

TRANSFORMASI ORGANISASI : Studi Kasus Pada Semarang Growth Centre

Oleh :
Sri Tutie Rahayu
Dosen PNS DPK Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

ABSTRACT

This paper aims to cover how the phenomenon that occurs in Organizational Transformation of Semarang Growth Center. This paper reveals organizational change takes place with reference to previous theories, among others, Andrew H. Van de Ven in his writing "Exploring Development and Change" argues there are four basic theories that explain the process of change within an organization, namely, Life Cycle, Teleological, Dialectica, Evolutionary, and thus also Gouillert & Kelly (1995) describes the theory of transformation of R 4 is: reframe is the transformation associated with vision and mission; Restructure the transformation of the organizational structure,; Revitalize the transformation in human resource development and related construction Renew organization. The Results of organizational transformation is the change in status of Semarang Growth Center became Technical Implementation Unit (UPT) under control of the Directorate General of Higher Education Ministry of National Education to change its name to BALAI PENGEMBANGAN dan LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI (BPLPT)

Keywords: *Organizational Change, Organizational Transformation, reframe.*

PENDAHULUAN

Mempertahankan diri untuk tetap hidup dan bertahan dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah bukanlah persoalan yang mudah, sehingga mengharuskan kita untuk bergerak cepat dengan adanya perubahan yang fundamental serta lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen (Peter Drucker, 1995) oleh karena itu sebuah organisasi harus siap melakukan perubahan. Secara umum perubahan merupakan suatu cara mengarahkan atau memimpin organisasi untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan bersifat menyeluruh dengan menggunakan cara atau sistem yang lebih efisien sehingga organisasi dapat bertahan serta berkembang searah dengan perkembangan lingkungannya. Sedangkan yang dimaksud perubahan organisasi adalah tentang perubahan kinerja organisasi yang semakin jelas, mengikat antara: apa yang dilakukan dan hasilnya, lebih banyak energi, komitmen, dan semangat akan dihasilkan selama proses perubahan (Passmore, 1994). Menurut Kotter (1996) terdapat delapan langkah perubahan terutama ditujukan pada level strategi yaitu : 1) menciptakan suasana yang mendesak, 2) membentuk koalisi untuk mengarahkan proses perubahan, 3) menciptakan visi, 4) mengkomunikasikan visi, 5) mendelegasikan wewenang pada orang-orang untuk menjalankan visi, 6) merencanakan dan menciptakan

keberhasilan kecil, 7) mengkonsolidasikan perbaikan untuk menghasilkan lebih banyak perubahan, dan 8) melembagakan pendekatan baru.

Pada hakekatnya organisasi adalah merupakan sekumpulan manusia dan mereka memiliki resistensi untuk berubah, lalu mengapa sinyal perubahan tidak terbaca dan teridentifikasi? Karena organisasi tersebut belum terbiasa dengan perubahan. Kegagalan organisasi dalam menangani perubahan karena memang tidak terlatih untuk membuat dan menyimpan berbagai alternatif tindakan. Organisasi sebenarnya harus senantiasa terus belajar dan beradaptasi, sedangkan kemampuan untuk belajar dan beradaptasi hanya dimiliki oleh sesuatu yang hidup dan memiliki jiwa, sehingga ketika sesuatu berangkat dari sesuatu yang hidup, maka harus menyediakan banyak ruang bagi organisasi untuk berimprovisasi dan senantiasa beradaptasi untuk meningkatkan kualitas diri

Fenomena pada Semarang Growth Centre

Fenomena yang ada pada Semarang Growth Centre sebelum terjadi transformasi organisasi adalah:

- Semarang Growth Centre merupakan sebuah lembaga yang mempunyai aset dan fasilitas serta peralatan dan perlengkapan laboratorium yang dimiliki oleh Pemerintah yaitu Direktorat Pendidikan Tinggi (DIKTI), Departemen Pendidikan Nasional, untuk pembinaannya dilakukan oleh Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (KOPERTIS) Wilayah VI, adapun untuk pengelolaan lembaga secara keseluruhan dilakukan oleh swasta. bahkan status kelembagaannya juga belum jelas. Sedangkan keberadaan lembaga tersebut secara nasional sudah sangat dibutuhkan. Di Indonesia hanya terdapat 3 (tiga) buah Growth Centre, yakni yang berada di Semarang, Medan dan Makassar yang ketiganya berbeda dalam hal pengelolaan dan pengembangannya.
- Berdasarkan kondisi yang ada, maka akan menyebabkan timbulnya kecenderungan kesalahan dalam mengelola terhadap manajemen dalam lembaga dan dapat mengakibatkan kehancuran organisasi, hal ini merupakan sebuah fenomena yang harus dicermati.
- Diketahui bahwa Semarang Growth Centre saat ini telah memiliki simulator maritim dengan teknologi yang sudah maju, namun belum diimbangi dengan penanganan sumber daya manusia yang benar, sehingga terdapat kesenjangan antara kemajuan teknologi dan ketersediaan sumber daya manusia dan hal ini menunjukkan lembaga itu masih berada dalam taraf sebagai pengguna (*user*) teknologi saja..
- Dalam operasionalnya Semarang Growth Centre (SGC) sudah mempunyai ijin sertifikasi internasional (IMO) melalui *Approval* oleh Direktorat Jenderal Perhubungan Laut, sehingga diperlukan manajemen yang fokus pada kompetensinya terutama untuk kemampuan Sumber Daya Manusia, sedangkan Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh SGC sebagian besar *Outsourcing* (kontrak dengan Perguruan Tinggi Maritim), namun demikian untuk mengangkat SDM secara tetap juga masih terlalu banyak pertimbangan.

