

ANALISIS EFEKTIVITAS PERUBAHAN ORGANISASI DENGAN MENGGUNAKAN MODEL 7S MCKINSEY DI PT KOMPAS GRAMEDIA GROUP OF RETAIL AND PUBLISHING (GORP)

Oleh :

Astrid Namira Majid,

Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran

Email: astrid20001@mail.unpad.ac.id

Sekar Ayu Anjani,

Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran

Email: sekar13003@mail.unpad.ac.id

Aida Rahmania,

Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran

Email: aida13002@mail.unpad.ac.id

Brigitta Sonia,

Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran

Email: brigitta21003@mail.unpad.ac.id

Anissa Lestari Kadiyono,

Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran

Email: anissa.lestari@unpad.ac.id

Articel Info

Article History :

Received 24 February - 2022

Accepted 24 March - 2022

Available Online

30 March - 2022

Abstract

The purpose of this study is to analyze the effectiveness of organizational change in the structural aspect that has been carried out by Kompas Gramedia Group of Retail and Publishing (GoRP) through the 7S McKinsey Framework. The informant selection technique in this study was purposive sampling. The research method used is a qualitative approach that uses the principle of Data Triangulation. Data collection techniques that are used in this study are interviews, questionnaires and document studies. The interview technique used is in-depth interviews with informants. in-depth interviews were conducted with the Manager of Organization & Talent Management, Digital Supervisor and Publishing Staff. In this study, it was found that the leadership style of Kompas GoRP, which was directly involved in change and the existence of shared values, had an important role in the success of accepting change. These changes have an impact on the work system, improving employee skills and facilities. However, it has not been seen that the organization provides adequate facilities to meet the high demands. Overall, the effectiveness of the structural changes carried out by Kompas GoRP cannot be seen because it is still in the transition phase.

Keywords :

7S McKinsey's model,

Organizational Change,

Organizational Effectiveness.

1. PENDAHULUAN

Pada Bulan Maret tahun 2019, Pandemi Covid-19 mewabah di Indonesia (detik.com). Semenjak itu, Pandemi Covid-19 menyebar ke berbagai daerah di Indonesia. Kasus demi kasus kian bertambah, bahkan terjadi dalam beberapa gelombang dalam tingkatan kasus yang tinggi. Akibat mewabahnya Pandemi Covid-19 tersebut, pemerintah memberlakukan berbagai kebijakan dalam rangka memutus mata rantai penyebaran Virus Covid-19, mulai dari kebijakan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) hingga pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) (liputan6.com).

Pandemi Covid-19 berdampak pada berbagai sektor yaitu bidang pendidikan, pariwisata, aktivitas sosial masyarakat dan kondisi perekonomian di Indonesia. Berbagai macam kebijakan diberlakukan, maka semakin banyak pula dampak yang diterima oleh masyarakat. pandemi Covid-19 memberlakukan kebijakan yang berpengaruh terhadap pembatasan aktivitas masyarakat termasuk dalam bidang pendidikan, sosial dan juga aktivitas ekonomi. Mulai dari masyarakat kecil, menengah, bahkan hingga masyarakat di kalangan pengusaha yang kesulitan mempertahankan produktivitasnya. Dalam rangka mempertahankan keberlangsungan hidup masing-masing pun, berbagai organisasi mencoba untuk mengubah strateginya termasuk dengan menerapkan dan mengembangkan sistem informasi dan teknologi. Pemberlakuan bekerja dari rumah (*work from home*) pun menjadi salah satu langkah upayanya, selain sebagian dari mereka pun perlu melakukan pemangkasan jumlah karyawan dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) sepihak.

Kompas Gramedia *Group of Retail and Publishing* (Gorp) yang sudah berdiri sejak 1970 dan menjalankan usahanya untuk terus mendukung literasi bangsa pun turut berupaya mempertahankan keberlangsungan hidupnya, khususnya semenjak terdampak dari kondisi Pandemi Covid-19. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan oleh tim peneliti kepada *key person* dari Kompas GoRP, bahwa proses bisnis yang dijalankan oleh Kompas Gorp sebelum terjadinya wabah Pandemi Covid-19 adalah melakukan penjualan dan penerbitan buku secara konvensional, yaitu melalui toko. Walaupun beberapa upaya sudah dilakukan untuk dilakukan secara *online*, namun tidak sebesar setelah Pandemi Covid-19 mewabah.

