

DIAGNOSA PENYAKIT DAN MODEL PERUBAHAN PADA UNIKA SANTO THOMAS MEDAN

Anitha Paulina Tinambunan

Universitas Katolik Santo Thomas Jl. Setia Budi No. 479 F, 20132, Indonesia
e-mail: anithapaulinat@gmail.com

ABSTRACT

The peak of tough competition and changes in the external environment forces an organizations to be able to adapt and make changes. However, most of organizations do not make changes because they are trapped by their own problems; this study aims to 1) Identify the type of disease experienced by Unika Santo Thomas Medan; 2) Explain the types of changes made by Unika Santo Thomas Medan; 3) Changes in the model of change left by Unika Santo Thomas Medan; 4) Knowing the change diagnosis model applied to Unika Santo Thomas Medan. This research is policy research because the research process is carried out on fundamental issues and the findings can be recommended to decision makers. The research data is secondary data obtained through interviews and documentation techniques. The results of the study show that in the period 1998 - 2015 Unika Santo Thomas Medan presented itself as an "organization in crisis". During the leadership of Rector Frietz R. Tambunan it was included in the category of "paranoid organization" and during the reign of Rector Sihol Situngkir it was a "dramatic organization". The type of change made by Rector Frietz R. Tambunan is transformational change with the positive change model from John Kotter and organizational diagnosis is done using the 7S framework model from McKinsey. The type of change made by Rector Sihol Situngkir was transformational change using the Appreciative Inquiry model of change and organizational diagnosis was carried out using the Leavitt model. In order Unika Santo Thomas Medan can achieve their vision and mission, it is important to make changes that are systematic and predictable with a positive change model and organizational diagnosis based on the star model.

Keywords: types of diseases ; change type; change models; change diagnostic model.

PENDAHULUAN

Organisasi tidak ubahnya seperti manusia, memiliki penyakit. Jenis penyakitnya beragam, demikian pula kadarnya, ada yang ringan, sedang, bahkan parah dan dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi. Gejala awal penyakit ini ditandai dengan menurunnya loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Gejala tersebut bila dibiarkan dalam waktu tertentu akan menimbulkan ketidakharmonisan dalam organisasi. Organisasi yang gagal dalam persaingan bukanlah organisasi yang lemah dan tidak becus, melainkan karena "kesalahan ulah sendiri" (*self-defeating*). Kebanyakan dari organisasi yang gagal tersebut ternyata dalam sejarahnya pernah mengalami masa kejayaan yang cukup lama dengan pemimpin yang cakap, karismatik dan kuat. Salah satu kesalahan ulah sendiri tersebut adalah merasa puas diri dan lamban menanggapi perubahan pasar. Jika ingin terus bertahan dalam persaingan, suatu organisasi perlu memiliki kompetensi untuk mengelola perubahan. Perubahan apapun penyebabnya tidak dapat dihindari. Menghindari perubahan dalam dunia bisnis, bisa berarti kehilangan eksistensi organisasi dan mungkin harus keluar dari persaingan karena mengalami kebangkrutan. (Alwi, 2001).

Saat ini, perkembangan perguruan tinggi menghadapi tantangan yang cukup berat. Perubahan yang sangat cepat di lingkungan masyarakat berdampak pada tuntutan peran perguruan tinggi dalam menjawab permasalahan yang semakin kompleks. Di sisi lain, perguruan tinggi juga dihadapkan pada tuntutan peningkatan kualitas dan persaingan dengan perguruan tinggi lain baik dari dalam maupun luar negeri yang semakin kompetitif. Hal tersebut menuntut perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi meningkatkan kinerja sekaligus mampu adaptif dan fleksibel dalam menghadapi berbagai perubahan. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan lingkungannya niscaya akan mati.

Era globalisasi yang mendunia menyebabkan perubahan yang begitu cepat baik dalam produk baru, pasar baru, cara berpikir dan kompetensi baru serta teknologi baru. Perubahan tersebut dapat menjadi peluang dan/atau tantangan dalam menghadapi persaingan. Banyak

tantangan yang dihadapi organisasi termasuk Unika Santo Thomas Medan; terutama yang berkaitan dengan perubahan lingkungan eksternal Pada awal berdiri tahun 1984, visi/ misi Unika Santo Thomas Medan diungkapkan dalam bentuk lambang yang bersemboyan "Omnibus Omnia" yang berarti "Menjadi segalanya untuk semua orang". Dibawah kepemimpinan Pastor Gonzalvus H. Snijders, Unika Santo Thomas Medan semakin berkembang dan menjadi kampus favorit dikota Medan.. Namun sejak reformasi tahun 1998, terjadi pengurangan jumlah mahasiswa dikarenakan beberapa isu negatif tentang kampus Unika Santo Thomas Medan. Pada tahun 2016, Rektor Dr. Friez R. Tambunan, membawa angin perubahan dengan motto "Change for Greatness". Visi dan Misi Unika Santo Thomas Medan direvisi menjadi Omnibus Omnia (Menjadi segalanya untuk semua orang) dan Service Excellence (Melayani dengan tangan dan hati). Perubahan tersebut dimaksudkan agar Unika Santo Thomas Medan dapat bersaing dan kembali menempati posisi sebagai PTS favorit seperti yang terjadi pada tahun 1990 an.

Diagnosa organisasi merupakan suatu hal yang penting bagi organisasi dalam kaitannya dengan perubahan. Diagnosa yang sukses akan memberi "petunjuk" yang baik tentang "kesehatan" organisasi saat itu dan cara pengembangannya. Tidak mengejutkan bahwa proses diagnosa ini memegang peran yang sangat penting dalam pengembangan organisasi. Proses diagnosis organisasi merupakan suatu pendekatan yang sistematis untuk memahami dan menjelaskan kondisi organisasi saat ini serta menyediakan informasi yang diperlukan untuk merancang perubahan. Diagnosa organisasi merupakan bagian dari pengembangan yang bertujuan untuk memperoleh data untuk keperluan pengambilan keputusan Setelah dilakukan diagnosa maka dapat dilakukan rencana perbaikan atau perubahan pada organisasi.

KERANGKA TEORITIS

Penyakit Organisasi

Penyakit psikis/ psikologis dimiliki berbagai organisasi, baik organisasi profit maupun non-profit, organisasi yang mapan maupun yang baru berdiri. Ada 8 (delapan) jenis penyakit organisasi yaitu: (Hardjana, 2004)

1. Perilaku Maniak (*Manic Behavior*) yang dilanda kegairahan luar biasa, dan tidak menghiraukan pikiran yang logis ataupun segala sesuatu yang bersifat rinci.
2. Depresi (*Depression*). Perasaan tertekan, dilanda kecemasan berat, perasaan murung, dan ketakutan luar biasa, sehingga cenderung menyendiri.
3. Depresi Maniak (*Manic Depression*). Kondisi kejiwaan yang tegang yang melahirkan tindakan-tindakan kosong tanpa tujuan dan cenderung muluk-muluk..
4. Skisofrenik (*Schizophrenia*). Gangguan kejiwaan yang berat yang ditandai oleh tidak berfungsinya hubungan antara pemikiran, perasaan, dan tindakan fisik.
5. Tindakan Neurotik (*Neurotic Behavior*). Tindakan lepas kendali disebabkan oleh kecemasan yang luar biasa sebagai akibat dari pengalaman masa lalu.
6. Kompulsi Obsesif (*Obsessive Compulsion*). Dorongan bertindak yang tidak terkontrol karena perasaan dipenuhi oleh bayangan yang aneh-aneh.
7. Mabuk (*Intoxication*). Kehilangan daya analisis diri, tenggelam dalam sumber "pembius": bingung bimbang dan mencari pembenaran.
8. Stres Pasca Trauma (*Posttraumatic Stress*), Goncang, perilaku tidak menentu, dan perasaan tertekan. Sebagai akibat dari peristiwa berat dan kritis yang menimpa dirinya. Dari istilah-istilah itu jelas bahwa acuan klasifikasi ini berasal dari literatur psikologi tentang "kepribadian terganggu" (*personality disorders*).

Kurang berfungsinya organisasi, atau keadaan tidak selaras, nampaknya benar-benar terjadi dalam organisasi bisnis, baik bidang komersial maupun segi pengelolannya. Menurut Albrecht (1985) ada 9 (Sembilan) penyakit ketidakmampuan organisasi untuk menyesuaikan diri yaitu:

- a. Sindrom Amuba. Kurang pengarahan yang kuat dari pimpinan organisasi, tidak memadainya struktur, perintah atau bimbingan agar pimpinan mampu memberikan pengarahan kepada bawahannya.