Transformasi Organisasi

Andrew H. Van de Ven (1995) dalam tulisannya “*Exploring Development and Change*” berpendapat terdapat 4 teori dasar yang menjelaskan proses perubahan dalam suatu organisasi, keempat teori tersebut mempunyai *sequence* yang berbeda pada setiap even perubahan, dimana setiap even digerakkan oleh motor-motor konsep yang berbeda dan dioperasikan dalam organisasi yang berbeda. Adapun proses atau *sequence* diungkap pada perubahan antara lain seperti :

- *Transitions in individuals job and career*
- *Group Formation and Development*
- *Organizational Innovation*
- *Growth*
- *Reorganization*
- *Decline*

Lebih lanjut Van de Ven menjelaskan bahwa empat teori tersebut dapat menjelaskan proses perubahan yang dapat mewakili dari *sequence* yang berbeda dari peristiwa perubahan yang mempunyai penggerak konsep, operasional dan level organisasi yang berbeda, variasi tersebut telah dibangun suatu pluralisme teori yang telah tidak tercover untuk menjelaskan proses perubahan dan pengembangan organisasi. Berbagai macam teori dan konsep yang diadopsi dari disiplin ilmu yang berbeda akan mendorong penggolongan perspektif yang memperkaya satu dengan yang lainnya. Beberapa pandangan dapat saling mempengaruhi diantara beberapa perspektif yang berbeda namun dapat membantu beberapa pengertian yang komprehensif tentang kehidupan organisasi sebab beberapa sudut pandang teoritik berusaha memandang secara parsial tentang fenomena yang kompleks sehingga akan membawa pada fokus pandangan yang kontras tentang perubahan (*change*) dan pengembangan (*development*)

Bertolak dari uraian diatas, diperlukan beberapa integrasi disamping juga tetap harus mempertahankan secara spesifik mengenai teori-teori alternatif tentang perubahan (*change*) dan pengembangan (*development*), dari beberapa perbedaan tersebut akan terdapat peluang untuk mengembangkan teori baru yang lebih kuat dan lebih dapat menjelaskan mengenai perspektif yang telah ada. Pendekatan tersebut akan mempertahankan autentiknya perbedaan-perbedaan teori dan pada saat yang sama akan mempercepat konstruksi teori, dalam proses saling mempengaruhi antara teori-teori tersebut sehingga dapat menjadi lebih kuat dan leluasa dalam proses perubahan (*change*) dan pengembangan (*development*). Lebih lanjut (Van de Ven & Poole, 1988) ; mengatakan bahwa teori perubahan sosial atau entitas biologi tersebut terdiri dari :

- *Life Cycle*
- *Teleological*
- *Dialectica*
- *Evolusioner*

Teori *Life Cycle*, merupakan teori daur. Dalam teori *life cycle* dianalogikan dengan pendekatan anatomis pada biologi yang meneliti secara berurutan mengenai perkembangan janin yang dimulai dari : Kelahiran, pertumbuhan remaja, dan kemunduran atau kematian.

Teori *Teleological*, yang menjelaskan suatu pengembangan dengan teleologi atau doktrin filosofis bahwa entitas itu *purposefull dan adaptif*, para pendukung

teori ini memandang bahwa pengembangan (*development*) adalah sebagai rangkaian pengulangan dari formulasi tujuan, implementasi, evaluasi, dan modifikasi pada tujuan-tujuan yang telah dipelajari atau yang diharapkan oleh entitas. Teori ini dapat dilaksanakan secara individu, kelompok, atau organisasi.

Teori *Dialectica*, yang dimulai dari asumsi Hegel yaitu bahwa keberadaan entitas organisasi dari dunia yang pluralistik terdapat terdapat suatu benturan kejadian, kekuatan-kekuatan atau nilai kontradiktif yang saling bersaing satu sama lain untuk dapat mendominasi dan mengendalikan baik secara internal maupun eksternal.