Akibatnya, hal ini menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan dari segi proses bisnis yang terdigitalisasi.

Proses bisnis yang berubah, tujuan perusahaan yang baru, menuntut adanya struktur perusahaan yang baru. Dengan hal tersebut diharapkan bahwa dengan adanya penambahan divisi baru (seperti halnya divisi digital), dan digabungkannya beberapa divisi ke dalam satu divisi yang sama akan menunjang efektivitas dan fleksibilitas perusahaan untuk beradaptasi. Cummings & Worley (2015) menyatakan bahwa suatu organisasi yang dapat dikatakan efektif harus memiliki pencapaian tujuan yang jelas, struktur pembagian tugas yang jelas dan alur kerja sistematis, dan tersedianya individu dalam organisasi yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar, memiliki aturan, nilai dan budaya dalam kinerja kelompok dan memiliki fungsi dan peran yang jelas dalam organisasinya. Maka, perubahan organisasi dalam segi struktur perusahaan bukanlah perjalanan singkat dan mudah dalam hal perancangan, persiapan, termasuk dalam hal implementasinya bagi Kompas Gorp.

Menurut Alamsyah (2015), meskipun perubahan yang dilakukan oleh organisasi memiliki tujuan untuk membawa ke arah yang lebih baik, namun ketidaknyamanan pasti akan tetap terjadi. Adanya resistensi dari karyawan sebagai pelaksana implementasi tentu akan menjadi suatu tantangan tersendiri bagi Kompas Gorp. Dalam hal ini resistensi didefinisikan sebagai suatu keinginan karyawan yang tidak ingin melakukan perubahan (Alamsyah, 2015), padahal karyawan merupakan satu-satunya sumber daya utama yang akan mendukung keberhasilan perubahan organisasi tersebut.

Dalam rangka menghasilkan proses implementasi dari perubahan yang telah dicanangkan oleh tim perancang perubahan struktur dari Kompas Gorp sendiri, maka perlu adanya strategi khusus yang dirancang agar dapat mengarahkan seluruh sumber daya manusia di dalamnya menerapkan perubahan tersebut. Tujuannya adalah tercapainya efektivitas perubahan organisasi itu sendiri. Untuk dapat mengetahui bahwa perubahan yang telah diimplementasi oleh Kompas Gorp efektif secara menyeluruh bagi perusahaan maupun sumber daya manusia didalamnya, maka diperlukan pengukuran sejauh mana perubahan tersebut telah efektif

diimplementasikan. Rangkaian pengukuran yang dapat digunakan tersebut yaitu dengan Analisis 7S *Framework of McKinsey*.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk dapat melakukan analisis efektivitas perubahan organisasi dalam segi struktur yang telah dilakukan oleh Kompas Corp melalui Analisis 7S *Framework of McKinsey*.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

7S *McKinsey* sendiri dikembangkan di awal 1980 oleh Tom Peters dan Robert Waterman. Kajian dari 7S *Framework of McKinsey* mengandung 7 aspek internal dari organisasi yang butuh untuk diselaraskan jika organisasi ingin sukses (Adityo et al., 2015; Muhammad, 2009). Konsep 7-S *McKinsey* meliputi *the hard S's* yaitu faktor-faktor yang *feasible* dan mudah diidentifikasi yaitu *structure, strategi & systems*; dan *the soft S's*, yaitu faktor-faktor yang sulit didefinisikan, yaitu *shared values, skills, staff, & style*. Kerangka 7S dari *McKinsey* atau *McKinsey 7S Framework* adalah model manajemen untuk melihat seberapa efektif organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkannya (Choeruddin, 2019).