- b. Sindrom Anarki. Kepemimpinan organisasi berada dalam pertentangan pendapat mulai dari tanggung jawab, fungsi dan sumber.
- c. Sindrom Cambuk Pedati. Organisasi tergantung pada produk atau pelayanan yang sudah usang, sudah tidak punya kekuatan lagi untuk menopang hidupnya.
- d. Sindrom Deadlock. Keadaan renggang terjadi antara management dan dengan pemimpin serikat buruh.
- e. Sindrom Mama dan Papa. Manajer perusahaan kecil tidak akan mampu menghindarkan perusahaannya tumbuh melewati tahap kacau misalnya kekurangan mekanisme penyesuaian dengan perkembangan pasar.
- f. Sindrom Rabun-Dekat. Para pemimpin organisasi tidak berorientasi ke masa depan. Mereka hidup atas dasar kegiatan rutin saja.
- g. Sindrom Loba Tikus. Iklim sosial yang sangat buruk menyelimuti organisasi dan sangat menurunkan moral serta rasa keterlibatan pegawai. dalam berbagai tingkat.
- h. Sindrom Kontrol Jarak Jauh. Kantor pusat terlalu banyak memiliki peraturan, kebijaksanaan dan prosedur, sehingga orang-orang lapangan mesti mengikuti semua itu.
- i. Sindrom Rigor-Mortis. Nilai utama organisasi adalah struktur dan perintah. Akibatnya, pimpinan tidak bebas menyebarkan sumbernya menurut keinginan mereka, untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah.

Penyakit psikis pada organisasi sangat berbahaya bagi kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Jika penyakit psikologis ini sudah kronis, maka dapat menyebabkan kegagalan bagi perusahaan untuk mengembangkan keunggulan bersaing.

Pengertian dan Strategi Perubahan

Perubahan dianalogikan sebagai sebuah "perjalanan". Dalam perspektif management, perubahan adalah kebutuhan. Bagi kebanyakan manajer, perjalanan ini tidak pernah berakhir. "Perubahan" dalam arti luas adalah respon yang direncanakan atau tidak direncanakan untuk menghadapi tekanan dan membangun kekuatan. (Kumar,2003). Beer (2000) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, Perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan yang sebelumnya berarti akan memperkuat status quo yang ada. Menurut Winardi (2005) perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang guna meningkatkan efektivitasnya. Dari beberapa pendapat di atas disimpulkan bahwa perubahan adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya dan tidak pernah berakhir karena merupakan suatu kebutuhan.

Perubahan organisasi merupakan hal yang esensial untuk persaingan jangka pendek dan keberlangsungan jangka panjang. Black & Gregersen (2003) membagi strategi perubahan dalam 3 (tiga) kategori: yaitu

1. Perubahan Antisipatif , yaitu: perubahan sebelum segala sesuatu terjadi yang biasa digunakan oleh pemimpin pasar untuk mendikte dan menguasai pasar.
2. Perubahan Reaktif adalah: perubahan yang paling sering digunakan perusahaan sebagai reaksi atas setiap kejadian dan merespons setiap hal yang baru terjadi.
3. Perubahan Krisis , dimana sesuatu yang rutin menjadi kacau, tidak ada keteraturan dan koordinasi. Orang yang jernih dan berani akan tampil mengambil kesempatan, memimpin, dan mengembalikan krisis pada keteraturan. Perusahaan dalam krisis membutuhkan biaya besar dan energi yang sangat besar.

Jenis-Jenis Perubahan

Sebuah organisasi selalu dipengaruhi oleh lingkungannya yang semakin kompleks, dinamis, dan berkembang. Banyak perusahaan yang menemukan bahwa industri yang mereka geluti sedang berubah secara drastis. Perubahan itu bisa disebabkan oleh tekanan internal organisasi, dan tekanan eksternal. Grundy menyatakan ada 3 (tiga) jenis perubahan yaitu: (Sulaksana, 2004)

1. *Smooth Incremental Change* Perubahan terjadi secara lambat, sistematis dan dapat diprediksikan. Rentetan perubahan berlangsung pada kecepatan konstan.

2. *Bumpy Incremental Change*. Perubahan ini dicirikan sebagai periode relatif tenang yang sekali-sekali disela percepatan gerak perubahan. Contohnya: reorganisasi yang secara periodik yang dilakukan perusahaan.
3. *Discontinuous Change* yakni perubahan yang ditandai oleh pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus. Discontinuous change tidak selalu digerakkan oleh inovasi teknologi. Discontinuous change bisa dipadankan dengan perubahan sebagai respon atas pergolakan lingkungan pada tingkat tertinggi.

Berdasarkan ukurannya, perubahan dibagi menjadi 2 (dua) macam yaitu: (Mulyadi, 2004)

- a. Perubahan Kecil (*Incremental Change*) merupakan hasil analisis rasional dan proses perencanaan. Perubahan kecil umumnya terbatas lingkungannya dan seringkali dapat dikembalikan ke asal perubahan.
- b. Perubahan Transformasional (*Transformational Change*) merupakan perubahan mendalam yang menuntut cara baru untuk berpikir dan berperilaku.

Menurut Palmer, Dunford dan Akin (2009) terdapat 2 (dua) tipe perubahan organisasi yaitu:

- 1) *First-Order, Incremental Change*. meliputi penyesuaian dalam sistem, proses atau struktur, namun tidak meliputi fundamental change dalam strategi, nilai-nilai inti (core values) organisasi atau identitas organisasi. Incremental change berlangsung terus menerus dan bukan perubahan besar bagi keseluruhan organisasi.
- 2) *Second-Order, Discontinuous* merupakan transformasi, radikal, dan secara fundamental mengubah inti dari organisasi. Second-order change ini bukan mengembangkan namun mentransformasi suatu organisasi.

Perubahan organisasi merupakan proses yang secara sengaja dilakukan agar kondisi organisasi menjadi lain dari sebelumnya. Seiring dengan bertambahnya pengalaman sebuah organisasi, perubahan didalamnya dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) tipe: (Andersen dan Andersen, 2001)

- a) *Development Change*. Umumnya perubahan terjadi karena adanya perubahan kecil di dalam lingkungan kompetisi atau karena adanya tuntutan agar organisasi meningkatkan kinerja operasional.
- b) *Transitional Change*. Perubahan terjadi karena ada tuntutan perubahan yang signifikan dari lingkungan kompetisi. Suatu organisasi melakukan perubahan ini jika pemimpin menyadari organisasi tidak mampu memenuhi kebutuhan pelanggan.
- c) *Transformational Change*. Perubahan ini adalah yang paling radikal, sehingga membutuhkan pergeseran budaya, pola pikir, dan perilaku dari organisasi agar perubahan ini berhasil diimplementasikan dan bertahan lama.

Model Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan proses perubahan di dalam organisasi, yang terjadi secara bertahap dan kontinu pada tingkat individu ataupun kelompok. Salah satu masalah yang dihadapi organisasi adalah mencoba mencocokkan model perubahan dengan pengalaman praktis. Ada 7 (tujuh) model perubahan organisasi: (Desplaces, 2005)

1. Model ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement). Model Adkar memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi mengapa perubahan tidak bekerja dan membantu menentukan langkah yang diperlukan agar perubahan dapat sukses.
2. Model Perubahan Lewin. Lewin memandang proses perubahan terdiri atas tiga langkah yaitu unfreezing (pencairan), moving (bergerak), dan refreezing (pembekuan kembali).
3. Model Riset Tindakan. Perubahan yang terencana sebagai proses siklus dari penelitian awal tentang organisasi yang menyediakan informasi untuk memandu tindakan lebih lanjut.. Siklus ini menekankan pengumpulan data dan diagnosis sebelum tindakan, juga evaluasi hasil secara cermat setelah tindakan diambil.
4. Model Perubahan Kotter oleh John Kotter. Kotter menggunakan model tiga langkah dari Lewin sebagai dasar dalam menciptakan pendekatan yang lebih rinci untuk mengimplementasikan perubahan. Kotter memulainya dengan membuat daftar kesalahan umum yang dibuat manajer ketika mulai menggagas perubahan.

