakah dia memenuhi standar kita, atau tidak.. Kalau memenuhi ya kita panggil untuk, apa namanya, proses selanjutnya... Yaitu interview dan tes dialog...

RK: Apa tuh bu tes dialog?

R: Tes dialog itu apa yaa.. fungsinya untuk, si calon guru atau KU ini saat berhadapan dengan kita mampu nggak berkomunikasi, gitu.. Nanti intinya biar dia bisa berinteraksi dengan anak-anak. Karena kan nggak semua calon guru bisa berinteraksi dengan anak-anak. Kan, kadang ada yang kaku... Nah itu fungsinya tes dialog diadakan.. Gitu. Terus lulus dari tes dialog sama wawancara, baru kita ikutkan di pelatihan dasar untuk calon guru atau KU.... Gitu

RK: Nah abis pelatihan...?

R: Abis pelatihan dasar selama lima hari... Kalau untuk calon guru. Dan tambah 1 hari lagi untuk calon kepala unit.. Nah untuk calon KU memang 6 hari, tambah 1 hari lagi. Itu fungsinya dia untuk administrasi, laporan-laporan, tentang pembukuan ya.. Kan kalau kepala unit kan nggak di ruang kelas aja ya, tapi juga di front office nya biMBA, sebagai sosialisasi, menerima pendaftaran murid. Jadi dia harus punya ilmunya. Kalau nggak punya ilmunya ya dia nanti nggak bisa interaksi dengan orang tua murid.. Nanti setelah training itu, setelah pelatihan, kita magangkan... Maksimal itu satu bulan. Gitu.. Baik guru atau kepala unit.

RK: Ohh abis itu baru..

R: Abis itu baru penempatan..

RK: Itu kalau udah magang pasti abis itu langsung ditempatkan bu?

R: Nggak juga, ada yang abis sebulan magang tapi ternyata dia nggak bisa gitu... Ya itu sih 1 banding 10 lah ya kemungkinan kayak gitu. Jadi dari 10 orang paling 1 orang aja yang kayak gitu, selebihnya ya dia mampu... Kadang masalahnya itu kembali lagi ke individu mereka, apa mereka sudah yakin mau ngajar, kadang ada juga yang menjadikan ini sebagai batu loncatan ya.. Kayak 'daripada gw nggak ngajar, mending gw disini dulu lah...' Abis itu dia cari pekerjaan yang baru... Begitu. Ada lagi?

RK: Kalau trainer?

R: Kalau trainer, apanya nih?

RK: Tahapannya gini juga atau gimana..

R: Iyaa awalnya kan ikut pelatihan dasar, nanti setiap ada pelatihan juga dia harus terjun untuk melihat pelatihan seperti apa. Nanti kan juga dia akan belajar bagaimana

penyampaikan materi dari trainer kepada calon guru.. dan kepala unit. Terus bagaimana mempelajari body language ke umum. Kan biasanya kalau belum biasa kan grogi ya. Gitu kan. Apa yang mau kita ucapkan tiba tiba blank, karena dihadapkan ke orang banyak.. Gitu. Nah itu juga perlu dipelajari. Selain itu, juga yang terpenting dia harus mengerti tentang biMBA dulu. Paham biMBA dulu, baru kalau sudah paham baru kita.. mmm.. belajar untuk simulasi..

RK: Kalau selain trainer, kepala unit, guru.. Itu, misalnya kayak bu rita bagian rekrutmen, itu gimana?

R: Kalau untuk staff, sama semua dikenalkan kebiMBAannya..

RK: Iyaaa itu bagaimana prosesnya bu?

R: Kalau untuk staff prosesnya sama, kayak guru atau kepala unit atau trainer semua sama, pas awalnya..

RK: Pelatihan dasar juga?

R: He em.. Harus mengikuti pelatihan lima hari, nanti kalau udah mengikuti pelatihan lima hari baru kita panggil kembali, terus setelah itu dia kita jelaskan jobdesc nya apa di divisi apa..

RK: Ohh missal marketing gitu..

R: Iyaa kalau misalnya marketing ya kita jelasin, segini lho gaji yang diterima, gitu kan.. Pekerjaannya gini gini gini, marketing itu yaa menjelaskan marketnya biMBA seperti apa, mitra.. Harus ngerti kemitraannya seperti apa..

RK: Ohhh jadi semua harus ikut pelatihan dasar dulu ya pokoknya?

R: Iyaa harus itu dulu...

RK: Metode belajarnya juga harus tau?

R: Iya dong harus tau.. Kan karena nanti pada saat, misalnya marketing.. Saat dia berhadapan dengan mitra, kan dia harus menjelaskan apa sih biMBA keunggulannya, bagaimana sih metode yang digunakan, kok bisa banyak murid murid yang datang ke biMBA.. Itu dia harus paham.