Tabel 1. Definisi 7 Aspek *Framework of McKinsey*

| No. | Aspek Organisasi | Definisi |
|-----|----------------------|---|
| 1. | <i>Shared Values</i> | Nilai budaya kerja yang dijalankan di tengah organisasi tersebut dan merupakan suatu pedoman bagi anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang. |
| 2. | <i>Structure</i> | Pembagian anggota di dalam organisasi, gambaran hierarki dari pembagian anggota tersebut, bagaimana koordinasi aktivitas antar divisi di dalamnya, pengambilan keputusan (sentralisasi dan kesesuaian pada apa yang seharusnya), dan gambaran garis komunikasi antar mereka di dalam organisasi (eksplisit dan implisit). |
| 3. | <i>System</i> | Sistem utama yang menggerakkan organisasi itu sendiri, seperti sistem keuangan, data manusia, komunikasi, dan dokumentasi. |
| 4. | <i>Staff</i> | Posisi atau spesialisasi yang mewakili unit dalam organisasi, posisi-posisi yang perlu diisi, dan batasan-batasan yang dibutuhkannya. |
| 5. | <i>Skills</i> | Keterampilan di dalam organisasi dan unit-unit di dalam organisasi, indikator |

| No. | Aspek Organisasi | Definisi |
|-----|------------------|---|
| 6. | <i>Style</i> | keberhasilan organisasi dan unit organisasi, kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan, dan bagaimana monitoring serta penilaian terhadap keterampilan atau kemampuan mereka. |
| 7. | <i>Strategy</i> | Peran dari gaya kepemimpinan, efektivitas dari gaya kepemimpinan, kecenderungan anggota organisasi untuk menjalin kerja sama atau bahkan persaingan, serta pembagian unit-unit kerja di dalam organisasi berdasarkan fungsi mereka masing-masing. |
| 7. | <i>Strategy</i> | Keberadaan strategi dari organisasi itu sendiri, keinginan organisasi dalam mencapai tujuan bersama, bagaimana upaya-upaya untuk mengatasi tekanan persaingan di dalamnya, penanganan perubahan kebutuhan pelanggan, dan strategi untuk menyesuaikan diri organisasi terhadap perubahan lingkungan. |

3. METODE PENELITIAN

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara, kuesioner dan studi dokumen. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara mendalam terhadap informan yang dianggap memiliki informasi, pengetahuan dan wawasan yang luas terhadap objek penelitian yang dilakukan. Wawancara mendalam dilakukan dengan *Manager of Organization & Talent Management, Digital Supervisor* dan *Publishing Staff*. Teknik pemilihan informan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu penetapan informan dilakukan dengan melibatkan peneliti dalam pembuatan keputusan mengenai subjek yang akan dilibatkan dalam penelitian. Metode penelitian yang digunakan oleh tim peneliti adalah dengan pendekatan deskriptif kualitatif yang menggunakan prinsip triangulasi data yaitu dengan memperoleh data melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Metode ini digunakan dengan tujuan agar dapat menghasilkan data yang berbeda dan selanjutnya dapat memberikan pandangan (*insight*) yang berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Data yang dikumpulkan dari hasil wawancara, kuesioner dan dokumen pendukung akan dianalisis secara menyeluruh dengan menerapkan strategi Analisis 7S *Framework of McKinsey*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dampak dari pandemi Covid-19, menuntut GoRP untuk melakukan perubahan

dari segi proses bisnis yang terdigitalisasi. Adanya proses bisnis baru dan tujuan perusahaan yang telah diperbarui tersebut berdampak terhadap struktur organisasi perusahaan sehingga diperlukan restrukturisasi atau perubahan struktur organisasi yang sesuai dengan proses bisnis yang baru. Dalam implementasi perubahan struktur organisasi tersebut, penting dilakukan evaluasi terhadap efektivitas implementasi dari perubahan yang dilakukan sehingga perusahaan mengetahui hal apa yang perlu ditingkatkan untuk menunjang keberhasilan terhadap perubahan yang direncanakan oleh organisasi.

Berikut adalah hasil analisis dan pembahasan untuk mengetahui sejauh mana perubahan organisasi telah efektif diimplementasikan oleh GoRP. Analisis akan dilakukan berdasarkan konsep 7s McKinsey (Azhary et al., 2014; Raharja, 2009; Yulianti, 2017):