5. Model Perubahan Terus Menerus terdiri dari: a. Kekuatan untuk perubahan; b. Mengenali dan mengidentifikasi masalah; c. Proses pemecahan masalah; d. Mengimplementasikan perubahan dan e. Mengukur, mengevaluasi, dan mengendalikan. Model ini memadukan konsep Lewin ke dalam fase implementasi.
6. Model Perubahan Positif berfokus pada apa yang telah dilakukan dengan baik atau benar oleh organisasi. Model ini membantu para anggota memahami organisasi dan membangun kapabilitas untuk mencapai hasil yang lebih baik.
7. Metode Pendekatan Appreciative Inquiry merupakan metode yang menggunakan cara pengajuan pertanyaan atas kondisi sekarang dan pengalaman terbaik di masa lalu dan membayangkan masa depan dengan cara mendorong hubungan positif dan membangun potensi seseorang,

Beberapa teori yang dapat digunakan untuk mengelola perubahan organisasi adalah: <https://samahitawirota.com/teori-change-management/>

- a. Teori Kurt Lewin. Lewin mengembangkan konsep *force field analysis* untuk membantu menganalisis dan memahami kekuatan terhadap suatu inisiatif perubahan. *Force field analysis* adalah sebuah teknik untuk melihat gambaran utama yang melibatkan semua kekuatan yang mendorong perubahan (*driving forces*) dan kekuatan yang merintangi perubahan (*resisting forces*).
- b. Teori John Kotter. Kotter membagi proses perubahan menjadi delapan tahapan yaitu; 1. Membangun rasa urgensi (*sense of urgency*); 2. Menciptakan koalisi pemandu; 3. Mengembangkan visi dan strategi; 4. Mengkomunikasikan visi perubahan; 5. Memberdayakan karyawan untuk tindakan yang luas; 6. Menghasilkan kemenangan jangka pendek; 7. Mengkonsolidasi keuntungan dan menghasilkan lebih banyak perubahan; 8. Menjangkau pendekatan baru dalam budaya.
- c. Teori Tyagi. Menurut Tyagi model perubahan pada suatu perusahaan merupakan model perubahan sistem yang lebih menekankan pada *agent of change* (agen perubahan) atau yang disebut fasilitator dalam mengelola perubahan. Sedangkan dalam tahap implementasi, model perubahan ini menekankan pentingnya *transition management*. *Transition management* merupakan suatu proses yang sistematis yang meliputi perencanaan, pengorganisasian dan implementasi perubahan dari kondisi sekarang menuju perubahan yang diharapkan.

Model Diagnosa Organisasi

Strategi penting dalam upaya perbaikan atau perubahan dalam suatu organisasi adalah melakukan diagnosa. Menurut Janicijevic (2010) diagnosa organisasi adalah suatu metode yang digunakan untuk menganalisis organisasi dalam rangka mengidentifikasi kelemahan organisasi sehingga dapat dinetralisasi melalui perubahan organisasi. Menurut Intelligence Report (2008) diagnosa organisasi merupakan kompetensi teknis yang merupakan bagian dari pengembangan organisasi (*organizational development*). Dari defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa diagnosa organisasi merupakan suatu hal yang penting bagi organisasi dalam kaitannya dengan perubahan.

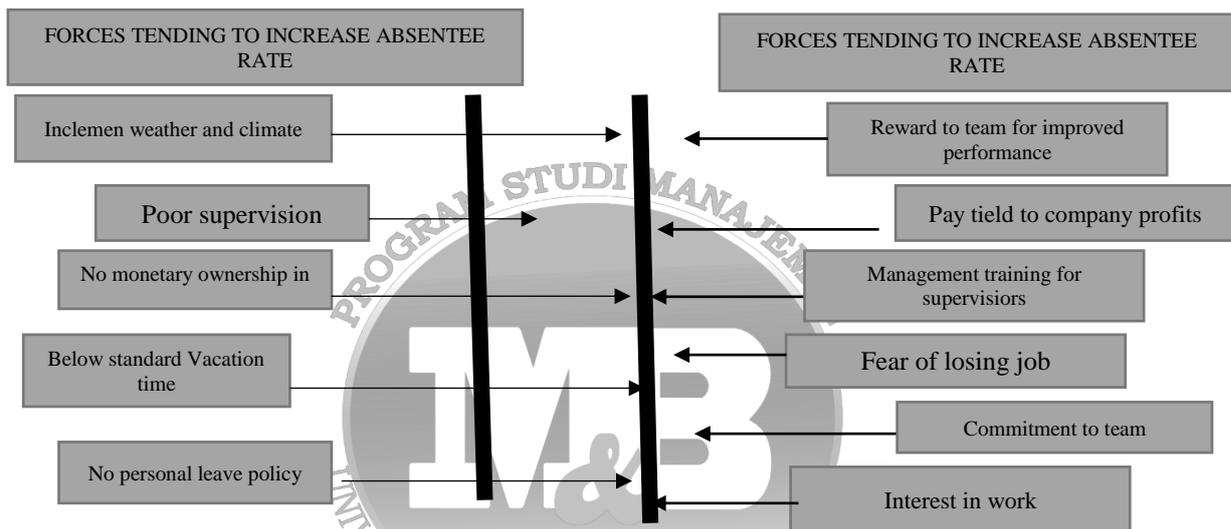
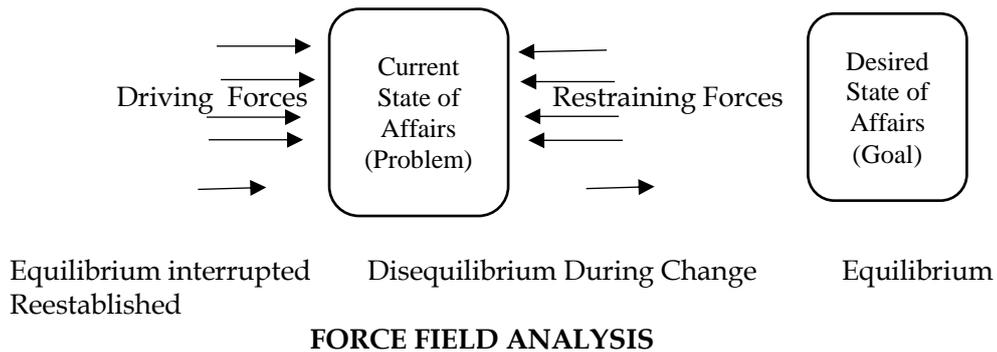
Diagnosa organisasi melibatkan diagnosa atau penilaian tingkat fungsional suatu organisasi pada saat ini dalam rangka merancang intervensi perubahan yang sesuai. Proses melakukan diagnosa organisasi akan lebih mudah apabila digunakan alat, teknik, dan model yang relevan dan valid. Terdapat banyak alat, teknik, atau model yang dapat digunakan untuk melakukan diagnosa organisasi tersebut. Menurut Beer & Spector diagnosa organisasi ada tiga jenis yaitu: <https://www.slideshare.net/DeddySupriadybrataku/diagnostic-reading-65577833>

1. Diagnosa Organisasi, mendiagnosa atau meng"asses" tingkat fungsionalitas organisasi atau instansi dalam rangka merancang intervensi atau bentuk-bentuk perubahan yang akan dilakukan.

