

**MENGINVESTIGASI KEEFEKTIFAN
PERUBAHAN DI PERGURUAN TINGGI
MENGUNAKAN ANALISIS 7S MCKINSEY
(Studi Kasus Pada Universitas Ngudi Waluyo Ungaran)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Pascasarjana
pada program Magister Manajemen Pascasarjana
Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

**SETYA INDAH ISNAWATI
NIM. 12010116410023**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2018**



Sertifikasi

Saya, Setya Indah Isnawati, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

20 Maret 2018

Setya Indah Isnawati

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa
tesis berjudul:

**MENGINVESTIGASI KEEFEKTIFAN PERUBAHAN
DI PERGURUAN TINGGI
MENGUNAKAN ANALISIS 7S MCKINSEY
(Studi Kasus Pada Universitas Ngudi Waluyo Ungaran)**

yang disusun oleh Setya Indah Isnawati, NIM 12010116410023
telah disetujui untuk dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 26 Maret 2018 dan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Suharnomo, SE, M.Si

Dr. Ahyar Yuniawan, SE, M.Si

Semarang, 3 April 2018
Universitas Diponegoro
Fakultas Eknomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program

Dr. H Susilo Toto Raharjo, MT

MOTTO

Banyak kegagalan hidup terjadi karena orang-orang tidak menyadari betapa dekatnya kesuksesan ketika mereka menyerah

(Thomas Alfa Edison)

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan untuk:

Orang tua penulis

Ketiga kakak penulis

Seluruh keluarga besar penulis

Terima kasih atas dukungan dan doa yang tidak ada hentinya, kesabaran serta ketulusan kalian.

ABSTRACT

The background of this research begins with the dynamic nature of society is faced with the development of technology, where today all want a fast and accurate needs. An organization is required to be able to keep up with these changes in order to develop the organization's effectiveness. The effectiveness of change is used as an evaluation of how development and impacts occur for the organization. Since 2017, the University of Ngudi Waluyo (UNW) Ungaran made changes by combining the three institutions, namely STIKES Ngudi Waluyo, AKBID Ngudi Waluyo and AKPER Ngudi Waluyo. Change is defined as a form of transformation from the present to the future with the goal of becoming a more effective organization. McKinsey's 7S is used to analyze how UNW makes changes effectively.

This study aims to determine the effectiveness of the organization to change using McKinsey 7S analysis. The method used is qualitative research with case study approach. Data collection techniques were conducted using observation, direct interview, documentation and literature study. Direct interviews were conducted with 18 informants, consisting of 17 informants from internal UNW and 1 external informant.

The results of the study revealed that the factors that change in UNW are the community's need for education, commitment and employee loyalty, human roles and skills, human resource potential development, organizational development and technological progress. Based on 7S McKinsey, also found changes that occur in each component of its S, in which each component still requires changes in achieving an effective organization. Changes in UNW also include the organization's metaphor as an engine, where the change is already effective.

Keywords: effective, change, high education, McKinsey's 7S analysis

ABSTRAK

Latar belakang penelitian ini berawal dari sifat masyarakat yang dinamis dihadapkan dengan perkembangan teknologi, di mana saat ini semuanya menginginkan kebutuhan yang serba cepat dan akurat. Suatu organisasi diharuskan untuk mampu mengikuti perubahan tersebut guna mengembangkan keefektifan organisasinya. Keefektifan perubahan dijadikan sebagai evaluasi bagaimana pengembangan dan dampak yang terjadi untuk organisasi. Sejak tahun 2017, Universitas Ngudi Waluyo (UNW) Ungaran melakukan perubahan dengan menggabungkan ketiga institusinya, yaitu STIKES Ngudi Waluyo, AKBID Ngudi Waluyo dan AKPER Ngudi Waluyo. Perubahan diartikan sebagai bentuk transformasi dari keadaan sekarang menuju ke keadaan masa datang dengan tujuan menjadi organisasi yang lebih efektif. 7S McKinsey digunakan untuk menganalisis bagaimana UNW melakukan perubahan secara efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas organisasi terhadap perubahan menggunakan analisis 7S McKinsey. Metode yang digunakan yaitu penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang dilakukan menggunakan observasi, wawancara langsung, dokumentasi dan studi kepustakaan. Wawancara langsung dilakukan dengan 18 informan, yang terdiri dari 17 informan pihak internal UNW dan 1 informan pihak eksternal.

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.

Kata kunci: efektif, perubahan, pendidikan tinggi, analisis 7S McKinsey

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul “Manajemen Perubahan di Perguruan Tinggi Menggunakan Analisis 7S McKinsey (Studi Kasus pada Universitas Ngudi Waluyo Ungaran)”.

Penulisan tesis ini diajukan untuk memnuhi salah satu syarat kelulusan program pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang. Dalam penulisannya, tidak lepas dari hambatan dan kesulitan, namun berkat bimbingan, nasihat dan serta kerja sama dari berbagai pihak, segala hambatan tersebut dapat diatasi dengan baik. Dalam kesempatan ini penulis dengan tulus hati mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Susilo Toto, M.Si selaku direktur Program Studi Magister Manajemen UNDIP, yang telah memberikan dukungan selama perkuliahan hingga penelitian.
2. Dr. Suharnomo, SE., M.Si selaku dosen pembimbing I, yang selalu memberikan bimbingan dan dorongan selama melakukan penelitian.
3. Dr. Ahyar Yuniawan, SE, M.Si selaku dosen pembimbing II, yang telah membimbing dan memotivasi selama melakukan penelitian.
4. Seluruh staf pengajar dan karyawan UNDIP Semarang, telah bersedia memberikan ilmu dan waktunya selama ini.

