

BAB VII

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

1. Selama 20 tahun (1994-2014) lembaga *training Center* Semarang Growth Centre (SGC) telah berubah menjadi Balai Pengembangan dan Layanan Pendidikan Tinggi (BPLPT) dan kemudian bertransformasi lagi menjadi Politeknik Maritim Negeri Indonesia (Polimarin). SGC adalah *training center* berstatus swasta lingkup lokal Jawa Tengah; beroperasi selama 17 tahun (1994-2011); kemudian berubah menjadi pusat pendidikan dan latihan/UPT berstatus negeri di bawah Dirjen Dikti Depdikbud dengan nama Balai Pengembangan dan Layanan Pendidikan Tinggi (BPLPT) dengan skala nasional. BPLPT beroperasi selama 7 bulan (Maret 2011-September 2011); kemudian berubah lagi menjadi Politeknik Maritim Negeri Indonesia (Polimarin), perguruan tinggi negeri berskala nasional Indonesia, berkedudukan di Semarang, beroperasi mulai 19 September 2012 hingga sekarang.

Transformasi SGC menjadi Polimarin mencakup lima tahap yaitu (a) dari *training center* menjadi bentuk perguruan tinggi Politeknik; (b) dari lembaga swasta menjadi BPLPT dan Politeknik Maritim berstatus negeri; (c) dari lembaga lokal Jawa Tengah (1 provinsi) menjadi lembaga nasional berskala Indonesia (33 provinsi); (d) dari struktur dan bisnis

sederhana menjadi struktur dan bisnis kompleks; dan (e) dari *learning organization local* menjadi *learning organization* tingkat global.

2. Proses transformasi Semarang Growth Centre menjadi Polimarin dilakukan melalui delapan fase/tahap setelah kelahiran yaitu: 1) selama menjadi lembaga SGC ada enam fase, yaitu fase 1” Mencari Bentuk”, fase 2 “Vakum Kepemimpinan”, fase 3 “Bangkit”, fase 4 “Menguatkan Kerjasama”, fase 5 “Optimum dan Separasi Kepemimpinan” dan fase 6 “Progresif” (SGC); 2) selama menjadi lembaga BPLPT ada satu fase yaitu fase 7 “Bertukar Baju“ (BPLPT), dan 3) selama menjadi Polimarin ada satu fase yaitu fase 8 “Bertumbuh” (Polimarin).
3. Dalam setiap fase/tahap terdapat proses dialektika yang berisi “tesis” atau kondisi obyektif awal, lalu “antitesis internal” dan “antitesis eksternal” atau kondisi atau pikiran yang menentang atau bersifat kontradiktori atas kondisi obyektif/awal dan kemudian berproses lagi menjadi “sintesis” yaitu sebagai kesimpulan sementara pada fase itu. Sintesis ini kemudian menjadi tesis baru saat masuk pada fase atau putaran tahap berikutnya demikian seterusnya, sebuah proses yang tak pernah selesai atau berakhir.
4. Proses dialektika yang terjadi dalam proses transformasi SGC menjadi Polimarin dapat disebutkan sebagai berikut :
 - 1) SGC→BPLPT

Tesis: SGC telah beroperasi selama 17 tahun, keberadaannya bagus dan progresif (peralatan lengkap, dipercaya menyelenggarakan

program sertifikasi kemaritiman 11 bidang dan kondisi pendapatan juga bagus); tapi secara politis-kelembagaan masih lemah karena hanya berada di bawah (kendali) Kopertis Wilayah VI yaitu kantor tingkat provinsi.

Antitesis Internal : Pada periode 2005-2008 campur tangan Direktur SGC (Dr. Endang Kusumanti, M.Sc) masih berlanjutnya yaitu dalam hal mengurus proyek IMO padahal secara formal direktur termaksud sudah tidak menjabat lagi, hal ini menimbulkan resistensi dari staf yang tidak dekat dengan direktur termaksud dan staf yang lain menjadi lebih dekat (secara emosional) dengan Wakil Direktur. Pada sisi lain, Wakil Direktur meminta dan mengusulkan kepada Kopertis untuk mengaktifkan direktur sementara/direktur masa transisi yaitu Drs. Bagus Priyatno, M.Si, yang secara formal tidak diakui oleh Dikti.

Antitesis Eksternal : Dikti Depdikbud atau Pemerintah Pusat tidak dapat menerima BP sebagai direktur sementara/direktur transisi karena dianggap tidak *legitimate* dan justru meminta Wakil Direktur mengajukan Naskah Akademik Usulan pembentukan lembaga baru BPLPT sebagai bangunan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Dirjen Dikti Depdikbud Pusat.

Sintesis: Pengajuan Naskah Akademik disetujui Dikti (yaitu setelah diajukan ke Men-PAN dan Reformasi Birokrasi RI) sehingga segera dibentuk BPLPT mulai 2 Desember 2011. BPLPT dibentuk

berdasarkan Permendikbud tentang lembaga BPLPT di mana lembaga ini berstatus sebagai lembaga negeri; bukan lagi swasta.

2) BPLPT → Polimarin

Tesis: Sebagai lembaga negeri dan sebagai lembaga dengan peralatan pelatihan kemaritiman terlengkap di Asia Tenggara, BPLPT telah beroperasi sejak 2 Desember 2011 (Permendiknas Nomor 13/2011). Pada saat ini kerjasama BPLPT dengan mitra dalam dan luar negeri makin baik dan makin banyak.

Antitesis Internal: Ada resistensi internal dari karyawan karena 90 persen karyawan lama (dari SGC) bukan PNS. Jarak (*personal gap*) dan kecemburuan (*social jealousy*) mempengaruhi kinerja karyawan dan lembaga.