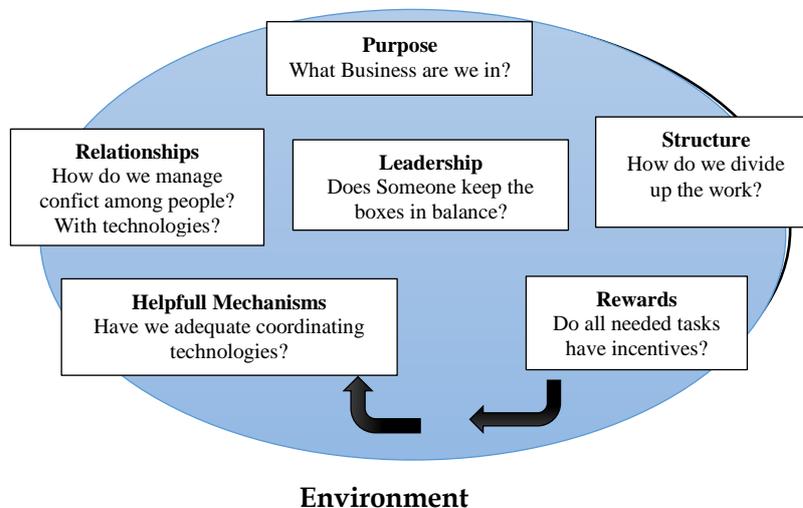
Model-model diagnosa organisasi antara lain:

- a. Force Field Analysis, model ini dikembangkan oleh Kurt Lewin pada tahun 1951. Model ini mengidentifikasi kekuatan pendorong maupun kekuatan penghalang dalam melakukan

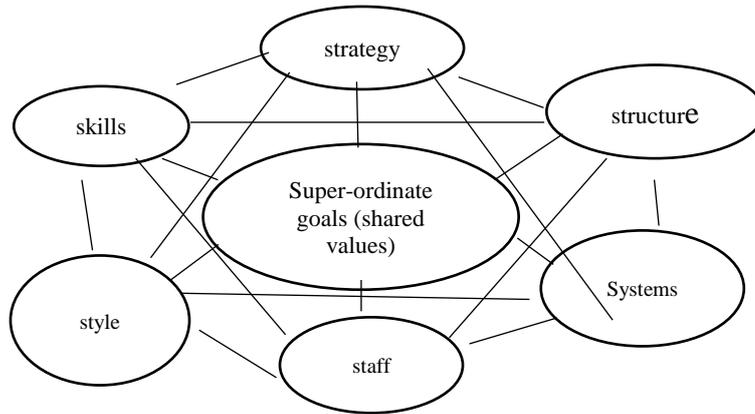
perubahan dalam suatu organisasi., sehingga keseimbangan yang diharapkan dari dua kekuatan tersebut dapat direncanakan.



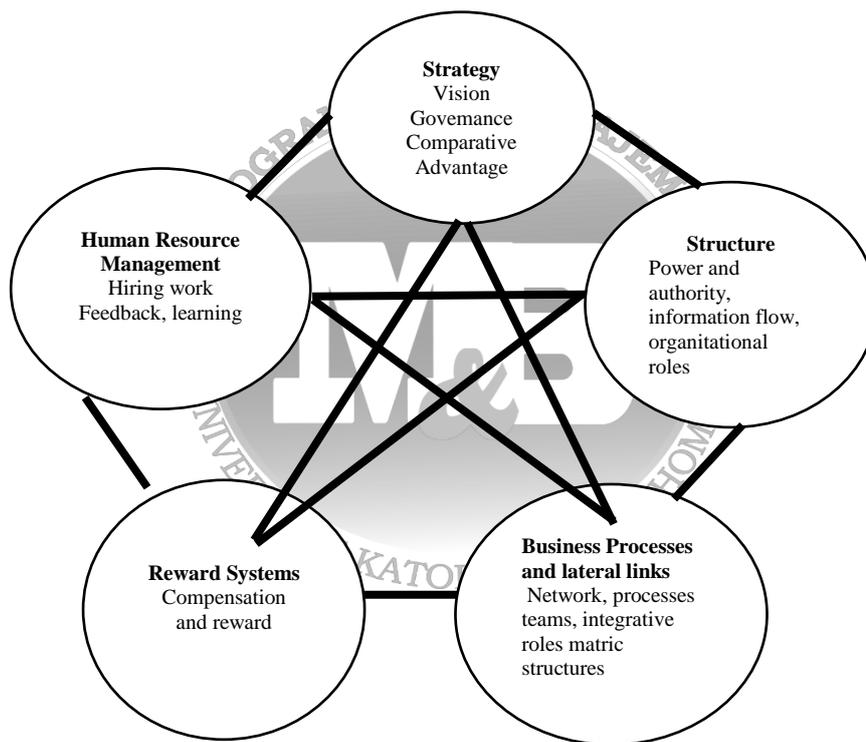
b. Six Box Model dikembangkan oleh Weisbord pada tahun 1976. Fokus pada 6 variabel yaitu purpose, structure, rewards, helpful mechanisms, relationship dan leadership. Model ini berguna untuk menelaah seluruh variabel yang menjadi perhatian, meskipun hanya satu variabel yang teridentifikasi sebagai variabel utama yang harus mendapatkan perhatian.



c. 7S Framework, dikembangkan oleh perusahaan konsultan McKinsey & Co. Model ini berfokus pada tujuh komponen yang berpengaruh pada efektivitas organisasi, yakni structure, systems, style, staff, skills, strategy dan superordinate goals. Keterhubungan dari variabel-variabel ini sangat penting dalam menentukan kesuksesan perubahan



d. Star Model dikembangkan oleh Galbraith pada tahun 1977. Suatu organisasi akan efektif jika lima komponen dari organisasi yang terdiri dari strategy, structure, processes and later capability, reward systems dan people practices berada dalam satu jalur yang sama dan selaras.



e. Four Frames Model dikembangkan oleh Bolman dan Deal pada tahun 1989. Model ini mengemukakan empat kotak bagi para manajer/pimpinan untuk mengonseptualisasikan bagaimana suatu organisasi dijalankan.

<p>Structural</p> <ul style="list-style-type: none"> • Roles • Relationships • Structures • Rules and Policies <p>Goal : Coordination</p>	<p>HR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tailoring the organization to meet human needs <p>Goal : Individual job fulfillment</p>
--	--

<p><u>Political</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Scare resource which lead to: conflict, bargaining and coalitions <p>Goal: Increase political skills</p>	<p><u>Symbolic</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organization's shared values and culture • Ritual • Myths • Ceremonies • Beliefs <p>Goal : Manage symbols, myths, and traditions.</p>
---	---

2. Diagnosa Komponen yaitu mendiagnosa berbagai komponen yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi, baik komponen di dalam maupun di luar organisasi.

Model-model diagnosa komponen terdiri dari:

- a. PESTEL Framework. Menganalisa 6 faktor lingkungan eksternal organisasi yang meliputi: politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan dan legal
- b. Analisa dengan Skenario (Scenario Analysis), membuat skenario kemungkinan yang akan sangat berpengaruh pada organisasi di masa depan.
- c. Analisis Kesenjangan (Gap Analysis), mengkaji ulang posisi organisasi berdasarkan referensi dimana mereka (organisasi atau instansi lain) berada dan kemana mereka akan menuju
- d. Elemen dari Strategi (Elements of Strategy). Lima elemen dari strategi yang harus diperkuat yaitu lingkungan, peralatan, kekhasan, penahanan dan harga yang paling murah. Ketidak sinkronan dari salah satu elemen merupakan alasan untuk melakukan perubahan.
- e. Pengkajian Strategi (Strategic Inventory), mengidentifikasi asumsi-asumsi strategi dari manajer atau pemimpin dan mengukur konsistensinya dengan lingkungan organisasi.
- f. Percobaan Kilat (Newsflash Exercise), merupakan percobaan yang mendorong para pemimpin untuk secara spesifik dan teliti tentang program dan outcome dari perubahan tersebut
- g. Budaya (Culture Web). Diagnosa ini memberikan cara untuk memetakan budaya organisasi yang menyangkut: paradigma, kegiatan ritual dan rutin, cerita, pertanda, sistem pengawasan, struktur kekuasaan dan struktur organisasi.
- h. Organisasi Nirbatas (The Boundaryless Organization). Kesuksesan akan didapat hanya bila pembatas gerak dari organisasi dapat didiagnosa dan dikurangi. Pembatas ini meliputi: vertical, horizontal, external dan geographis.
- i. Dilema Struktural (Structural Dilemmas). Diagnosa kemungkinan dilema-dilema struktural yang akan dihadapi selama masa perubahan, sehingga dapat disiapkan pemecahannya ("traded-off") pada saat proses perubahan.

3. Diagnosa Kesiapan Untuk Berubah.

Mengukur kesiapan untuk berubah merupakan variabel antara strategi management perubahan dan outcome yang ingin dihasilkan. Audit dapat dilakukan sembarang waktu saat proses berlangsung. Beberapa cara untuk melakukan pengukuran:

- a. Kuesioner
- b. Analisis Stakeholder. Fokus pada posisi stakeholder pada proses perubahan dan membuat pimpinan terinformasikan bagaimana mengatasi masalah yang akan timbul.
- c. Force Field Analysis. Untuk mengidentifikasi faktor penghambat dan faktor pendorong perubahan.