Teori *Evolusioner*, dalam organisasi maupun manajemen sering menggambarkan perubahan secara global, namun demikian teori evolusioner secara holistik dapat digunakan untuk melihat dengan jelas proses perbedaan, seleksi, dan pengurangan diantara banyak entitas dalam organisasi.. Proses perubahan dan pengembangan ini bergerak dalam banyak level yaitu : individu, kelompok, organisasi dan komunitas serta yang lebih besar lagi adalah menciptakan sistem hierarki level.

Model perubahan yang disampaikan oleh Kotter (1995) terdapat 8 langkah perubahan yang ditujukan pada level strategi yaitu :

- Dilakukan pada saat mendesak (*sense of urgency*).
- Membentuk koalisi untuk mengarah pada proses perubahan
- Menciptakan visi
- Mengkomunikasikan visi
- Mendelegasikan wewenang pada orang-orang untuk menjalankan visi
- Merencanakan dan menciptakan keberhasilan-keberhasilan kecil
- Mengkonsolidasikan perbaikan untuk menghasilkan lebih banyak perubahan
- Melembagakan pendekatan-pendekatan baru

Model ini merupakan pedoman bagi para inisiator perubahan bahwa perubahan harus dilakukan melalui tahapan dan jika tahapan tersebut tidak dijalankan, maka perubahan akan mengalami kegagalan. Perubahan organisasi nampaknya telah menjadi kebutuhan nyata dalam organisasi untuk meghadapi persaingan yang makin ketat, organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan sehingga organisasi dapat mempunyai kemampuan dalam memberikan kualitas kepada pelanggan. Usaha untuk melakukan perubahan telah menjadi kebutuhan dalam suatu organisasi dalam mengembangkan kapasitasnya untuk mempelajari pola, tata nilai dan strategi kerja sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan kedalam kehidupan organisasi yang lebih mampu menjawab tantangan lingkungan bisnis. Saat ini adaptabilitas organisasi menjadi perhatian, karena karakteristik umum penyebab singkatnya hidup organisasi disebabkan ketidak mampuan untuk belajar dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dengan kemampuan beradaptasi maka organisasi akan dapat mengambil keputusan dengan cepat serta dapat menggerakkan organisasinya sesuai dengan tujuan yang diinginkan, kemampuan beradaptasi yang cepat juga dapat menghasilkan inovasi yang terus menerus sehingga organisasi dapat melakukan manuver dengan intelegensi, kreativitas sehingga dapat menyusun sumber daya manusia dengan kapabilitas yang diharapkan sehingga dapat mentransformasi semua informasi kedalam pengertian dan pengetahuan.

Organisasi masa depan adalah organisasi yang akan didasarkan pada pengetahuan menuntut untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia dalam beradaptasi dengan berbagai lingkungan perubahan tentu saja hal ini berdampak pada pengelola organisasi untuk memikirkan kembali visi, misi, tujuan serta strategi untuk mengantisipasi ketidakpastian. Keberhasilan dan kesuksesan organisasi masa depan akan sangat ditentukan kemampuan sumber daya manusia dalam implikasi pemberdayaan kreasi pengetahuan dalam organisasi, dan keberhasilan kreasi pengetahuan akan tergantung pada bagaimana anggota organisasi dapat menghubungkan pengetahuannya melalui langkah-langkah proses yang berbeda. Pemberdayaan kreasi pengetahuan dalam organisasi pada dasarnya adalah mengaktualisasikan bahwa keberadaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan sesuatu yang harus diperhitungkan, karena sumberdaya manusia mempunyai pengetahuan yang dapat disumbangkan bagi kemajuan organisasi baik pada pengetahuan yang “Tersirat” (*Tacit*) maupun “Tersurat” (*Explicit*) hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) bahwa kepemilikan pengetahuan dari organisasi merupakan hasil dari aktivitas penciptaan pengetahuan yang diperoleh karena adanya aktivitas “*Knowledge Conversion*” dan “*Sharing Information*”.