A. Shared Value

Share value merupakan nilai-nilai etik kerja yang ada di suatu organisasi dan seringkali tidak tertulis. nilai-nilai tersebut disebarluaskan kepada personal dan penerapan nilai-nilai tersebut dapat menjadi pengikat keharmonisan dalam organisasi. GoRP memiliki beberapa nilai-nilai dalam perusahaan yaitu *Caring*, *Competent*, *Customer Delight*, *Credible* dan *Competitive*. Perubahan dalam suatu organisasi tidak dapat terlepas dengan kesesuaian antara perubahan yang akan dilakukan dengan nilai-nilai perusahaan yang ada. berdasarkan hasil wawancara, didapatkan bahwa karyawan mengetahui mengenai nilai-nilai perusahaan mereka. selain itu, perubahan yang saat ini sedang diterapkan oleh perusahaan juga dirasa sudah cukup sesuai dengan nilai-nilai yang dimiliki GoRP. Karyawan juga mengatakan bahwa dalam inisiasi terhadap perubahan yang akan dilakukan, mereka berpendapat bahwa perubahan tersebut sebelumnya pasti sudah dipertimbangkan secara matang oleh *Board of Director* (BOD) sehingga dapat dipastikan sudah sangat sesuai dengan nilai-nilai perusahaan yang ada. Selain itu, karyawan merasa bahwa perubahan yang dilakukan sebagai dampak dari pandemi ini dirasa sudah mengarah ke visi dan tujuan perusahaan.

B. Structure

Struktur organisasi berkaitan dengan bagaimana perubahan disusun dan terkait pelaporan, alur komunikasi, tugas-tugas dan bagaimana kedua hal tersebut berintegrasi satu dengan lain. terkait dengan perubahan yang ada di GoRP, tidak ada perubahan alur komunikasi dan pelaporan secara signifikan. namun, karyawan tetap berusaha untuk meningkatkan alur komunikasi khususnya antar divisi agar dapat terciptanya peningkatan (*improvement*) dalam halnya komunikasi. Selain itu juga bertujuan untuk membangun kerja sama sebagai upaya dalam menghasilkan inovasi. dengan adanya perubahan struktur organisasi, karyawan merasa lebih memudahkan dari segi alur komunikasi terutama dengan adanya orientasi digital yang serba *online* sehingga lebih memudahkan karyawan. namun di satu sisi, bagi karyawan yang ada pada Divisi Digital menganggap bahwa efektivitas perubahan struktur organisasi terhadap alur komunikasi belum terlihat karena masih dalam proses implementasi struktur organisasi yang baru.

C. System

System berkaitan dengan proses mengenai bagaimana suatu organisasi dapat beroperasi setiap harinya untuk menyelesaikan pekerjaan. Contoh dari sistem termasuk sistem operasi, sistem anggaran, sistem informasi dan lain sebagainya. Pada GoRP, perubahan struktur organisasi karena pandemi memiliki dampak terhadap perubahan proses dan alur kerja. Adanya aturan dan regulasi terkait *hybrid working* yang merupakan salah regulasi yang baru diterapkan oleh GoRP akibat dari dampak pandemi Covid-19. Karyawan berpendapat bahwa dengan adanya *hybrid working*, membuat karyawan merasa lebih produktif karena memiliki waktu kerja selama 24/7 dan bisa disesuaikan dengan jadwal lain di luar pekerjaan. Karyawan merasa mampu untuk mengikuti regulasi baru tersebut dan berharap untuk kedepannya perusahaan memiliki aturan dan regulasi baru lainnya yang dapat mempermudah mereka dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas mereka. Perubahan struktur organisasi yang terjadi rutin setiap tahun,

membuat karyawan menjadi tidak kaget saat ada perubahan sistem, alur atau prosedur yang menjadi dampak terhadap perubahan organisasi. sistem yang berubah tersebut juga mendapatkan respon positif karyawan karena merasa perubahan itu akan selalu dibutuhkan.

D. Staff

Staff merupakan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Dalam menentukan sumber daya manusia yang akan masuk dalam organisasi maka akan dibuat kualifikasi atau persyaratan dan keberadaannya juga berdasarkan kesesuaian dengan tujuan dan nilai perusahaan. Pada GoRP, karyawan merasa bahwa *job description* yang ada pada jabatan belum cukup *firm*. Meskipun pada dasarnya *job description* saat ini masih sesuai dengan yang sebelumnya namun terdapat *detail* yang berubah. dalam segi target kerja, tidak terdapat adanya perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya berfokus terhadap kualitas yang dihasilkan. Namun, karyawan merasa setelah saat melakukan implementasi perubahan organisasi ini, beban kerja mereka makin bertambah sehingga target kerja juga dirasa lebih berat.