Report (2008) mengungkapkan ada beberapa model yang dapat digunakan untuk melakukan diagnosa organisasi yaitu:

- a. *Force Field Analysis* (FFA). Analisis Medan Kekuatan atau Force Field Analysis (FFA) merupakan analisis yang digunakan untuk perubahan organisasi menuju kondisi yang lebih baik. Untuk berhasilnya perubahan, kita akan menganalisis sisi kekuatan pendorong dan penghambat yang ada di organisasi. Kekuatan pendorong dan kekuatan penghambat bersama-sama harus diidentifikasi. Identifikasi dilakukan dengan melihat fungsi-fungsi management yang dijalankan organisasi dan unsur-unsur management sebagai sumber daya organisasi.

- b. *Leavitt's Model*. Model ini mengkategorikan variabel menjadi empat variabel yaitu struktur, tugas, teknologi, dan sumber daya manusia (SDM). Model ini menyatakan bahwa antar variabel terdapat saling ketergantungan. Perubahan pada satu variabel akan mempengaruhi variabel lainnya. Demikian pula apabila melakukan intervensi terhadap satu variabel juga harus menganalisis pengaruhnya terhadap variabel yang lain.
- c. *Open System Theory*. Premis dari teori ini adalah organisasi dianggap sebagai sistem sosial yang mempunyai ketergantungan dengan lingkungannya. Sebagai suatu sistem, model ini memandang adanya siklus yang meliputi input, transformasi (proses), dan output dalam suatu organisasi.
- d. *McKinsey 7S Framework*. Ada tujuh variabel yang semua variabelnya dimulai dengan huruf S sehingga disingkat menjadi 7S yakni:
1. Struktur didefinisikan sebagai organisasi atau bagan organisasi.
 2. Strategi merupakan rencana atau arah tindakan dalam pengalokasian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
 3. Sistem adalah proses dan prosedur rutin yang dilaksanakan oleh organisasi.
 4. Skill menunjukkan kapabilitas staf yang ada di organisasi.
 5. Staff digambarkan dalam bentuk kategori personil pada organisasi.
 6. Style adalah cara manajer bertindak dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.
 7. Share Values merupakan konsep arahan yang dibagikan kepada anggota organisasi. Untuk melakukan perubahan tidak mungkin hanya organisasi, mengintervensi pada satu atau dua variabel saja. Perlu adanya analisis komprehensif melibatkan yang keseluruhan variabel sehingga perubahan organisasi dapat berlangsung efektif dan efisien.
- e. *Likert System Analysis*. Dimensi organisasi Likert dalam kerangka kerjanya meliputi motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penetapan tujuan, pengendalian, dan kinerja
- f. *Weisbord's Six-Box Model*. Weisbord mengusulkan enam kategori besar dalam model kehidupan organisasi termasuk tujuan (purpose), struktur (structure), hubungan (relationship), kepemimpinan (leadership), penghargaan (rewards) & mekanisme yang membantu (helpful mechanisms)
- g. *The Congruence Model for Organization Analysis*. Model Congruence Nadler-Tushman adalah model yang lebih komprehensif menentukan input, throughput, dan output, yang konsisten dengan teori sistem terbuka. Model ini didasarkan pada beberapa asumsi yang umum untuk model diagnostik organisasi modern yaitu:
1. Organisasi adalah sistem sosial terbuka dalam lingkungan yang lebih luas.
 2. Organisasi adalah entitas dinamis (yaitu, perubahan adalah mungkin dan terjadi).
 3. Perilaku organisasi terjadi pada individu, kelompok, dan tingkat sistem.
 4. Interaksi terjadi antara tingkat individu, kelompok, dan tingkat sistem perilaku organisasi
- h. *Tichy's Technical Political Cultural (TPC) Framework*. Model Tichy mencakup input, throughput, dan output, yang konsisten dengan perspektif sistem terbuka yang dibahas sebelumnya. Lingkungan dan sejarah (ditafsirkan secara luas) adalah dua kategori utama masukan bagi organisasi sedangkan sumber daya merupakan kategori input ketiga. Variabel throughput dalam model meliputi misi/strategi, tugas, jaringan yang ditentukan, orang, proses organisasi, dan jaringan yang muncul.
- i. *High-Performance Programming*. Kerangka pemrograman kinerja tinggi dari Nelson dan Burns. Untuk mendiagnosis sebuah organisasi, instrumen survei digunakan dengan sembilan pertanyaan yang berkaitan dengan dimensi dan variabel. Sebelas variabel ini adalah kerangka waktu, fokus, perencanaan, mode perubahan, management, struktur, perspektif, motivasi, pengembangan, komunikasi, dan kepemimpinan.
- j. *Diagnosing Individual and Group Behavior*. Harrison telah merancang sebuah model untuk mendiagnosis perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Model ini agak unik karena fokus pada keluaran seperti kinerja organisasi dan kualitas kehidupan kerja. Model ini

- mewakili perspektif sistem terbuka dengan batasan minimal antara organisasi dan lingkungan eksternal.
- k. *The Burke-Litwin Causal Model*. Model Burke-Litwin Causal (BL Model) dikembangkan oleh Litwin dkk. kemudian disempurnakan oleh Burke pada akhir 1980 an. Model ini mencakup dua belas konstruksi teoritis variabel organisasi; Membedakan antara budaya dan iklim suatu organisasi; Membedakan antara dinamika transformasional dan transaksional, menentukan sifat dan arah pengaruh variabel organisasi; Didasarkan pada model sebelumnya, studi empiris, dan praktik OD
 - l. *Falletta Organizational Intelligence Model*. Model ini mencakup beberapa elemen yang serupa dengan model BL dan juga tambahan. Faktor kunci dan indeks yang mendorong keterlibatan dan kinerja karyawan. Model Intelijen Organisasi dapat berfungsi sebagai kerangka kerja diagnostik untuk tujuan OD. serta untuk memfasilitasi perancangan dan interpretasi sebagian besar upaya survei karyawan dan organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah policy research (penelitian kebijakan). Menurut Majchizak, policy research merupakan proses penelitian atau analisis terhadap masalah-masalah sosial yang mendasar, sehingga temuannya dapat direkomendasikan kepada pembuat keputusan untuk bertindak secara praktis dalam menyelesaikan masalah. Policy research ini sangat relevan bagi perencana dan perencanaan. (Sugiyono, 2003)

Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh melalui 2 cara yakni:

1. Wawancara dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan informasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan kebijakan perubahan yang dilakukan.
2. Teknik Dokumentasi, yaitu mengumpulkan data yang berkaitan dengan judul penelitian seperti: jumlah mahasiswa, visi/misi dan aspek organisasi apa saja yang diubah.

Variabel Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi variabel adalah:

1. Jenis Perubahan yaitu pergerakan organisasi yang mengubah komponen utamanya dengan melibatkan struktur, strategi, kebijakan, prosedur, teknologi dan budaya perusahaan
2. Model Perubahan yaitu kebijakan yang dilakukan perusahaan untuk memajukan dan mengembangkan organisasi
3. Model Diagnosa Perubahan yaitu penelaahan secara sistematis untuk mengetahui keadaan organisasi pada saat ini

Metode Analisis

Metode Analisis ini adalah metode deskriptif karena :

1. Ingin mengetahui apakah ada keterkaitan antara jenis penyakit dengan jenis perubahan yang terjadi di Unika Santo Thomas Medan.
2. Ingin membandingkan antara teori model perubahan dengan apa yang dilakukan Unika Santo Thomas Medan

PEMBAHASAN

1. Jenis penyakit yang dialami Unika Santo Thomas Medan.

a. Periode 1990 - 2015

Pada tahun 1990-an di masa kepemimpinan Rektor Gonzalvus H. Snijders, Unika Santo Thomas Medan menjadi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) favorit yang sangat diminati oleh

masyarakat Sumatera Utara, khususnya kota Medan. Demonstrasi besar-besaran yang terjadi pada saat reformasi tahun 1998 menimbulkan image buruk masyarakat terhadap lembaga Unika Santo Thomas Medan. Akibatnya jumlah mahasiswa dari tahun ke tahun semakin menurun, puncaknya terjadi pada tahun 2015. Sejak saat itu Unika Santo Thomas Medan mengalami gangguan penyakit/paranoid. Vries dan Miller menyebut organisasi yang paranoid sebagai "organisasi neurotik" (*neurotic organization*) yang memiliki ketakutan tentang dirinya sendiri dan dikecam kesangsian tentang kemampuan untuk mengatasi persoalan yang mengganggu upayanya untuk mencapai sukses. Lebih dari 2 dekade (1998 - 2015) Unika Santo Thomas Medan mengalami keadaan tidak selaras akibat mengalami beberapa penyakit ketidakmampuan organisasi seperti:

1. Sindrom Anarki. Kepemimpinan organisasi berada dalam pertentangan pendapat. Ini dapat dilihat dari seringnya terjadi beda pendapat antara para pemimpin (Rektorat) dengan pihak Yayasan terutama mengenai anggaran.
2. Sindrom Cambuk Pedati. Organisasi tergantung pada produk atau pelayanan yang sudah usang dimana kegiatan administrasi dan proses belajar mengajar berjalan secara manual.
3. Sindrom Rabun-Dekat. Para pemimpin organisasi tidak berorientasi ke masa depan sehingga organisasi dikelola atas dasar kegiatan rutin dengan membuat skala prioritas.
4. Sindrom Loba Tikus. Iklim sosial yang sangat buruk dalam organisasi mengakibatkan turunnya moral serta rasa keterlibatan pegawai. Iklim buruk ini menyebabkan banyak dosen dan pegawai mengambil program pensiun dini atau beralih ke perguruan tinggi swasta sejenis yang memberikan kompensasi yang lebih besar.