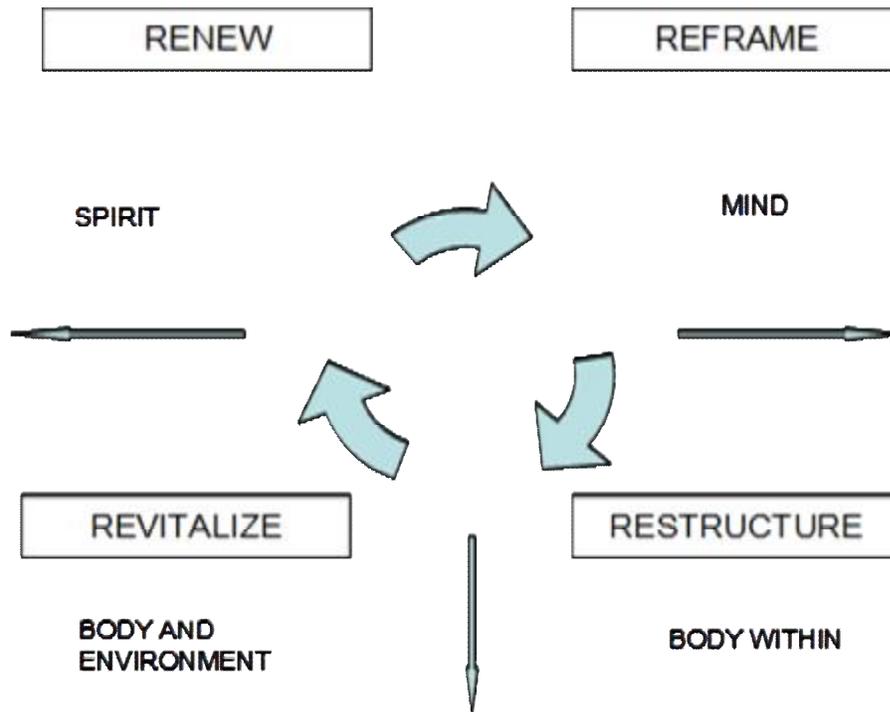
Dalam mendesain organisasi (lembaga) diperlukan suatu informasi mengenai lingkungannya, hal ini penting karena akan dapat memberikan suatu konteks seluruh aktifitas organisasi (lembaga) dan pedoman khusus dalam proses perubahannya, karena dengan proses pengelolaan tersebut akan memberikan kemampuan dan dukungan. Untuk mengerti (*sense making*) harus dicari signifikansinya dari membentuk kemungkinan penjelasan dari pengalaman masa lalu (sejarah), mempertukarkan dan bernegosiasi pandangan agar sampai pada sebuah interpretasi yang sama. Dalam proses *Knowledge Creation* (penciptaan Ilmu Pengetahuan) sebaiknya proses informasi dikonversikan dalam Pengetahuan sehingga menjadi organisasi yang *Knowing* melalui pengintegrasian penggunaan informasi kedalam arena *sense making, knowledge creation, decision making*.

Seperti diketahui bahwa transformasi organisasi bukan hanya sekedar melakukan *downsizing* saja namun mempunyai arti yang sangat mendasar karena akan terkait dengan nilai-nilai, pola kerja, budaya organisasi, dan pola pikir untuk memenuhi tuntutan lingkungan eksternal karena organisasi mempunyai suatu system yang selalu berhubungan dengan lingkungan, jadi upaya perubahan dalam organisasi merupakan kebutuhan nyata dalam mengembnagkan kapasitasnya untuk mempelajari pola dan strategi kerja, sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan dalam kehidupan organisasi agar lebih kompetitif. Konsep transformasi yang ditulis oleh Gouillert & Kelly (1995) bahwa model transformasi organisasi dieksplorasikan dalam pendekatan pada 4 kategori yang disebut dengan 4 R yaitu :

1. *Reframing*, pada dimensi ini akan terlihat terjadinya pergeseran konsep dalam hal pencapaian tujuan karena sering terjadi bahwa organisasi terhalang oleh pola pikir (*mind set*) yang membuat organisasi kehilangan kemampuan untuk mengembangkan mental model, dengan *reframing* diharapkan akan membuka pola pikir baru untuk pencapaian tujuan organisasi.
2. *Restructure*, dimensi ini sangat terkait dengan bentuk organisasi dan tingkat kompetisi sehingga akan tercipta bentuk organisasi yang diharapkan.

3. *Revitalization*, dimensi ini lebih merupakan sebuah usaha untuk mendorong pertumbuhan dari seluruh komponen organisasi dan tentu saja dengan pertimbangan kemampuan bersaing untuk mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal.
4. *Renewal*, dimensi ini lebih berbicara mengenai pembaharuan organisasi yang sangat kental terkait dengan unsur SDM untuk mempercepat laju proses transformasi organisasi.

Selanjutnya schema transformasinya dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1
Proses Transformasi Organisasi

Faktor Eksternal yang Mendorong Transformasi pada Semarang Growth Centre

Transformasi organisasi juga dilakukan pada Kantor Semarang Growth Centre di Semarang, yang akan dilihat dari sudut Perubahan dan Pengembangannya. Kebutuhan transformasi merupakan pergeseran yang sangat fundamental antara hubungan organisasi, individu dan masyarakat secara keseluruhan, jadi transformasi organisasi menjadi tantangan bagi para pimpinan organisasi, suatu kehidupan organisasi tidak terlepas pada pengaruh lingkungan internal dan eksternalnya. Perubahan yang tidak dapat dielakkan apabila disebabkan oleh teknologi, struktur,

