



## Menginvestigasi Keefektifan Perubahan Di Perguruan Tinggi Menggunakan Analisis 7s Mckinsey (Studi Kasus Pada Universitas Ngudi Waluyo, Ungaran)

Setya Indah Isnawati<sup>1</sup>  
Suharnomo<sup>2</sup>  
Ahyar Yuniawan<sup>3</sup>

Universitas Ngudi Waluyo (UNW) Ungaran<sup>1</sup>  
Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang<sup>2,3</sup>

### Info Article

*History Article:*

Submitted : 10 April 2020

Revised : 2 Mei 2020

Accepted : 1 Agustus 2020

*Keywords:*

*effective, change, higher education, McKinsey 7S analysis*

### ABSTRACT

*This study aims to determine the effectiveness of the organization to the changes using McKinsey 7S analysis. The method used is qualitative research with case study approach. Results of the study revealed that the factor changes in the UNW is commitment and loyalty of employees, roles and skills of human resources, development of potential human resources, organizational development and technological progress. Based on McKinsey 7S, also found changes that occur in each of its component S, where each component still requires a change in achieving an effective organization. Changes in UNW also includes the metaphor of the organization as a machine, in which these changes have been effective.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas organisasi terhadap perubahan menggunakan analisis 7S McKinsey. Metode yang digunakan yaitu penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa faktor perubahan yang terjadi di UNW adalah kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan, komitmen dan kesetiaan karyawan, peran dan keterampilan SDM, pengembangan potensi SDM, pengembangan organisasi serta kemajuan teknologi. Berdasarkan 7S McKinsey, juga ditemukan perubahan-perubahan yang terjadi di setiap komponen S-nya, di mana setiap komponen masih membutuhkan perubahan dalam mencapai organisasi yang efektif. Perubahan di UNW juga termasuk metafora organisasi sebagai mesin, di mana perubahan tersebut sudah efektif.

## **PENDAHULUAN**

Karakteristik masyarakat yang bersifat dinamis menuntut organisasi untuk bersifat dinamis pula, di mana organisasi harus mampu mengikuti dan menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan serta perkembangan yang terjadi di lingkungan masyarakat. Jones (2010: 292) menjelaskan bahwa perubahan organisasi merupakan proses dimana organisasi bergerak keadaan sekarang ke keadaan yang diinginkan di masa depan untuk meningkatkan keefektifannya. Manajemen juga harus mampu mengevaluasi perubahan, agar tidak terjadi kemunduran dan mengukur seberapa efektif perubahan tersebut dilakukan.

Suatu perubahan didorong karena adanya kekuatan eksternal yang didesak oleh kebutuhan internal. Dalam arti banyak faktor dari luar yang menuntut suatu organisasi untuk melakukan perubahan demi kepentingan internal organisasi itu sendiri agar tetap bertahan. Beberapa kekuatan pendorong adanya perubahan yang dikemukakan oleh Gibson, et. al (2012: 495) antara lain kekuatan eksternal, yang terdiri dari kekuatan ekonomi pasar, teknologi, dan perubahan sosial politik, sedangkan kekuatannya internalnya yaitu budaya organisasi dan perilaku karyawan.

Berdasarkan perubahan yang sudah dilakukan, manajemen juga harus mampu mengevaluasi perubahan tersebut secara berkala. Dampak dari perubahan apakah sudah efektif atau justru merugikan organisasi atau perusahaannya sendiri. Mengevaluasi dampak perubahan diperlukan agar tidak terjadi kemunduran dan mengukur seberapa efektif perubahan tersebut dilakukan. Transformasi tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan keefektifannya dalam pengembangan organisasinya.

Kerangka 7S McKinsey digunakan untuk memudahkan dalam menganalisis keefektifan setiap komponen perubahan yang terjadi. Model ini didasarkan pada prinsip bahwa ketujuh komponen saling terkait dan harus disesuaikan untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja organisasi. Tiga faktor yaitu strategi, struktur, dan sistem dikenal sebagai S`'s keras. Empat faktor yang tersisa, yang disebut S`'s lunak antara lain staff, skill (keterampilan), style (gaya), dan shared values (nilai bersama) (Tracey dan Blood, 2012: 7).

