

Analisis Perbaikan Efektivitas Organisasi Berbasis McKinsey 7S Framework pada Department Business Process Innovation

Trifenaus Prabu Hidayat ^{*1}, Andre Sugioko², Gabriel Santu Ario Saragih²

¹Program Studi Program Profesi Insinyur, Fakultas Biosains, Teknologi dan Inovasi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta

²Program Studi Teknik Industri, Fakultas Biosains, Teknologi dan Inovasi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya Jakarta

Article Info

Abstract

Article history:

Received
January 27, 2026

Accepted
May 28, 2026

Keywords:
Key Performance
Indicator/McKinsey 7S,
Organizational
Effectiveness,
Innovation,
Business Process.

This research was conducted in the Business Process Innovation (BPI) Department of PT XYZ, by assessing the effectiveness of the organizational structure and its role in supporting innovation performance. Key issues were identified, including suboptimal cross-functional coordination, inconsistent SOP compliance, and staff competency gaps in process analysis and innovation management. The McKinsey 7S Framework was used, supported by the Balanced Scorecard, RACI Analysis, and Competency Gap Analysis. The results indicate that organizational strategy and systems are scored; however, the innovation culture has not been uniformly implemented, and a largely directive leadership style tends to restrict collaboration. Proposed solutions include strengthening inter-unit coordination, developing project-based competencies, and adopting a more participative leadership approach. These improvements are expected to enhance organizational effectiveness and support sustainable innovation.

1. PENDAHULUAN

Dinamika proyek yang semakin kompleks, perusahaan dengan struktur kerja fungsional dituntut mampu membangun kerjasama antar fungsi yang efektif agar tujuan proyek dapat dicapai secara optimal. Salah satunya, PT XYZ adalah perusahaan pengembang properti memiliki karakteristik operasional berbasis proyek yang memerlukan koordinasi intensif antar unit kerja. *Department Business Process Improvement (BPI)* menempati posisi strategis dalam perusahaan ini, karena berperan untuk peningkatan efisiensi proses serta pengembangan inovasi organisasi. Berdasarkan observasi dan wawancara dengan kepala departemen BPI, ditemukan belum optimalnya efektivitas kerjasama antar sub bagian. Beberapa indikator kinerja yang berkaitan dengan koordinasi proses, kecepatan penyelesaian inisiatif perbaikan, serta integrasi antar peran fungsional menunjukkan pencapaian yang belum konsisten dengan target yang ditetapkan. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara struktur organisasi yang bersifat fungsional dengan tuntutan kerja antar fungsi yang semakin kompleks.

PT XYZ menerapkan struktur organisasi fungsional, sehingga unit kerja dikelompokkan berdasarkan spesialisasi fungsi seperti keuangan, pemasaran, dan operasional. Struktur organisasi ini efektif dalam meningkatkan efisiensi spesialisasi, namun memiliki keterbatasan dalam mendukung koordinasi antar fungsi, terutama pada organisasi dengan intensitas proyek yang tinggi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa struktur fungsional berpotensi membentuk silo organisasi yang menghambat pertukaran informasi dan kerjasama antarfungsi (Zheng *et al.*, 2010).

Department Business Process Improvement yang terdiri atas peran *Business Process Reengineering Analyst* dan *Innovation Management Analyst* memiliki tanggung jawab antar fungsi dalam mendukung perbaikan proses dan inovasi. Namun, hasil evaluasi KPI internal menunjukkan bahwa kinerja kerjasama antar sub bagian belum sepenuhnya optimal.

*Corresponding author. Trifenaus Prabu Hidayat
Email address: trifenaus.hidayat@atmajaya.ac.id

Gambaran tersebut tercermin dari belum meratanya peran dalam pelaksanaan inisiatif perbaikan serta adanya keterbatasan integrasi informasi antar fungsi yang terlibat.

Beberapa penelitian menyatakan bahwa organisasi berbasis proyek dengan kebutuhan kerjasama tinggi cenderung lebih efektif menggunakan struktur matriks atau semi matriks karena mampu meningkatkan fleksibilitas, pertukaran pengetahuan, dan kecepatan pengambilan keputusan (Nurmaya, 2025). Oleh karena itu, diperlukan evaluasi menyeluruh terhadap keselarasan elemen organisasi untuk menentukan bentuk struktur dan sistem kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan *Department Business Process Improvement*. *McKinsey 7S Framework* dipilih karena mampu memberikan pandangan holistik terhadap keterkaitan antara strategi, struktur, sistem, staf, gaya kepemimpinan, keahlian, dan nilai bersama dalam upaya peningkatan efektivitas organisasi (Sari et al., 2025).