RK: Keuangan juga harus?

R: Iya keuangan juga. Dia harus mengerti tentang kebiMBAan terlebih dahulu.. Kalau dia nggak paham biMBA, kalau misalnya ada complain atau apa, dia bisa berbicara dengan kepala unit nya gimana gimana gitu.. Berurusan dengan keuangan misalnya. Kalau keuangan sih lebih kepada apa ya, penerimaan SPP anak-anak, jadi laporan dari kepala unit masing masing lapor ke dia gitu..

RK: Tapi yang training-in, trainer trainer kayak mbak shiwy juga atau gimana?

R: Training 5 hari iya, semua disini, nanti abis itu baru di oper ke divisinya masing-masing.. Kalau divisi keuangan dia di bagian apa, misalnya kalau Cuma input data ya berarti dia harus belajar dengan yang sudah berkecimpung disitu, di divisi keuangan.. Gitu..

RK: Ohhh.. Tapi tetep ya awalnya harus kayak gini dulu.. Jadi di dalam sini nih (diklat pelatihan) nggak semuanya jadi guru ya?

R: Iyaa, nggak semua jadi guru.. Tapi kan kita selalu butuh guru dan KU, mayoritas banyaknya disitu, kalau untuk staff kan tergantung opec.. Jadi kalau kita lagi butuh SDM untuk di kantor pusat, nah kita akan membuka lowongan, dan diikutkan ke pelatihan dasar..



RK: Tetep ada pelatihan dasar juga nggak bu? Kalau buat kayak bu rita gitu..

R: Ohh enggak.. itu training penyegaran hanya untuk guru dan kepala unit yang ada di unit yang sudah berjalan. Kalau untuk kita mungkin lebih kepada meeting kali ya, meeting bulanan atau briefing, keluhan keluhan atau kendala kendala selama bekerja..

RK: Itu sama pak bambang?

R: Iya sama pak bambang.. dan sama divisi-divisi lain yang saling berhubungan..

RK: Di biMBA-in lagi nggak sama pak bambang?

R: Biasanya lebih langsung fokus ke permasalahannya ya. Misal ada permasalahan apa, ya diselesaikannya langsung pada hari itu juga.. Misal kendala apa di lapangan, ya kita kasih solusi yang terbaik mungkin ya.. pak bambang akan mengarahkan solusi terbaiknya akan seperti apa.. Gitu..

RK: Ohh gitu.. Tapi berarti semuanya harus nguasain biMBA-nya itu ya?

R: Iyaaa harus.

RK: Meskipun dia bagian keuangan atau apa, meskipun bukan guru maupun kepala unit..

R: Iyaaa. Semua harus paham biMBA.. Kalau tidak paham ya kalau orang luar tanya terus kita nggak ngerti.. Kamu kerja di biMBA apa yang kamu pelajari? Gitu.. Walaupun kita divisinya bukan,

RK: Iya sih yaa soalnya disini beda ya dari sekolah lain..

R: Iyaa, karena kita kan dibawah naungan biMBA ya jadi kita harus paham.. Bukan Cuma paham ya tapi, harus yakin.. Gitu ya, kalau kita sudah yakin, kalau kita yakin dalam langkah kita, kita pasti akan percaya ya bahwa biMBA akan besar. Jadi dengan itu, semua divisi ya harus belajar dulu mengenai kebiMBAan.

RK: Untuk transfer nilai-nilai kebiMBAan ini selain lewat pelatihan ini ada lagi nggak?

R: Eee... paling belajar secara individual ya. Misalnya ada yang belum paham, belum memaknai banget, bisa sharing ke divisi masing – masing atau langsung ya ke pak bambang..

RK: Ohh pak bambang sering kesini?

R: Ya tergantung. Tapi biasanya by phone atau lewat Webex.. Kan kita selalu ada pertemuan-pertemuan ya tapi lewat Webex..

RK: Ohh meetingnya online?

R: Iya online lewat Webex.. Jarang facetoface gitu..

RK: Ohh pak bambangnya dari rumah?

R: Iya kadang dari rumah, kadang di kantor yang satunya lagi di tanjung duren..

RK: Apa bedanya di tanjung duren sama disini?

R: Sama aja sebenarnya, Cuma dibagi aja divisinya.. Karena nggak muat kan disini. Disini diklat, marketing, rekrutmen.. Disana ada keuangan, operasional, HRD..

RK: Ohh beda ya rekrutmen sama HRD?

R: Ohh beda. Kalau rekrutmen itu dari mentahnya, sampai menuju persiapan.. Nah kalau sudah siap jadi guru itu baru masuknya ke HRD. Gitu...