Antitesis Eksternal: Program unggulan SGC-BPLPT berupa “*the best students*” dengan lembaga mitra luar negeri terus berjalan, sedangkan Dikti Depdikbud meminta (secara kelembagaan, terutama karena potensi peralatan maritim yang dimiliki) agar Direktur BPLPT segera mengajukan konsep perubahan lembaga BPLPT menjadi perguruan tinggi negeri berbentuk politeknik (Polimarin).

Sintesis: usulan pembentukan Tim Kerja Revitalisasi Organisasi BPLPT Menjadi Politeknik (SK Mendikbud 931/2012 tanggal 18 April 2012) (beranggota 64 orang) diwujudkan dengan pembentukan Naskah Akademik Polimarin; kemudian secara formal keluar Permendikbud Nomor 62/19 September 2012 tentang Pendirian,

Organisasi dan Tata Kerja Polimarin. Mulai September 2012, Polimarin beroperasi menerima mahasiswa baru (taruna) untuk program D3 untuk program studi Nautika, Teknika dan Ketatalaksanaan Pelayaran Niaga dan Kepelabuhanan (KPN).

5. Proses transformasi organisasi yang dilakukan SGC-BPLPT-Polimarin memiliki tiga ciri khusus; yaitu: (1) dari *unplanned change* menjadi *planned change*, (2) bersifat *continuity*, (3) dari *unitegration* menjadi *integration*. Integrasi yang dilakukan oleh Polimarin adalah Proses Integrasi Kompetensi Internasional.
6. Ada peran Negara yang dominan atau *hegemonic*, baik secara structural-organisatoris, yuridis-politik, dan ekonomis. Negara hadir dalam wujud dan wajah yang dominan, dalam setiap fase, dalam semua sektor; sejak penetapan lembaga swasta SGC, penegerian menjadi BPLPT, perubahan menjadi Polimarin; sejak penetapan aturan main kelembagaan, penetapan pimpinan lembaga/Direktur, hingga pendapatan Negara yang wajib disetorkan (kembali) kepada Negara secara proporsional. Polimarin adalah buah, atau output riil, dari hegemoni kekuasaan pemerintah di bidang lembaga diklat maritim di Indonesia.

B. Keterbatasan Penelitian

Selaku peneliti dan sekaligus pelaku transformasi dalam lembaga/organisasi SGC menjadi Polimarin selama sekitar 20 tahun (1994-2013),

tentu memiliki “konflik” dan “ketidaknetralan” dalam proses dan hasil penelitian ini. Keterbatasan (sering disebut *dangerous knowledge*) inilah yang penulis hadapi. Keterbatasan ini menunjuk pada sulitnya memisahkan peran antara peneliti dan aktor yang diteliti; karena harus “mendua”. Untuk mengatasinya dilaksanakan teknik pengumpulan data berupa 3 (tiga) metode wawancara dan 2 (dua) metode FGD yang dibantu oleh seorang staf dosen Polimarin (Ibu SDR) yang berperan menjadi asisten peneliti. Tugas asisten peneliti adalah membantu peneliti untuk mengumpulkan data-data primer, dari hasil wawancara dan FGD dengan *informan/narasumber*, yang kemudian penulis analisis dan tuliskan menjadi laporan hasil disertasi ini.

C. Implikasi Teoritis dan Implikasi Praktis

1. Implikasi Teoritis

Penelitian transformasi organisasi ini dapat menjadi contoh nyata sekaligus memperkaya penerapan teori *effective stages of team development* (Schemerhorn and Wright, 2007:25); meliputi “*forming*”, “*storming*”, “*norming*”, “*performing*” dan “*adjourning*”. Proses “*performing*” ke dalam tiga bentuk lembaga (SGC, BPLPT, Polimarin) tampaknya adalah fase paling panjang atau paling lama, dibandingkan dengan fase-fase lain.

2. Implikasi Praktis

Polimarin, sebagai lembaga perguruan tinggi berbentuk politeknik (yang menerapkan fungsi tridharma perguruan tinggi plus-pendidikan,

penelitian, pengabdian masyarakat, kerjasama) saat ini (2014) dianggap sebagai bentukan final. Namun sesuai dengan hukum dialektika (penerapan “trilogi”, tesis-antitesis-sintesis), lembaga “Polimarin Baru” sangat mungkin akan lahir dan terus berkembang serta bertransformasi lagi menjadi bentuk atau formasi yang lebih adaptif – sesuai zaman. Misalnya, gagasan dari Dirjen Dikti Depdikbud untuk menduplikasi kurikulum Polimarin (Semarang) dengan membuka “kelas di luar domisili” di Kabupaten Karimun, Provinsi Kepulauan Riau.

D. Rekomendasi

Polimarin sebagai institusi adalah obyek di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat diteliti dari berragam obyek kajian. Beberapa gagasan atau pilihan obyek untuk diteliti lebih mendalam lagi, antara lain:

1. Implementasi *learning organization* di Polimarin; dengan kisi atau variabel identifikasi yaitu *knowledge workers*, praktik *knowledge sharing and learning*, *virtual team and teamwork* (jenis penelitian kualitatif).
2. *Best Student* sebagai model kerjasama pengembangan mahasiswa bertalenta bagus/tinggi; variabel yang diteliti yaitu pola rekrutment, SOP manajemen pengembangan program berupa persiapan– pelaksanaan– evaluasi dan tindak lanjut (penelitian kualitatif).
3. Pengembangan penelitian maritim bagi dosen dan mahasiswa di Polimarin, utamanya penelitian pada berbagai isu di bidang maritim

yang tepat bagi dosen pada program studi Teknik, Nautika dan KPN sekaligus juga penelitian mengenai alat analisa dan muatan (isi) yang tepat untuk diterapkan pada penelitian di bidang maritim. (penelitian kualitatif).