Perubahan dapat terjadi pada seluruh aspek perusahaan atau organisasi, baik perusahaan profit maupun nonprofit, salah satunya pada bidang pendidikan. Masyarakat semakin selektif dalam memilih perguruan tinggi yang akan dimasukinya. Salah satu upaya perubahan yang dilakukan oleh perguruan tinggi ialah Universitas Ngudi Waluyo Ungaran (UNW). Sebelum berubah menjadi universitas, yayasan ini dahulu mempunyai 3 institusi perguruan tinggi di mana ketiganya bergerak di bidang kesehatan, yaitu Akademi Keperawatan (AKPER), Akademi Kebidanan (AKBID), dan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan (STIKES).

Banyak aspek yang tentunya harus dirubah, mengingat dahulu terdiri dari tiga institusi perguruan tinggi. Hal tersebut diperlukan langkah selanjutnya setelah

perubahan, yaitu mengevaluasi bagaimana perubahan tersebut dapat berdampak pada pengembangan UNW. Menginvestigasi keefektifan perubahan di UNW akan menjadi fokus dalam penelitian ini. Penggambaran dan pemahaman bagaimana perubahan yang terjadi dapat membawa dampak signifikan bagi keberlangsungan perguruan tinggi tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Yin (2015: 18) mendefinisikan studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, jika batas-batas antara fenomena dan konteks tak nampak dengan jelas dan jika multisumber bukti dapat dimanfaatkan. Denzin & Lincoln (2009: 2) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif merupakan fokus perhatian dengan beragam metode, yang mencakup pendekatan interpretif dan naturalistik terhadap subyek kajiannya.

Penelitian ini berfokus pada menginvestigasi keefektifan perubahan pada perguruan tinggi yaitu STIKES, AKPER dan AKBID yang bergabung menjadi satu organisasi berbentuk universitas di Universitas Ngudi Waluyo, Ungaran.

Metode penelitian ini menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, studi pustaka dan dokumentasi. Informan dipilih berdasarkan purposive sampling, di mana mereka yang dimungkinkan mengetahui dan ahli dalam bidangnya masing-masing sesuai kebutuhan penelitian. Terdapat 18 informan, di mana 17 pihak internal, 1 pihak eksternal dan 1 informan yang juga di posisi keduanya. Data sekunder diperoleh dari artikel, jurnal, buku dan website.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Universitas Ngudi Waluyo (UNW) merupakan perguruan tinggi yang berdiri sejak tahun 2016 dengan menggabungkan ketiga institusinya, yaitu AKBID, AKPER dan STIKES, dibawah yayasan Ngudi Waluyo. Faktor pendorong adanya perubahan di UNW menurut Kreitner dan Kinicki ialah karakteristik demografi karyawan beragam, kemajuan teknologi dibutuhkan, kebutuhan calon mahasiswa akan pendidikan, mempertahankan nilai-nilai organisasi, dan pengembangan potensi SDM dan organisasi.

Berdasarkan 7S McKinsey, ditemukan perubahan di UNW yang cukup signifikan. Setiap komponen S mempunyai perubahan yang jelas untuk dapat dianalisis keefektifannya. Secara lengkap, berikut peneliti sajikan tabel ringkasan perubahan yang terjadi di UNW berdasarkan 7S McKinsey:

Tabel 1. Perubahan UNW Berdasar 7S McKinsey

| Dimensi       | Perubahan Menurut 7S McKinsey   |
|---------------|---|
| Structure     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur organisasi lebih luas</li> <li>• Pengambilan keputusan Struktur organisasi di tingkat manajemen bawah.</li> </ul>   |
| System        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem kepegawaian dan sistem kemahasiswaan</li> <li>• Sistem informasi selalu <i>update</i></li> </ul>  |
| Strategy      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbedaan visi, misi, tujuan dan strategi</li> <li>• Strategi UNW lebih terukur</li> </ul>   |
| Staff         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proses rekrutmen karyawan mengikuti prosedur UNW</li> <li>• Pembagian tim dan <i>job description</i> lebih teratur dan tertata.</li> <li>• Kesenjangan antar karyawan berkurang.</li> </ul>  |
| Style         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaya manajemen lebih terstruktur</li> <li>• Diskusi dan rapat rutin dilakukan</li> <li>• Kepercayaan karyawan terhadap pemimpin</li> <li>• Tingkat kedisiplinan, kinerja, dan keaktifan karyawan meningkat.</li> <li>• Dukungan pemimpin</li> <li>• Pemimpin transformasional</li> </ul> |
| Skill         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan potensi baik karyawan maupun mahasiswa</li> <li>• Keterampilan organisasi terwakili oleh SDM (dosen) di bidang kesehatan.</li> <li>• Keterampilan pengelolaan manajerial</li> </ul>   |
| Shared Values | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai terkuat organisasi adalah kekeluargaan, nilai kebersamaan dan nilai kepedulian.</li> <li>• Komitmen karyawan yang tinggi</li> </ul>  |

Perubahan yang sudah dilakukan tersebut, selanjutnya peneliti analisis bagaimana keefektifannya untuk perkembangan organisasi. Menurut Gareth Morgan (1986) dalam Cameron dan Green (2009: 98) menganalisis bahwa efektivitas UNW terhadap perubahan terlihat dari faktor perubahan dan analisis 7S McKinsey yang disesuaikan dengan keyakinan dari metafora organisasi sebagai mesin. Keyakinan tersebut dibuktikan bahwa (1) UNW memiliki satu manajer lini, yaitu kepala bidang; (2) Karyawan dibagi menjadi peran spesifik sesuai bidangnya; (3) Karyawan dikelola berdasarkan tujuan UNW; (4) Pembagian tim tidak melebihi kemampuan karyawan; (5) Pengendalian ada dibawah rektor.

Perubahan di UNW dapat dikatakan cukup efektif, karena organisasi telah melakukan perkembangan manajerial ke arah yang lebih baik. Meskipun demikian, efektivitas perubahan tersebut masih terdapat kekurangan dan kelemahan, mengingat perubahan yang dilakukan masih berumur satu tahun.

Meskipun demikian, UNW harus mempunyai langkah selanjutnya untuk mengembangkan organisasinya lebih baik lagi. UNW harus mempertimbangkan langkah-langkah strategis dalam masa pengembangan organisasinya. Menyeleraskan antara beban kerja dengan kemampuan karyawan, mengingat UNW masih kekurangan pegawai tendik. Sistem yang sudah berjalan agar tetap dipertahankan, seperti sistem absensi dan sistem informasi website. Namun, alangkah lebih baik jika melakukan penambahan sistem pada tingkat fakultas.

Berdasarkan observasi yang sudah dilakukan peneliti, manajemen UNW harus lebih memperhatikan semangat kerja pegawai. Terlihat beberapa diantaranya masih

belum bisa diajak untuk mengembangkan potensinya. Mereka terjebak di zona nyaman pada budaya kerja lama.

**KESIMPULAN**

Kesimpulan dari penelitian adalah efektivitas UNW terhadap perubahan dapat dilihat dari bagaimana organisasi benar-benar bekerja dalam melakukan perubahan. Perubahan di UNW digolongkan ke dalam metafora organisasi sebagai mesin, di mana keyakinan dari metafora tersebut sesuai dengan analisis 7S McKinsey dan latar belakang perubahan.