RK: Hmm.. Apalagi ya.. Oh ya, kegiatan-kegiatan apalagi sih yang ada selain gebyar atau car free day bareng?

R: Acara syuting space toon paling.. Biasanya kalau tiap unit mereka suka mengadakan pentas seni ya. Tergantung mereka bikin jadwalnya. Ada yang perbulan, pertiga bulan.. Untuk mementaskan anak-anak biMBA yang sudah berani, yang sudah bisa baca.. Dipentaskan ke orang tua masing masing.. 'oh ternyata anak kita sudah bisa..' gitu..

RK: Kalau untuk acara internalnya mungkin? Biar lebih memaknai nilai – nilai biMBA lah.. Mungkin kayak ada pelatihan lagi tapi dalam bentuk acara lain gitu..

R: Kayaknya nggak ada deh, kalau pelatihan khusus nggak ada.. Pelatihan yang seperti ini..

RK: Berarti emang diawal banget ya..

R: Paling untuk pematangannya ya dengan diskusi, sharing.. Misalnya ada hal yang perlu dipertanyakan, mengganjal.. Kalau sama temen belum yakin yaa ke pak bambang, untuk beri solusinya..

RK: Kalau mitra pengelola tuh gimana?

R: Iyaa itu di bawah pak narno, punya sendiri.. untuk pelatihannya. Cuma kan kita gatau itu jadwalnya gimana.. Lain, dikelola disini. Disini kan pusatnya, pak narno itu pengelolaan wilayah 1. Belajarnya sih yaaa itu awalnya kan kerja sama antara pak narno dengan pak bambang. Cuma saya nggak ngerti kenapa ada pak narno. Tapi setau saya pak narno bekerja sama, diberi kepercayaan oleh pak bambang.. Untuk handle rekrutmen segala macam, bukan di kita lagi.. Gitu.

RK: Kalau titipan mitra tuh apa saat pelatihan?

R: Ya itu... Kan ada unit aktif, diluar pengelolaan kita. Misal dia merekomendasikan si A untuk ikut pelatihan disini.. Si A ini apakah bisa di biMBA atau tidak, kekurangannya gimana.. Kalau sesuai setelah psikotes dan latihan, yaaa kita jelaskan ke mitra gimana hasilnya, evaluasinya, kekurangannya, nah baru deh dia bisa pertimbangkan...

RK: Ohh gitu... Ya kayaknya itu aja bu rita.. Terimakasih banyak

## TRANSKRIP WAWANCARA

Nara Sumber : Kepala Unit biMBA Cabang Gamastya  
 Tempat : Unit biMBA Cabang Gamastya  
 Tanggal : 21 Januari 2012  
 Waktu : 11.05 WIB  
 Durasi : 27 Menit  
 Tema : Kepala Unit dan aktivitas di unit biMBA

R: Mau ngobrol – ngobrol nih mbak soal unit disini.. Kebetulan saya sedang menyusun skripsi tentang biMBA. Mau minta diceritain aja gimana gimananya di unit ini..

KU: Ohhh boleh boleh sih..

R: Kalau boleh tau, mbak jadi kepala unit disini sejak kapan ya?

KU: Baru beberapa bulan ini sih, saya tadinya bagian administrasi..

R: Loh kok bisa jadi kepala unit?

KU: Ya soalnya yang lama keluar..

R: Ohh terus pelatihan lagi dong di diklat?

KU: Diklat?

R: Iyaa di Slipi kan diklat YPAI

KU: Ohhhh disini mah bukan dari yayasan, kita beda. Kita cabang dari kantor pengelolaan 1, punya pak narno...

R: Ohh gitu.. Lah jadi kalau ngelamar atau pelatihan dimana?

KU: Di cempaka putih, di kantor pengelola.

R: Berarti nggak sistem online kayak di YPAI ya?

KU: Nggak sih pelatihannya langsung disana.. Di sekitar sini sih ya beberapa punya pak narno ya kayaknya. Tapi ada juga sih yang punya yayasan.

R: Pelatihannya disana gimana mbak?

KU: Ya abis saya ngelamar di kantor pengelola cempaka putih, dipanggil untuk pelatihan disana..

R: Yang ngelatih siapa?

KU: Ya ada orangnya yang ngelatih disana, terus saya diajarin juga tentang administrasi unit..

R: Mmm gitu, tapi sama kan metodenya kayak yayasan, biMBAnyanya maksudnya

KU: Yaa sama, modulnya juga sama aja ini yang buat anak anak..

R: Mmm gitu.. Terus gimana nih kok bisa jadi kepala unit mbak?

KU: Kalo dulu sih saya kan bagian administrasi, terus karena kepala unit disini keluar, jadi saya yang naik jadi kepala unit, ya ada pelatihannya lagi buat kepala unit. Kayak gimana cara buat interaksi sama orang tua, terus sosialisasiin biMBA. Pelatihannya ya dari kantor pengelola tadi, bukan dari yayasan. Kita kan beda.