E. Skill

Skills berkaitan dengan keterampilan yang dimiliki oleh para karyawan perusahaan, keterampilan tiap individu dalam organisasi merupakan hal yang penting bagi keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. *Knowledge, Skill, Ability* dan Kemampuan Lainnya (KSAO) pada GoRP disesuaikan dengan jabatan masing-masing karyawan. Pada Divisi Digital terlihat bahwa pengetahuan mengenai SEO (*Search Engine Optimization*) dan *content creating* diperlukan pada divisi tersebut. Keterampilan yang dibutuhkan pada Divisi Digital berkaitan dengan keterampilan negosiasi, komunikasi, *networking* dan juga *customer relation*. Kemampuan lainnya yang dibutuhkan pada divisi ini adalah kemauan untuk terus belajar. Dalam Divisi *Publishing*, dibutuhkan beberapa pengetahuan termasuk mengenai kurikulum, pendidikan dan soal-soal pada kurikulum yang berlaku pada pendidikan di Indonesia.

Keterampilan pada divisi tersebut termasuk keterampilan berkomunikasi (adanya banyak pihak yang akan ditemui), *marketing* (dalam menjaga hubungan baik dengan pemilik toko buku, penulis dan yayasan), *critical thinking*, fleksibilitas baik secara berpikir maupun bersikap, kreatif dan inisiatif. Selain itu, kemampuan lainnya yang dibutuhkan pada divisi *publishing* adalah kemampuan untuk menciptakan produk baik membuat baru maupun melakukan modifikasi produk yang menarik bagi konsumen serta kemampuan untuk mempelajari hal baru. Namun menurut karyawan, divisi HRD sebagai penyedia pelatihan di perusahaan memiliki keterbatasan dalam menyelenggarakan pelatihan sehingga dalam peningkatan dan pengembangan KSAO cenderung dilakukan secara mandiri oleh divisi.

F. Style

Style merupakan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam organisasi. Selain itu, *style* juga berkaitan dengan bagaimana para atasan atau *leader* membagi waktu dan atensinya serta bagaimana mereka berperilaku untuk tidak hanya fokus dalam perencanaan, pengorganisasian dan hal-hal teknis lainnya namun juga dapat memperkuat pengaruh, pesan atau membuat orang-orang berpikir ke tujuan yang diinginkan. Dalam melakukan implementasi perubahan ke arah digitalisasi ini, karyawan GoRP mencoba untuk beradaptasi dengan perubahan yang direncanakan. Terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi dorongan yang muncul dari karyawan untuk berpartisipasi terhadap perubahan yang salah satunya terkait dengan peran atasan, manager atau BOD di perusahaan mereka. Adanya perubahan menuju digitalisasi, membuat BOD di GoRP mencetuskan strategi agar karyawan tetap bisa menjalankan tugas dan berkontribusi bagi perusahaan. Karyawan GoRP mengatakan bahwa ciri *leadership style* CEO mereka adalah dengan *test the worker* atau uji coba. *Test the worker* adalah mendengarkan obrolan informal karyawannya agar nantinya ia akan menyesuaikan rencana perubahan yang akan dilakukan dengan respon karyawan yang sudah ia dengar melalui *test the worker*. Selain itu, manajer juga

memiliki peran untuk mendukung terciptanya perubahan dari karyawan yaitu dengan meyakinkan divisi mereka untuk menerima perubahan dan menguatkan anggotanya untuk tidak takut terhadap perubahan. Dengan adanya peran BOD dan manajer yang terlibat sebagai upaya mendorong keterlibatan karyawan untuk mengikuti perubahan, membuat karyawan menjadi merasa lebih siap dan bersemangat untuk menyesuaikan dengan perubahan yang ada.