lingkungan (ekonomi, politik, sosial dan lainnya), sistem, dan proses. Sejak awal berdiri Semarang Growth Centre merupakan Pusat Pengembangan Perguruan Tinggi Swasta Kopertis Wilayah VI dengan fasilitas laboratorium dasar yang disediakan untuk Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan Kopertis Wilayah VI, termasuk didalamnya laboratorium Maritim yang mempunyai kekhususan dalam proses pembelajarannya yaitu diperlukan adanya skill tertentu yang harus diakui secara internasional dengan sertifikasi yang *diapprove* secara internasional, apabila tidak mempunyai sertifikat tersebut, maka para alumni (pelaut) tidak berhak untuk berlayar secara internasional, terbukti bahwa pada tahun 2002 Indonesia telah *di black list* dan sebanyak 70.000 pelaut telah digrounded. Dengan latar belakang itu, maka Semarang Growth Centre yang hanya memiliki fasilitas laboratorium dasar harus menambah fasilitas khusus untuk maritim, untuk perubahan itu diperlukan jalan yang panjang karena harus melakukan suatu transformasi organisasi yaitu dari bentuk lembaga sebelumnya menjadi lembaga yang baru dan tentu saja berbeda.

Melihat kondisi yang demikian maka untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia maritim dan prospek maritim, maka perlu didirikan Simulator Centre di Indonesia yang bisa membantu lembaga pendidikan maritim swasta untuk memperoleh sertifikasi yang dipersyaratkan oleh IMO yaitu SCTW '95 bagi para pelaut yang akan berlayar di perairan Internasional. Berpijak pada keinginan untuk berubah, maka Semarang Growth Centre (SGC) mendesain suatu rencana perubahan dengan upaya melakukan Transformasi Organisasi pada organisasi yang telah ada, yaitu dari misi awal sebagai Pusat Pengembangan Perguruan Tinggi Swasta di Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah menjadi sebuah lembaga yang sampai saat ini status kelembagaannya masih didiskusikan ditingkat Pusat (Direktorat Pendidikan Tinggi). Adapun titik awal (*starting point*) dari penelitian ini adalah faktor pendorong (*forces*) dari dilakukannya transformasi Semarang Growth Centre adalah Faktor Internal yang terdiri dari: Daur Hidup Organisasi, Infrastruktur, Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi, disamping juga faktor eksternal yang terdiri dari: Persaingan Global, Era Pengetahuan, adanya Regulasi baik Nasional maupun Internasional.

Seluruh proses transformasi ini adalah merupakan fenomena perubahan yang terjadi pada Semarang Growth Centre dan semua fenomena ini akan nampak dengan jelas bila dianalisa dengan dialektikanya Hegel.

Dialektika Hegel berbentuk triadik dari tesis-antitesis-sintesis. Dialektika ini berasal dari dialog di dalam berkomunikasi sehari-hari. Ada pendapat yang dilontarkan ke depan publik. Kemudian muncul tentangan terhadap pendapat tersebut. Pendapat dan tentangan terhadap pendapat tersebut didamaikan dengan sebuah pendapat yang baru yang lebih lengkap. Dari fenomena dialog tersebut maka dapat dilihat tiga tahap yakni tesis, antitesis dan sintesis. Tesis merupakan pendapat awal dan antitesis menjadi lawan atau oposisi terhadap tesis. Sedangkan Sintesis merupakan pendamaian dari keduanya baik tesis dan antitesis. Dalam sintesis ini terjadi peniadaan dan pembatalan baik dari tesis maupun antitesis. Keduanya menjadi tidak berlaku lagi. Dapat dikatakan pula, kedua hal tersebut disimpan dan diangkat ke taraf yang lebih tinggi. Dalam kacamata Hegel, proses ini disebut sebagai *aufgehoben*.

Sistem filsafat Hegel merupakan penyempurnaan dari filsafat Fichte. Hegel memperdalam pengertian sintesis. Perbedaannya dengan Fichte adalah bahwa

dalam sintesis baik tesis maupun antitesis tidak dibatasi (Fichte), melainkan *aufgehoben*. Kata Jerman (*aufgehoben*) ini mengandung tiga arti, yaitu: a) mengesampingkan, b) merawat, menyimpan, jadi tidak ditiadakan, melainkan dirawat dalam suatu kesatuan yang lebih tinggi dan dipelihara, c) ditempatkan pada dataran yang lebih tinggi, dimana keduanya (tesis dan antitesis) tidak lagi berfungsi sebagai lawan yang saling mengucilkan. Tesis mengandung di dalam dirinya unsur positif dan negatif. Hanya saja di dalam tesis unsur positif ini lebih besar. Sebaliknya, antitesis memiliki unsur negatif yang lebih besar. Dalam sintesislah kedua unsur yang dimiliki tesis dan antitesis disatukan menjadi sebuah kesatuan yang lebih tinggi.

Dialektika merupakan cara berpikir untuk mendapatkan penyatuan (sintesis) dari dua hal yang saling bertentangan, yakni thesis dan antithesis. Dengan term *aufgehoben*, konsep "ada" (tesis) dan konsep "tidak ada" (antitesis) mendapatkan bentuk penyatuannya dalam konsep "menjadi" (sintesis). Di dalam konsep "menjadi", terdapat konsep "ada" dan "tidak ada" sehingga konsep "ada" atau "tidak ada" dinyatakan batal atau ditiadakan.