Mengalami keempat sindrom penyakit tersebut di atas mengakibatkan Unika Santo Thomas Medan menampilkan diri sebagai "organisasi sedang dalam krisis" (*organization in crisis*) dan jika dianalisis dikategorikan sebagai "organisasi depresif" (*depressive organization*) yang menderita kehabisan tenaga karena digerogoti umur dan birokrasi. Program-programnya sudah ketinggalan zaman dan terlelap dalam stabilitas yang berkepanjangan, sehingga tidak siap sama sekali dengan perubahan apapun. Akibatnya iklim kerja menjadi apatis dan anggota organisasi kehilangan komitmen dan tidak peduli dengan apa yang akan terjadi di masa depan.

b. Masa kepemimpinan Dr. Friez R. Tambunan (2016 - 2020)

Saat perubahan berlangsung secara evolusioner, produktivitas adalah kunci sukses. Pada tahun 2016 Dr. Friez R. Tambunan membawa angin perubahan dengan slogan "Change for greatness" dan semboyan Service Excellence (Melayani dengan tangan dan hati). Perubahan tersebut mendapat reaksi yang positif dari pasar yang ditandai dengan meningkatnya jumlah mahasiswa baru sejak tahun ajaran 2017/2018, tertinggi terjadi pada tahun ajaran 2020/2021.

Pada masa kepemimpinan Dr. Friez R. Tambunan, Unika Santo Thomas Medan masuk kategori "organisasi paranoid" dan "organisasi curigaan" (*suspicious organization*) dengan dua jenis penyakit yaitu:

1. Sindrom Anarki dimana kepemimpinan organisasi berada dalam pertentangan antara Rektorat dan Yayasan.
2. Sindrom Kontrol Jarak Jauh dimana ada kontrol administrasi dan keuangan yang sangat ketat dari organisasi induknya (Yayasan) sehingga otonomi dalam mengambil keputusan sangat kurang.

c. Masa kepemimpinan Prof Dr. Drs. Sihol Situngkir, M.B.A (2020 - 2022)

Prof Sihol Situngkir memimpin Unika Santo Thomas Medan hanya selama 2 tahun (15 Juli 2020 - 15 Juli 2022) dengan perilaku maniak (*manic behavior*) yang dilanda kegairahan luar biasa dan tidak menghiraukan pikiran yang logis ataupun yang bersifat rinci. Tekad pengembangan begitu besar, gagasan begitu muluk-muluk, kegairahan kerja begitu tinggi, sehingga melupakan kecermatan dan rincian kerja. Bila dilakukan analisis, Unika Santo Thomas Medan masuk kategori organisasi dramatik (*dramatic organization*) karena organisasi dibawa mengejar mimpi dengan

langkah-langkah ekstrim yang bertentangan dengan akal sehat. Beberapa jenis penyakit organisasi di bawah kepemimpinan Prof. Sihol Situngkir adalah:

1. Sindrom Anarki. Kepemimpinan organisasi berada dalam pertentangan pendapat dimana terjadi pergolakan sehingga diminta pertanggung jawaban fungsi dan penggunaan dana.
2. Sindrom Deadlock. Keadaan renggang terjadi antara management (Rektor) dan Yayasan. Hubungan yang tegang diantara kedua pihak ini mengakibatkan Unika Santo Thomas Medan menderita banyak kerugian karena ketidakmampuan mereka mengatasinya.

2. Jenis perubahan yang dilakukan Unika Santo Thomas Medan

Ada tiga pemicu utama yang menggerakkan terjadinya perubahan di Unika Santo Thomas Medan yaitu:

1. Meningkatnya pengaruh Teknologi Informasi sehingga penerimaan mahasiswa baru dilakukan melalui website.
2. Adanya kebijakan pemerintah yang mengharuskan suatu universitas memiliki akreditasi (APT).
3. Berkurangnya minat masyarakat untuk melanjutkan pendidikan pada program Diploma, sehingga dilakukan penutupan program diploma Manajemen dan Akuntansi.

Strategi perubahan yang dilakukan Dr. Friez R. Tambunan adalah perubahan krisis karena pada saat itu Unika Santo Thomas Medan membutuhkan seseorang yang berani dan mampu menyelesaikan krisis yang dihadapi sehingga menjadi PTS yang unggul dan kembali diminati masyarakat. Jenis perubahan yang dilakukan Dr. Friez R. Tambunan dapat dilihat dari beberapa kategori:

1. Berdasarkan ukurannya, disebut perubahan transformasional (*Transformational Change*) karena menuntut cara baru untuk berpikir dan berperilaku. Saat dilantik menjadi Rektor pada tanggal 15 Juli 2016, Dr. Friez R. Tambunan mengusung tema "changes for greatness" dengan program "service excellent" (pelayanan yang prima bagi kebutuhan pelayanan akademik).
2. Berdasarkan jenisnya, disebut *Bumpy Incremental Change* dimana pemicu perubahan adalah lingkungan internal organisasi seperti tuntutan peningkatan efisiensi dan perbaikan metode kerja.
3. Berdasarkan tipenya, disebut perubahan *Second-Order, Discontinuous*. Merupakan transformasi, radikal, dan secara fundamental mengubah inti dari organisasi. Second-order change ini bukan mengembangkan namun mentransformasi suatu organisasi.
4. Seiring dengan bertambahnya pengalaman sebuah organisasi, perubahan yang terjadi di Unika Santo Thomas Medan adalah *Transformational Change* karena melakukan pergeseran budaya, pola pikir, dan perilaku untuk menyelamatkan organisasi dalam kompetisi.

Perubahan yang dilakukan oleh Dr. Friez R. Tambunan adalah perubahan strategis karena berdampak luas dan memerlukan koordinasi dengan seluruh komponen perusahaan. Perubahan strategis tersebut meliputi: perubahan arah/fokus bisnis; perubahan budaya dan nilai-nilai dasar perusahaan; serta perubahan cara kerja untuk meningkatkan efisiensi, peningkatan penghasilan, atau pemakaian sumber daya. Beberapa perubahan yang dilakukan Dr. Friez R. Tambunan meliputi:

- a. Rekayasa ulang (reengineering), yakni perubahan pada sistem kerja organisasi untuk membangun keterkaitan yang lebih efektif dan efisien.
- b. Perampingan (downsizing), yakni mengurangi ukuran organisasi agar dapat lebih efisien.
- c. Program-program kualitas (quality programs) yakni perubahan yang difokuskan untuk pencapaian standar kualitas tertentu atas produk barang atau jasa yang dihasilkan.
- d. Pembaharuan kultur organisasi (organizational culture's renewal) yakni memperbarui nilai dan norma organisasi.