G. *Strategy*

Strategi adalah rencana perusahaan dalam mengantisipasi terhadap perubahan lingkungan eksternal yang ada dan dilakukan untuk mencapai sasaran dan tujuan (*goal*) perusahaan. Dalam hal terkait strategi perusahaan, GoRP telah melakukan beberapa perubahan strategi untuk mendukung implementasi perubahan organisasi. Strategi yang dilakukan berkaitan dengan alur kerja, struktur organisasi dan sistematika kerja. Namun, strategi tersebut dirasa belum terimplementasi secara penuh dalam internal GoRP. Menurut hasil wawancara, didapatkan bahwa dalam mengimplementasikan perubahan alur dan sistematika kerja, diperlukan waktu yang cukup lama agar karyawan dapat terbiasa melakukan perubahan tersebut sehingga belum terlihat efektivitas dari adanya perubahan yang dicanangkan tersebut.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat dikatakan bahwa perubahan yang terjadi mencakup aspek - aspek yang terdapat pada *McKinsey 7s framework*. Perubahan dilakukan dengan tujuan memenuhi tantangan pasar serta mempertahankan keberlangsungan bisnis. Dalam melakukan sosialisasi perubahan, *style* kepemimpinan dari Kompas GoRP sangat berperan dalam keberhasilan tersampaikannya pesan perubahan. CEO terlibat langsung dalam memaparkan informasi urgensi perubahan serta jajaran direksi dan atasan memberikan dukungan secara langsung pada setiap anggota organisasi. Pada dasarnya karyawan dapat menerima perubahan tersebut karena memiliki *shared value* dengan organisasi. Perubahan yang secara signifikan dirasakan oleh semua pihak adalah pada *structure* dan *system*. Kebutuhan untuk mengubah proses bisnis

membuat struktur organisasi berubah serta sistem kerja yang lebih fleksibel melalui media daring. Secara umum, efektivitas dari perubahan struktur tersebut belum dapat terlihat karena masih dalam tahap transisi. Sementara sistem kerja daring dianggap memberikan produktivitas yang lebih tinggi. Adapun perubahan yang terjadi berdampak pada *skill* yang harus dimiliki oleh setiap individu untuk memenuhi tuntutan kerja yang lebih tinggi, namun organisasi belum dapat memberikan fasilitas yang memadai untuk memenuhi hal tersebut sehingga *staff* merasakan adanya hambatan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab baru. *Strategy* organisasi dalam mencapai tujuan Perusahaan melalui perubahan ini masih dalam tahap implementasi sehingga evaluasi formal terkait efektivitasnya belum dapat dilakukan.

6. REFERENSI

- Adityo, B., Suharnomo, & Rahardjo, M. (2015). *Transformasi PT. KAI dengan Analisis 7S McKinsey*. Diponegoro University.
- Alamsyah, A. (2015). Resistensi dalam Kajian Perubahan Organisasi. *In: Democracy and Election: Solution for Establishing Good Governance*.
- Azhary, A., Hendriani, S., & Efni, Y. (2014). PENGARUH DESKRIPSI KERJA DAN PENEMPATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA YANG BERDAMPAK TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI (STUDI PADA PEGAWAI DEPARTEMEN PGT PT. CHEVRON PACIFIC INDONESIA. *JURNAL TEPAK MANAJEMEN BISNIS*, 6(2), 1–8.
- Choeruddin, A. (2019). STRATEGI DAN IMPLEMENTASI 7S MCKINSEY PENGELOLAAN PASAR RAKYAT (STUDI EMPIRIS DI DINAS PERDAGANGAN - KOTA SURAKARTA). *Research Fair UNISRI*, 3(1), 644–651.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Changes 10th Edition*. South-Western Cengage Learning.
- Muhammad, A. (2009). *Implementasi Strategi Manajemen Konsep 7S McKinsey Studi Kasus di POLMAN Bandung*. Polman Bandung.
- Raharja, S. (2009). MENGIMPLEMENTASIKAN

- MCKINSEY'S 7S FRAMEWORK DALAM MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU BERBASIS SEKOLAH. *Jurnal Manajemen Pendidikan. FIP Universitas Negeri Yogyakarta*, 1(5), 10–24.
- Yulianti, D. (2017). PENERAPAN MODEL 7S MCKINSEY DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VII (PERSERO) LAMPUNG (ANALISIS ATAS DAMPAK BUDAYA ORGANISASI BAGI PENINGKATAN KINERJA DI BADAN USAHA MILIK NEGARA). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Pembangunan Administratio*, 8(2), 122–136.