Metode dialektika menjadi sebuah gerak untuk menciptakan kebaruan dan perlawanan. Dengan tiga tahap yakni tesis, antitesis dan sintesis setiap ide-ide, konsep-konsep (tesis) berubah menjadi lawannya (antitesis). Pertentangan ini "diangkat" dalam satu tingkat yang lebih tinggi dan menghasilkan sintesis. Hal baru ini (sintesis) kemudian menjadi tesis yang menimbulkan antitesis lagi lalu sintesis lagi. Proses gerak yang dinamis ini sampai akhirnya melahirkan suatu universalitas dari gejala-gejala. Bagi Hegel, unsur pertentangan (antitesis) tidak muncul setelah kita merefleksikannya tetapi pertentangan tersebut sudah ada dalam perkara itu sendiri. Tiap tesis sudah memuat antitesis di dalamnya. Antitesis terdapat di dalam tesis itu sendiri karena keduanya merupakan ide yang berhubungan dengan hal yang lebih tinggi. Keduanya diangkat dan ditiadakan (*aufgehoben*) dalam sintesis.

Proses Transformasi Organisasi di Semarang Growth Centre.

Semarang Growth Centre (SGC), dibangun pada sekitar tahun 1990 kemudian mulai dioperasikan tahun 1993 dengan nama P2PTS (Pusat Pengembangan Perguruan Tinggi Swasta) Kopertis Wilayah VI. Pendirian P2PTS Kopertis Wil. VI. ini dimaksudkan untuk membantu Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah yang saat itu tidak memiliki laboratorium Ilmu-ilmu Dasar. Bersamaan dengan itu dibangun juga 3 (tiga) Growth Centre lainnya yaitu di Medan, Surabaya dan Makasar . Dalam perkembangannya hingga saat ini hanya 3 (tiga) Growth Centre yang masih eksis yaitu Medan, Semarang dan Makasar, sedangkan Surabaya telah mengalami likuidasi. Setiap Growth Centre mempunyai laboratorium yang berbeda. Sejak didirikannya hingga sekarang pengelolaan Semarang Growth Centre mengalami beberapa pergantian, sebagai berikut:

1. Tahun 1994, dikelola oleh Tim Pengelola Growth Centre Wilayah VI. (SK No.3496/KP06.1/TU/1994)
2. Growth Centre diserahkan dari Kopertis Wilayah VI ke BM-PTSI Wil.VI. Jawa tengah tanggal 23 Mei 1997 (Naskah Serah terima)
3. Pengelolaan GC Semarang diserahkan kembali ke Kopertis Wil. VI dari APTISI Wilayah VI (sebelumnya bernama BM-PTSI) disebabkan karena persyaratan

sebagai *counterpart Seafarer's Training Project*, berdasarkan surat Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi No. 2747/D/T/2001 tertanggal Agustus 2001.

4. Karena SK pendirian Semarang Growth Centre tidak ada, maka untuk berbagai keperluan yang menyangkut keberadaan institusi SGC diterbitkan SK Koordinator Kopertis Wilayah VI dengan No.544.A/o06.2/KL/2002

Dengan demikian nama P2PTS pun kemudian lebih dikenal menjadi Semarang Growth Centre . (SGC). Selanjutnya perkembangan Growth Centre.

yang pada awal berdirinya P2PTS di Semarang hanya memiliki lab. Fisika, lab. Kimia, lab. Bahasa dan Komputer. Keadaan ini berlangsung hingga tahun 2000. Sejalan dengan perkembangan teknologi, berdasarkan peralatan yang ada di SGC dan melihat kebutuhan pasar maka tahun 2000 SGC menambah laboratoriumnya sebagai berikut:

- Tahun 2000: lab. Elektro, lab..Teknik Sipil dan Transportasi, lab. Teknik Mesin
- Tahun 2002: lab. Lingkungan
- Tahun 2001 – sekarang : lab. Kemaritiman yang terdiri dari lab. Nautika, lab. Teknika, Lab. Maritime English, lab. Maritime Safety.

Walaupun sebagian dari laboratorium- laboratorium tersebut belum beroperasi dengan optimal namun ada kegiatan yang terlaksana di laboratorium tersebut, sedangkan sebagai fokus kegiatan SGC adalah bidang Kemaritiman yang semakin hari semakin mendapatkan perhatian dari para pelaku kemaritiman, termasuk pendidikan dan industri kemaritiman.

Pada tahun 2001 (Desember 2001) telah ditandatangani kontrak kerjasama bilateral antara Republik Indonesia yang dalam hal ini diwakili oleh DEPDIKNAS melalui DIKTI dengan Republik Federasi Jerman yang diwakili oleh *KfW*. Kerjasama ini tertuang dalam kegiatan *Seafarer's Training Project* dengan dana loan dengan nomor BMZ 2000 65 896 yang akan selesai tanggal 30 Desember 2009.