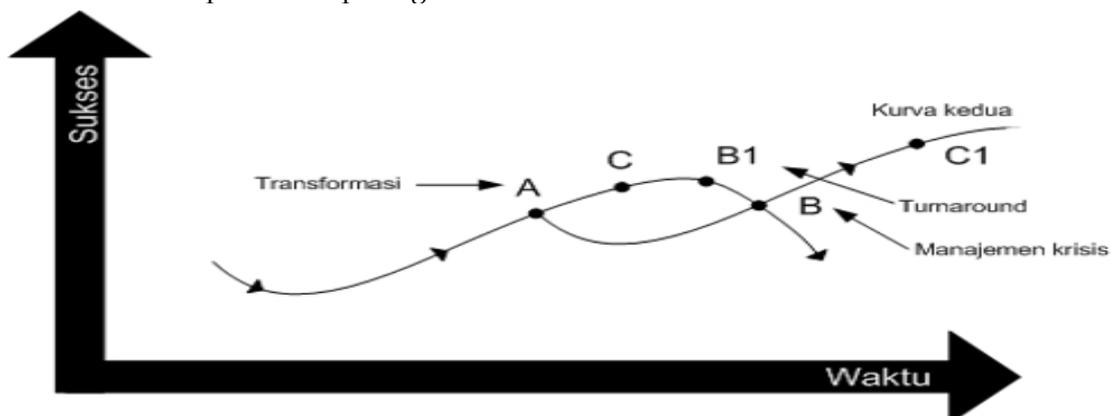
Strategi perubahan yang dilakukan Prof. Sihol Situngkir adalah perubahan reaktif sebagai reaksi atas setiap kejadian dan merespons setiap hal yang baru terjadi. Jenis perubahan yang dilakukan dapat dilihat dari beberapa kategori:

1. Berdasarkan ukurannya, disebut Perubahan Kecil (*Incremental Change*) karena merupakan hasil analisis rasional dan proses perencanaan. Perubahan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan yakni World Class University.
2. Berdasarkan jenisnya, disebut *Discontinuous Change* karena perubahan dilakukan sebagai respon atas pergolakan lingkungan pada tingkat tertinggi.
3. Berdasarkan tipe perubahan disebut *First-Order, Incremental Change* karena adanya penyesuaian dalam sistem, proses atau struktur yang berlangsung terus menerus.
4. Berdasarkan pengalaman organisasi, disebut *Transitional Change*. Perubahan terjadi karena ada tuntutan perubahan yang signifikan dari lingkungan kompetisi.

Beberapa perubahan yang dilakukan Prof. Sihol Situngkir adalah::

- a. Restrukturisasi yakni membuka program pasca sarjana Magister Hukum dan Magister Filsafat di kampus Catholic Center serta mendirikan Kantor Urusan Internasional (KUI) untuk mempercepat terwujudnya World Class University.
- b. Peningkatan kualitas proses belajar mengajar dengan menerapkan aplikasi e-learning (*Learning Management System*) dan menjalankan program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM). Beberapa program MBKM yang telah dilakukan adalah, Pertukaran Mahasiswa Merdeka dan Kampus Mengajar.

Dari uraian di atas disimpulkan perubahan strategis yang terjadi pada masa kepemimpinan Dr. Friez R. Tambunan adalah Manajemen Krisis karena Unika Santo Thomas Medan sudah memasuki masa krisis yang dapat dilihat dari jumlah mahasiswa yang menurun drastis serta motivasi karyawan yang menurun. Pada tahap ini perusahaan sudah benar-benar berada pada posisi yang berbahaya dan eksistensinya diragukan. Pada "*Sigmoid Curve*", titik ini berada pada B. Sedangkan perubahan strategis yang terjadi pada masa kepemimpinan Prof. Sihol Situngkir, adalah Manajemen Turnaround karena meskipun menghadapi persoalan yang agak pelik dan melibatkan pihak yang lebih luas, namun Unika Santo Thomas Medan memiliki sumber daya dan waktu untuk melakukan tindakan perbaikan. Dalam "*Sigmoid Curve*", titik ini berada sedikit di atas titik B, yang kita sebut sebagai titik B1. Perubahan strategis Unika Santo Thomas Medan tersebut dapat dilihat pada gambar 1



Gambar 1. Kurva Sigmoid dan Strategi Perubahan. (Kasali, 2006)

3. Model perubahan yang diterapkan Unika Santo Thomas Medan

Model perubahan yang diterapkan Dr. Friez R. Tambunan adalah model perubahan positif karena membangun kapabilitas karyawan untuk memahami organisasi dan fokus pada apa yang dilakukan. Perubahan dikelola berdasarkan teori dari John Kotter dimana proses perubahan dibagi menjadi delapan tahapan yaitu;

- a. Membangun rasa urgensi (*sense of urgency*). Dalam program kerjanya Dr. Friez R. Tambunan mengusulkan suatu formula agar Unika Santo Thomas Medan dapat kembali on the track dan mengalami pertumbuhan yang berkelanjutan. Formula tersebut adalah Event (E) = ubahlah tindakan mu (Response) terhadap kejadian dan kondisi yang ada (Event), maka akan diperoleh hasil yang diinginkan. (Outcome)

- b. Menciptakan koalisi pemandu. Sebagai agen perubahan, Dr. Friez R. Tambunan mengusung tema “changes for greatness” dengan program “service excellent” (pelayanan yang prima bagi kebutuhan pelayanan akedemik).
- c. Mengembangkan visi dan strategi. Visi dan misi Unika SantoThomas Medan diubah menjadi Universitas berskala internasional yang inovatif, harmonis, berbudaya, berdasarkan Pancasila dan nilai-nilai Kristiani. Visi dan misi tersebut direvisi agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan (Statuta 2)
- d. Mengkomunikasikan visi perubahan. Dr. Friez R. Tambunan beberapa kali mengundang dosen dan pegawai dalam rangka mensosialisasikan program kerja yang akan dilakukannya.
- e. Memberdayakan karyawan untuk tindakan yang luas. Adanya beberapa dosen yang menjadi staf ahli rektor. Staf ahli tersebut bersinergi dengan pejabat rektorat dalam upaya mengerjakan akreditasi institusi perguruan tinggi.
- f. Menghasilkan kemenangan jangka pendek. Unika Santo Thomas Medan meraih peringkat ke-empat PTS terbaik se Sumatera Utara dan urutan ke 361 di tingkat Nasional dari total 4244 perguruan tinggi yang ada di Indonesia.
- g. Mengkonsolidasi keuntungan dan menghasilkan lebih banyak perubahan. Prestasi menjadi salah satu PTS terbaik tersebut dapat dicapai setelah Unika Santo Thomas Medan melakukan pembenahan di lingkungan internal seperti:
 - 1) pengisian data ke Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT)
 - 2) meng-up date hasil penelitian dosen sehingga terdata sampai di DIKTI
 - 3) sistem teknologi informasi (IT) cukup baik karena dikelola oleh orang-orang yang berkompeten.
 - 4) mahasiswa terlibat dalam kegiatan ilmiah dan menang hibah Program Kreativitas Mahasiswa (PKM) Kemenristekdikti.
- h. Menjangkau pendekatan baru dalam budaya. Dr. Friez R. Tambunan secara jeli melihat bahwa sebuah perguruan tinggi harus berbudaya mutu agar dapat berperan dalam arus kemajuan peradaban. Budaya mutu (the culture of quality) yang diterapkan dilingkungan Unika Santo Thomas Medan adalah metode Kaizen.

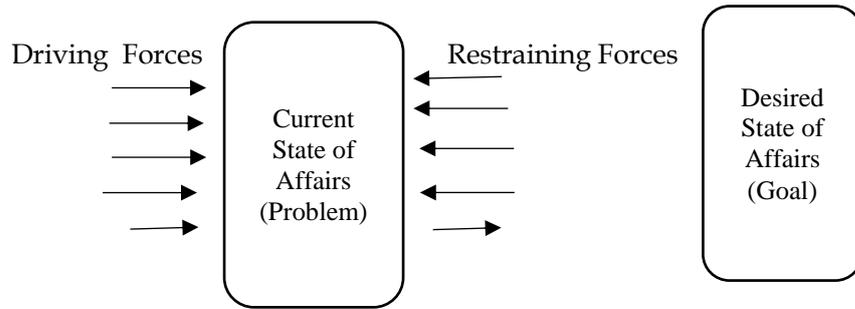
Model perubahan yang diterapkan Prof. Sihol Situngkir adalah model perubahan Appreciative Inquiry karena menggunakan cara pengajuan pertanyaan atas kondisi sekarang dan pengalaman terbaik di masa lalu dan membayangkan masa depan dengan cara mendorong hubungan positif dan membangun potensi seseorang, Perubahan dikelola berdasarkan teori dari Kurt Lewin.dengan konsep *force field analysis* untuk membantu menganalisis dan memahami kekuatan terhadap suatu inisiatif perubahan.