Berdasarkan hasil penelitian, keefektifan perubahan pada UNW dapat ditunjukkan dengan pencapaian yang sudah dilakukan perguruan tinggi tersebut, yaitu:

Tabel 2. Efektifitas Perubahan di UNW

| No. | Perubahan   | Efektif | Belum efektif |
|-----|---|---------|---------------|
| 1.  | Penambahan fasilitas penunjang                              | √       |               |
| 2.  | Peningkatan potensi SDM Dosen                               | √       |               |
| 3.  | Peningkatan potensi SDM Tenaga Pendidik                     | √       |               |
| 4.  | Keaktifan kinerja karyawan                                  | √       |               |
| 5.  | Kedisiplinan karyawan                                       | √       |               |
| 6.  | Kesejahteraan karyawan                                      | √       |               |
| 7.  | Dukungan organisasi   | √       |               |
| 8.  | Pembagian kerja   | √       |               |
| 9.  | Proses rekrutmen karyawan baru                              | √       |               |
| 10. | Pembagian tim dan pelibatan karyawan                        | √       |               |
| 11. | Kerja sama institusi  | √       |               |
| 12. | Publikasi organisasi sebagai universitas baru               | √       |               |
| 13. | Nilai bersama yang terbentuk menjadi budaya organisasi baru |         | √             |
| 14. | Gaya manajemen pemimpin dapat mengembangkan organisasi      | √       |               |
| 15. | Pemanfaatan teknologi                                       | √       |               |

Menurut tabel 2 tersebut menunjukkan bahwa dari 15 poin pencapaian perubahan UNW, hanya ada 1 poin yang belum efektif. Hal tersebut membuktikan bahwa perubahan yang sudah dilakukan UNW cukup efektif dan dapat dilanjutkan untuk langkah-langkah selanjutnya dalam pengembangan organisasinya.

**Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini masih terbatas dalam proses pengumpulan data, di mana rencana wawancara dapat dilakukan dalam waktu 2 minggu dengan intensitas pertemuan satu narasumber selama 1-2 jam. Namun, karena faktor kesibukan informan, maka beberapa diantaranya hanya berlangsung selama 30 menit. Proses wawancara juga tidak dapat diulang kembali, karena ketidaksediaan informan dengan alasan kesibukannya. Keseluruhan waktu yang digunakan peneliti dalam melakukan pengumpulan data wawancara mendalam menjadi hampir 4 minggu.

Keterbatasan lainnya ialah, rencana wawancara mendalam peneliti menggunakan metode Focus Group Discussion (FGD). Namun, karena faktor kesibukan dan waktu yang tidak memungkinkan maka metode tersebut sama sekali tidak dapat digunakan oleh peneliti. Oleh karena itu, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan cara menemui satu per satu informan.

Meskipun dengan segala keterbatasan penelitian tersebut, peneliti berharap penelitian ini dapat bermanfaat dan menjadi masukan akademis untuk penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali Abdul-Fattah, 2013, "The McKinsey 7S Model Framework For E- Learning System Readiness Assessment", *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, Vol. 6, Issue 5. 1948-1966.
- Cameron, Esther., and Green, Mike., 2009, *Making Sense of Change Management*, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Denzin, Norman K., and Lincoln, Yvonna S., 2009, *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publication, California.
- Gibson, James. L., et al, 2012, *Organizations Behavior, Structure, and Processes*, McGraw Hill, Singapore.
- Gordon, Rebecca., and Mackenzie, Jessica., 2016, Studi Pengembangan Organisasi, Kementrian PPN/Bappenas, Jakarta.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert, 2003, *Behavior in Organizations- Understanding and Managing The Human Side of Work Eight edition*, Prentice Hall, USA.
- Jones, Gareth, 2010, *Organizational Theory, Design and Change*, Person, USA.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2001, *Organizational Behavior Fifth Edition*, Irwin McGraw-Hill, Singapore.
- Rabbanikhah, et. al, 2017, "Pathology of Organizational Training in Medical Science Universities of Iran based on McKinsey 7S Model", *Evidence Based Health Policy, Management & Economics*, Vol.1, Issue 2.
- Robbins, Stephen R., and Judge, Timothy A., 2015, *Organizational Behavior*, Salemba Empat, Jakarta.
- Tracey, Bruce., and Blood, Brendan., 2012, "The Ithaca Beer Company: A Case Study of the Application of the McKinsey 7-S Framework", *Cronell Hospitality Report*, Vol 12, Nomor 7.
- Yin, Robert K., 2015, *Studi Kasus Desain & Metode*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.