Tujuan dari *Seafarer's Project* adalah untuk meningkatkan kualitas pendidikan maritim dan Sumber Daya Manusia di Indonesia yang saat itu masih dibawah standar IMO (*Internasional Maritime Organization*) dan tidak sesuai dengan *STCW'95 (Standard of Training Certification and Watchkeeping)*. Hal ini mengakibatkan Indonesia tidak masuk didalam *white list* dari IMO dan mengakibatkan kerugian yang besar bagi bangsa Indonesia bila keadaan ini tidak diperbaiki.

Sejak Juli 2007 SGC telah membuka dan melaksanakan berbagai pelatihan kemaritiman bagi berbagai akademi maritim dan institusi pendidikan kemaritiman lainnya, perusahaan – perusahaan dan individu yang terkait dengan industri kemaritiman. Untuk dapat menyelenggarakan pelatihan tersebut SGC harus mendapatkan approval dari Departemen Perhubungan Laut (Dep Hubla) dalam bentuk Sertifikat Profisiensi yang dikeluarkan oleh Dephubla. Saat ini SGC sudah mendapatkan 11 (sebelas) sertifikat IMO, sehingga SGC diijinkan untuk menyelenggarakan pelatihan ketrampilan khusus kepelautan bersertifikat dan berstandar internasional. Untuk selanjutnya SGC sedang memperjuangkan 8 (delapan) sertifikat baru terkait dengan Tanker dan Heavy Fuel Oil Course, yang sangat dibutuhkan oleh Indonesia dan internasional saat ini. Selain sertifikat IMO SGC telah pula mendapatkan Sertifikat ISO 9000-2001 sejak April 2007.

Dalam melaksanakan kegiatan di Semarang Growth Centre dibagi menjadi 2 (dua) kelompok kegiatan yaitu: Kemaritiman dan non maritim.

1. Sertifikasi:

Sertifikasi IMO yang telah dikeluarkan oleh Semarang Growth Centre sejak Juli 2007 hingga bulan November 2009 sebanyak 2.830 sertifikat untuk 9 (sembilan) jenis pelatihan ketrampilan khusus kepelautan, Untuk pelatihan 2 (dua) sertifikat lainnya (BTM/Bridge Team Management, BRM/Bridge Resource Management,) dilaksanakan dalam bentuk kombinasi paket pelatihan yang dikemas menjadi customized courses .

2. Customized Course:

Pelatihan ini dirancang dan dilakukan untuk mengakomodasikan permintaan (sesuai kebutuhan) pelanggan yaitu pelatihan yang tidak termasuk didalam kelompok sertifikasi IMO. .

3. Best Student Program (BSP).

Merupakan suatu program yang dirancang untuk menjaring taruna-taruna terbaik dari setiap partner academic. Taruna-taruna terbaik ini mendapatkan pelatihan khusus di Semarang Growth Centre untuk meningkatkan ketrampilannya dibidangnya masing-masing yang bersifat *complimentary* dari kurikulum Akademi. Tujuan dari Best Student Program adalah untuk mempersiapkan taruna terbaik agar dapat diterima di industri kemaritiman internasional/global (kapal-kapal asing, perusahaan-perusahaan pelayaran internasional). Dari program ini telah dihasilkan 4 (empat) orang peserta BSP yang telah diterima oleh perusahaan pelayaran terbesar di Jerman (Aida Cruise dan Reidere Nord), yang sebelumnya tidak mau menerima cadet/pelaut Indonesia sebagai awaknya.

Berbagai kerjasama telah dilaksanakan oleh Semarang Growth Centre, antara lain adalah penandatanganan kesepakatan dengan: ITS, Univ. Hang Tuah, SMART AMNI, AKPELNI, AMY, AMN, Akademi Maritim Suaka Bahari, AMC, Polnes Samarinda, AMNI Medan, Dept. Perhub.Laut-Dir. Kepelabuhanan dan Pengerukan, PT Sillo Bahari Nusantara, PT. Meratus Line, CIMA (Konsorsium Perusahaan Pengawakan Kapal), P.T. PELINDO, BP.MIGAS, STIKES Telogorejo, , SPM Poetra Samodera Yogyakarta, SMP Giri Pradana Banyuwangi, SMK Negeri 10 Semarang dan beberapa PTS dan SMK lainnya di Jawa Tengah, Jawa Timur dan Kalimantan Timur. Untuk hubungan internasional Semarang Growth Centre mengadakan agreement dengan Wismar University Of Technology Busines and Design Germany, Flensburg Univesity of Applied Science-Germany, WTA – Germany untuk pengiriman para instruktur, asisten dan manajemen dari SGC dan dari institusi tersebut mengirimkan para profesor dan para ahlinya ke SGC untuk mengadakan pelatihan bersama. Untuk bidang industri transportasi laut SGC mengadakan kerjasama dengan Aida Cruise-Eropa, Reederei Nord- Germany dalam rangka perekrutan cadet/peserta BSP.