5. Seluruh staf administrasi UNDIP Semarang, yang telah membantu dalam proses perkuliahan dan penelitian.
6. Seluruh civitas akademika di Universitas Ngudi Waluyo Ungaran (UNW), yang telah bersedia memberikan waktu dan tenaga dalam membantu menyelesaikan tesis ini.
7. Prof. DYP Sugiharto, M.Pd.Kons., telah memberikan dukungan dan waktunya dalam penyelesaian tesis.
8. Kedua orang tua penulis, yang tanpa mengenal rasa lelah selalu memberikan doa, motivasi, bimbingan dan arahnya.
9. Ketiga kakak penulis, Achmad Arifin, Nuryanto dan Adi Purwanto atas kasih sayangnya serta dukungannya.
10. Paman penulis, Ismadi, atas doa dan bimbingannya selama ini.
11. Seluruh teman seperjuangan angkatan 49 Pagi yang telah membantu selama proses perkuliahan.
12. Seluruh pihak yang terkait secara langsung maupun tidak langsung atas bantuan, dukungan, doa dan motivasinya yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini jauh dari sempurna sehingga masih dibutuhkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kemajuan pendidikan di masa yang akan datang.

Semarang, 10 Maret 2018

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
MOTTO.....	iii
PERSEMBAHAN	iv
SERTIFIKASI.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Pertanyaan Penelitian	12
1.4 Tujuan Penelitian	12
1.5 Manfaat Penelitian	13
1.5.1 Manfaat Praktis	13
1.5.2 Manfaat Teoritis	13
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Manajemen Perubahan	14
2.1.1 Faktor-faktor Perubahan	15

2.1.2 Efektivitas Organisasi Terhadap Perubahan	24
2.1.3 Model Perubahan	31
2.1.4 Resistensi Perubahan	41
2.2. Analisis Framework 7S McKinsey	44
2.2.1 Strategy (Strategi)	48
2.2.2 Structure (Struktur)	48
2.2.3 System (Sistem)	49
2.2.4 Shared Values (Nilai Bersama)	49
2.2.5 Style (Gaya)	50
2.2.6 Staff (Staf).....	51
2.2.7 Skill (Kemampuan)	51
2.3 Penelitian Terdahulu	52
2.4 Kerangka Pemikiran	56
BAB III: METODE PENELITIAN	57
3.1 Jenis Penelitian	57
3.2 Pendekatan Penelitian	58
3.3 Fokus Penelitian	61
3.4 Lokasi Penelitian	62
3.5 Perkiraan Waktu Penelitian	63
3.6 Obyek Penelitian	63
3.7 Sumber Data Penelitian	66
3.7.1 Data Primer	66
3.7.2 Data Sekunder	67
3.8 Teknik Pengumpulan Data	67
3.9 Teknik Analisis Data	69

3.10 Uji Validitas dan Reabilitas	69
BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	71
4.1 Profil Universitas Ngudi Waluyo	71
4.1.1 Visi, Misi dan Tujuan	74
4.1.2 Arti Nama dan Logo	79
4.1.3 Struktur Organisasi	81
4.1.4 Pencapaian Universitas Ngudi Waluyo	82
4.2 Profil Umum Informan	87
4.3 Hasil Penelitian	90
4.3.1 Faktor Perubahan Universitas Ngudi Waluyo	90
4.3.2 Perubahan Universitas Ngudi Waluyo Menggunakan Analisis 7S McKinsey	97
4.3.3 Efektivitas Universitas Ngudi Waluyo Terhadap Perubahan	127
4.4 Pembahasan	133
BAB V: PENUTUP	153
5.1 Kesimpulan	153
5.2 Saran	154
5.2.1 Bagi Universitas Ngudi Waluyo	154
5.2.2 Bagi Universitas Lain	156
5.3 Keterbatasan Penelitian	157
DAFTAR PUSTAKA	158
LAMPIRAN	161

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perubahan Organisasi Yayasan Ngudi Waluyo	8
Tabel 2.1 Definisi Elemen Model 7S McKinsey	47
Tabel 2.2 Research Gap	53
Tabel 3.1 Tolok Ukur Keefektifan Perubahan di UNW	62
Tabel 3.2 Data Informan Penelitian	65
Tabel 3.3 Mapping Wawancara Mendalam Berdasarkan 7S McKinsey	68
Tabel 4.1 Data Informan Penelitian	88
Tabel 4.2 Perubahan UNW Berdasarkan 7S McKinsey	138
Tabel 5.1 Keefektifan Perubahan di UNW	153

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 The Drivers of Change Model	21
Gambar 2.2 Model Perubahan Tyagi	37
Gambar 2.3 Fase Model Bridge	38
Gambar 2.4 Kerangka 7S McKinsey	46
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran Penelitian	56
Gambar 3.1 Komponen Analisis Data	69
Gambar 3.2 Triangulasi Sumber Data	70
Gambar 4.1 Fasilitas Penunjang Universitas Ngudi Waluyo	73
Gambar 4.2 Arah Perkembangan Universitas Ngudi Waluyo	76
Gambar 4.3 Logo Universitas Ngudi Waluyo	80
Gambar 4.4 Struktur Organisasi Universitas Ngudi Waluyo	82
Gambar 4.5 Situs Resmi Universitas Ngudi Waluyo	102
Gambar 4.6 Tahapan Strategi Pengembangan Universitas Ngudi Waluyo	107