R: Ohh jadi pelatihan lagi ya...

KU: Yaa ada pelatihan lagi supaya bisa jadi kepala unit. Kan ada sih pembinanya...

R: Apa yang diajarin kalau mau jadi kepala unit? Maksudnya diajarin sosialisasinya

KU: Ya pas pelatihan kepala unit kan diajarin dulu buat sosialisasi biMBA di sekitar sini, gimana ngadepin orang tua, terus sosialisasi di sekitar kalo sore-sore. Disini kan banyak anak-anak, jadi kalo sore ya rame sekalian. Kadang ditemenin sama bagian marketing. Kalo misal di unit sini ya ke orang tua yang lagi daftar atau datang.

R: Gimana cara sosialisasiin ke daerah sekitar sini, caranya gimana?

KU: Disini kan kompleks yaa banyak anak-anak tuh kalo sore kaan ada yang main makan segala macem, ada ibu-ibu juga suka banyak di taman situ. Ya kita keluar sosialisasiin tentang biMBA. Kelebihannya gimana, metode belajarnya gimana.. Kalo ada yang tertarik ya tinggal masukin anaknya kesini.

R: Ohh gitu. Bareng marketing juga ya..

KU: Iya kadang bareng bagian marketing juga..

R: Ada bagian marketing khusus disini?

KU: Dari pengelola sih, tapi kalo lagi kesini ya sosialisasiin bareng biasanya sore sore gitu ya pas lagi rame.. Terus kita ngedata anak – anak usia 3 sampai 6 tahun juga disini, buat ditawarkan masuk ke biMBA.

R: Itu ngadata dari rumah ke rumah?

KU: Iya door to door gitu...

R: Mmm terus terus, apa sih yang di sosialisasiin ke orang tua atau ke masyarakat sekitar sini?

KU: Ya itu tadi, metode biMBA, karakter anak, stop kekerasan pada anak, dan program – program yang ada di biMBA. Terus kita nawarin formulir coba gratis biMBA, yang garansi bisa baca selama 72 jam itu.. Sampai yakin deh pokoknya

R: Sosialisasi diluar itu jadwalnya kapan aja?

KU: Di kita sih tiga kali seminggu. Kalau lagi nggak ada orang marketing ya paling saya sama guru disini..

R: Mmmm gitu... Terus, proses belajar disini gimana sih mbak?

KU: Satu guru ya, ngajar empat murid. Satu jam. Ya gitu aja ganti-gantian kan ada pilihan jamnya. Masuknya senin rabu jumat, hari lain buat pergantian hari.

R: Apa tuh mbak pergantian hari?

KU: Pergantian hari itu kalau ada anak yang nggak masuk di satu hari, bisa diganti di pergantian hari, jadi nggak ketinggalan..

R: Ohh biar nggak ketinggalan pelajaran ya...

KU: Iya dong, kan harus bertahap... Kayak yang anak tadi tuh, kan dia datang sendirian kan dia tadi, yang lagi kelas cuma dia aja.. Kayak gitu, kemarin dia gak masuk, jadi hari ini dia pergantian buat gantiin yang kemarin.

R: Ohh.. Jadi kapan aja tuh pergantian hari?

KU: Selasa sih, Kamis juga..

R: Ohh gitu... Enak ya...

R: Mmm terus mbak, kalau udah bisa baca gimana?

KU: Yaa disini kan ada level-levelnya, kalau udah bisa yang dasar-dasar, kata-kata dasar, itu dapat sertifikat.. Nanti bisa lanjut deh ke level berikutnya.

R: Mmm gitu. Nah terus mbak, kalau di yayasan kan ada yang namanya training penyegaran.. Itu untuk merefresh si kepala unit dan motivator, dan kalau ada kendala-kendala di unit juga nanti gimana penyelesaiannya. Kalau di cabang pengelola itu gimana? Ada nggak?

KU: Disini nggak ada sih, kan sistemnya beda...

R: Tapi ada nggak, siapa itu.. Yang memberikan solusi, kayak konsultannya lah

KU: Disini ada yang namanya Pembina, suka datang ke unit unit pengelola...

R: Gimana tuh mbak fungsinya Pembina?

KU: Pembina itu ya ngawasin unit ini sama ya tempat curhatan kita lah istilahnya. Kalau ada apa apa di unit gini kayak misal orang tua yang complain lah atau apa, atau ada anak yang susah, kita minta solusi ya dari Pembina gitu...

R: Tanggepan orang tua gimana mbak tentang biMBA?

KU: Yaa bagus sih yaa, anaknya pada bisa baca...

R: Mm gitu ya...