SIMPULAN

Proses Transformasi pada sebuah organisasi tidaklah mudah dilaksanakan karena harus melalui berbagai tahapan. Pada pengalaman Transformasi Organisasi di Semarang Growth Centre kalau merujuk pada teori-teori dari para penulis

sebelumnya dapat disimpulkan bahwa Transformasi Organisasi di Semarang Growth Centre melalui tahapan 4 R yaitu :

1. *Reframe,*

Telah terjadi perubahan kerangka organisasi pada Semarang Growth Centre yaitu tiga kali perubahan visi, misi, strategi serta kegiatan yang dimulai dari tahun 1993 sampai dengan tahun 2011

2. *Restructure,*

Struktur organisasi Semarang Growth Center mengalami tiga kali perubahan struktur organisasi dan yang terakhir telah terbit Peraturan Menteri no. 13 tahun 2011 mengenai Organisasi dan Tata Kerja Semarang Growth Centre yang telah menjadi Unit Pelaksana Teknis (UPT) dibawah Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Nasional

3. *Revitalize,*

Dengan adanya perubahan struktur organisasi tentu saja akan berdampak pada semua komponen yang ada pada Semarang growth Centre, terutama dampak pada sumber daya manusia karena karyawan terdiri dari pegawai negeri sipil, swasta dan kontrak, maka diperlukan penataan kembali

4. *Renew*

Transformasi organisasi pada Semarang Growth Centre telah diakhiri dengan pembaharuan yang ditandai dengan terbitnya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no. 13 tahun 2011 telah terjadi perubahan nama, bentuk dan nomenklatur nya sesuai dengan peraturan Unit Pelaksana Teknis sehingga Semarang Growth Centre berubah nama menjadi Balai Pengembangan dan Layanan Pendidikan Tinggi (BPLPT)

Studi dilakukan dengan pendekatan dialektika, lebih lanjut untuk menguji yang lebih detail dan valid, maka perlu ditindak lanjuti dengan penelitian lebih lanjut. Adapun hasil akhir dari proses Transformasi organisasi di Semarang Growth centre adalah telah diberikannya status kelembagaan yang jelas dari Kementerian Penertiban Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi serta terbitnya Surat Keputusan Menteri Pendidikan Nasional pada tanggal 16 Maret 2011 Semarang Growth Centre telah resmi menjadi Unit Pelaksana Teknis (UPT) dibawah kendali Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Nasional dengan perubahan nama menjadi BALAI PENGEMBANGAN dan LAYANAN PENDIDIKAN TINGGI yang disingkat dengan BPLPT

DAFTAR PUSTAKA

- Ansoff, I.H (1990), "Implementing Strategic Management", Prentice Hall International, Ltd, London.
- Beer, M and Eisenstat, R.A.(1996). „Developing An Organization Capable of Implementing Strategy and Learning:. Human Relations, 49(5) pp 597-617
- Brunsson Nils & Anderson. S.Kertin (2000). "Contracting Organization : The Example of Public Sector Reform". Organization Studies, 21(4) 721-746
- Creswell, John W, (1998). "Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions, California: SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Goldstein. J (1988). "a Far From Equilibrium System Approach to Resistance to Change". Organizational Dynamics (Autumn) pp. 16-26

- Guillard J.F & Kelly N.J. (1995). "Transforming the Organization". New York. Guilford Press.
- Himam, F (2005). "Absorbing The Wave Of Change : A grounded Case Study In Explaining Change Behavior In Organization". *Jurnal Psikologi*. 32(1). 13-23.
- Kotter P, John, (1996). "Leading Change", Harvard Business school Press.
- Moustakas, Clark, (1994), "Phenomenological Research Methods". California: SAGE Publications Inc, Thousand Oaks.
- Mar Cus, Alfred and Geffen Donald, (1998), "The Dialectics of Competency Acquisition : "Pollution Prevention In Electric Generation". Carlson School of Management, University of Minnesota, USA.
- Passmore A. William. (1994). "Creating Strategic Change, Designing The Flexible, High Performing Organization". John Willey & Son. Inc. New York.
- Norbutus K. Diane (2007), "Exploring The Experience Of Organizational Transformation : Contrasting Episodic Change With Continuous Change" Dissertation, Regent University, School Of Global Leadership & Entrepreneurship.
- Strebel P. (1994), "Choosing The Right Change Path", *California Management Review*, 36(2) pp. 29-51.
- Sobirin Achmad (2007), "Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi", UPP STIM YKPN Yogyakarta.
- Timothy J Hargrave, & Van De Ven H. Andrew (2006), "A Collective Action Model of Institutional Innovation", *Academic Management Review*, 31(\$), 864-888.
- Van De Ven H, Andrew & Poole Scott Marshall, (1995), " Explaining Development And Change In Organization", *Academic Of Management Review* 20(3) 510-540.