Kekuatan yang mendorong perubahan (*driving forces*) meliputi:

1. Dosen yang ada di Unika Santo Thomas Medan cukup mumpuni dan berkualitas
2. Para pendiri telah menetapkan visi ‘berkelas Internasional’ pada Unika Santo Thomas Medan.
3. Pihak yang berkepentingan dapat melakukan perubahan pada sarana dan prasarana perkuliahan agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada mahasiswa
4. Adanya program kerjasama dengan beberapa pemerintah daerah terutama dalam bentuk beasiswa untuk mahasiswa berprestasi.

Kekuatan yang merintang perubahan meliputi:

1. Fasilitas pendidikan di lingkungan Unika Santo Thomas Medan belum semuanya berbasis digital karena hal tersebut membutuhkan investasi yang sangat besar.
2. Keterbatasan jumlah dosen yang bergelar Doktor sehingga belum dapat memenuhi persyaratan pembukaan program Magister Manajemen dan Magister Teknologi Pangan.

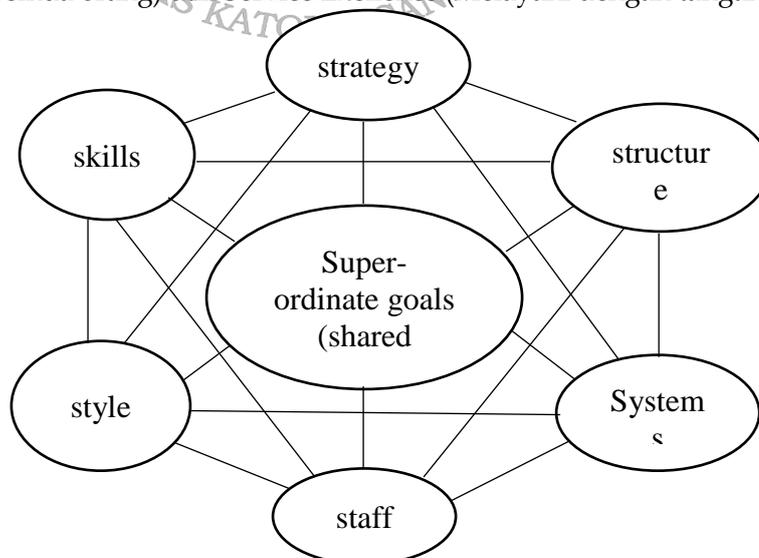


Equilibrium interrupted Disequilibrium During Change Equilibrium Reestablished

4. Model diagnosa perubahan yang diterapkan Unika Santo Thomas Medan

Diagnosis organisasi merupakan bagian dari pengembangan yang bertujuan untuk memperoleh data untuk keperluan pengambilan keputusan. Proses diagnosa organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam pengembangan organisasi. Diagnosa organisasi yang dilakukan Dr. Friez R. Tambunan menggunakan model 7 S Framework dari McKinsey yaitu:

1. Struktur. Agar dapat menunjang tercapainya misi organisasi, Dr. Friez R. Tambunan melakukan perampingan dengan cara menghilangkan jabatan Kepala Departemen, Kepala Laboratorium dan pengurangan jumlah Wakil Dekan di beberapa fakultas.
2. Strategi. Dalam menjalankan tugasnya, Rektor dibantu oleh staf ahli yang dapat bersinergi dengan para wakil rektor.
3. Sistem. Setiap minggu dilakukan rapat yang jadualnya sudah ditetapkan Rektor sebelumnya.
4. Skill. Para staf Rektor adalah personil yang telah memenuhi persyaratan, sehingga tercapai prinsip "the right man on the right place"
5. Staff. Dalam menjalankan aktivitasnya, Dr. Friez R. Tambunan dibantu oleh sekretaris dan team usher.
6. Style. Dr. Friez R. Tambunan menerapkan metode Kaizen (memperbaiki mutu secara berkelanjutan) agar kualitas lembaga Unika Santo Thomas Medan sama dengan perguruan tinggi yang unggul.
7. Share Values. Slogan "Change for greatness" dengan semboyan: Omnibus Omnia (Menjadi segalanya untuk semua orang) dan Service Excellence (Melayani dengan tangan dan hati).



Diagnosa organisasi merupakan suatu proses untuk menemukan bagaimana organisasi menjalankan fungsinya.. Proses ini meliputi : pencarian informasi yang relevan, penganalisaan, pengambilan kesimpulan dan rekomendasi untuk pengembangan organisasi. Model diagnosa organisasi yang digunakan Prof. Sihol Situngkir adalah Leavitt's Model karena ada empat variabel yang akan diubah yaitu:

1. Struktur. Untuk mewujudkan Universitas berskala internasional, didirikan Kantor Urusan Internasional
2. Tugas. Untuk menaikkan reputasi lembaga, prioritas utama adalah melakukan re-akreditasi ketujuh Program Studi yang nilainya C.
3. Teknologi. Agar dapat menjalankan proses belajar mengajar di masa pandemic covid-19 dan mewujudkan program Kampus Merdeka, maka diminta team dosen FIKOM untuk membuat aplikasi e-learning yakni Learning Management System (LMS)
4. Sumber daya manusia. Dosen dan pegawai diwajibkan mengikuti test TOEFL.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Jenis perubahan yang dilakukan Dr. Friez R. Tambunan adalah transformational change dengan model perubahan positif dari teori John Kotter. Diagnosa organisasi dilakukan dengan model 7S Framework dari Mc.Kinsey.
2. Jenis perubahan yang dilakukan Prof. Sihol Situngkir adalah transitional change dengan model perubahan Appreciative Inquiry. Diagnose organisasi dilakukan dengan menggunakan Leavitt's Model.

Saran

Agar Unika Santo Thomas Medan dapat mencapai visi dan misinya, sebaiknya melakukan perubahan yang sistematis dan dapat diprediksi dengan model perubahan positif. Diagnosa perubahan dilakukan berdasarkan Star model dimana reward systems merupakan faktor paling penting yang mampu mengubah budaya kerja dan meningkatkan komitmen karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht Karl, 1985. *Pengembangan Organisasi/Organization Development*. Pendekatan Sistem Yang Menyeluruh Untuk Mencapai Perubahan Positif Dalam Setiap Organisasi Usaha. Angkasa. Bandung
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi Keunggulan Kompetitif Edisi Pertama*. Cetakan Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Andersen, Dean dan Linda Ackerman Andersen. 2001. *Beyond Change Management*. Jossey-Bass/Pfeiffer A Wiley Company. United States of America.
- Hardjana, Andre dkk. 2004. *Strategi Organisasi. Organisasi Paranoid dan Perilaku Kepemimpinan*. Editor A. Usmara, Lukas Dwiantara. Cetakan Pertama. Amara Books. Yogyakarta.
- HR Intelligence Report. 2008. *Organizational Diagnostic Models Review & Synthesis*. Leadership, Inc.
- Kumar, N. T. P. Kiran. 2003. *Management of Change in Government*. CGG Collected Working.
- Mulyadi dkk. 2004. *Strategi Organisasi. Manajemen Perubahan*. Editor A. Usmara dan Lukas Dwiantara. Cetakan Pertama, Amara Books. Yogyakarta.
- Palmer, I., R. Dunford, and G. Akin. 2009. *Managing Organizational Change*. McGraw-Hill. New York:
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kelima. Alfabeta. Bandung
- Sulaksana Ujung. 2004. *Managemen Perubahan*. Cetakan I. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Desplaces, David. 2005. *A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change*. Journal of Behavioral and Applied Management. Vol. 7 No. 1, 25 - 39.
- Insights Global. 2022. *Langkah Pasti Menuju World Class University*. Majalah Universitas Katolik Santo Thomas, Edisi 04/ April - Juni 2022.
- Janicijevic, N. 2010. *Bussiness Processes in Organizational Diagnosis*. Management, Vol. 15, 2010, 2, pp. 85-106.

<https://www.slideshare.net/DeddySupriadybrataku/diagnostic-reading-65577833>

diakses tgl 30 April 2022

<https://samahitawirota.com/teori-change-management> diakses tgl 10 Mei 2022

https://mdn.biz.id/0/110437/Senin_15_Juni_2020. *Obituari Friez Tambunan, Rektor Unika
Sipembawa Perubahan*. Senin 15 Juni 2020 diakses Selasa 12 Juli 2022 jam 15.20