2. STUDI LITERATUR

2.1 McKinsey 7S Framework

Kerangka konseptual penelitian ini berlandaskan pada teori efektivitas organisasi, desain struktur perusahaan, serta mekanisme penyelarasan kinerja internal. Efektivitas organisasi secara umum dipahami sebagai tingkat kesesuaian antara struktur, sistem kerja, dan perilaku organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan strategis (Islamy et al., 2021). Dalam konteks organisasi berbasis proyek, efektivitas sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengoordinasikan sumber daya antar fungsi secara terintegrasi.

Salah satu kerangka yang banyak digunakan untuk menganalisis keselarasan elemen internal organisasi adalah *McKinsey 7S Framework* yang dikembangkan oleh Waterman, Peters, dan Phillips 1980. Kerangka ini menekankan bahwa kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi oleh tujuh elemen yang saling berinteraksi dan harus saling memperkuat, yaitu *strategy, structure, system, shared values, skills, staff, dan style* (Chmielewska et al., 2022).

2.2. Key Performance Indicator (KPI)

Selain kerangka diagnosis organisasi, penelitian ini juga memanfaatkan konsep manajemen kinerja sebagai alat pendukung evaluasi keselarasan internal. *Key Performance Indicator (KPI)* dipandang sebagai instrumen strategis yang berfungsi menghubungkan tujuan organisasi dengan capaian operasional yang terukur. Bourne et al. (2018) menegaskan bahwa KPI berperan tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai mekanisme penyelarasan antara strategi, sistem kerja, dan perilaku organisasi. Dalam konteks evaluasi organisasi, KPI dapat digunakan untuk mengidentifikasi area ketidakefektifan struktural melalui ketidaktercapaian target kinerja yang bersifat antar fungsi.

3. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif evaluatif dengan tujuan mengevaluasi tingkat efektivitas struktur organisasi serta merumuskan rancangan peningkatan efektivitas berdasarkan kondisi aktual organisasi. Berikut langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini.

3.1 Pengumpulan Data

Pendekatan deskriptif evaluatif digunakan untuk menggambarkan kondisi eksisting struktur dan sistem kerja department, sekaligus mengevaluasi keselarasan antar elemen organisasi. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan kondisi aktual organisasi terhadap

prinsip keselarasan elemen *McKinsey 7S Framework* serta capaian KPI sebagai indikator kinerja internal. Objek penelitian ini adalah *Department Business Process Improvement* di PT XYZ. Penelitian dilakukan di kantor pusat perusahaan, yang menjadi lokasi utama aktivitas koordinasi antar fungsi, pengelolaan KPI, serta pembaruan prosedur operasi standar (SOP).

Data primer diperoleh melalui; Wawancara mendalam dengan Kepala *Department Business Process Improvement* sebagai informan kunci. Wawancara difokuskan pada peran dan fungsi tiap sub bagian, mekanisme koordinasi antar sub bagian, persepsi efektivitas struktur organisasi saat ini, dan kendala dalam pencapaian KPI department.

Serta data observasi langsung terhadap aktivitas kerja department, khususnya: Pola koordinasi antar peran *Business Process Reengineering Analyst* dan *Innovation Management Analyst*, alur pengambilan keputusan, dan keterlibatan antar fungsi dalam pelaksanaan proyek improvement. Data primer yang dihasilkan bersifat kualitatif deskriptif, berupa catatan hasil wawancara dan hasil observasi lapangan yang digunakan untuk menilai elemen *structure, system, style, staff, dan skills* dalam *McKinsey 7S Framework*.

Data Sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi yang meliputi; Dokumen *Key Performance Indicator(KPI) Department Business Process Improvement*, bagan struktur organisasi department, dan arsip pembaruan SOP dan dokumen pendukung proses kerja. Dokumen KPI diperoleh melalui akses resmi department dan digunakan sebagai data kuantitatif untuk menilai tingkat pencapaian kinerja internal serta sebagai indikator keselarasan antara strategi dan sistem kerja.

3.2. Pengolahan dan Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

1. Pengelompokan data berdasarkan elemen *McKinsey 7S*, seperti ditunjukkan Tabel 1, sehingga: data KPI digunakan untuk menilai elemen *strategy* dan *system*, data wawancara dan observasi digunakan untuk menilai elemen *structure, staff, skills, style, dan shared values*.
2. Evaluasi tingkat keselarasan elemen *7S*, dengan membandingkan kondisi aktual terhadap prinsip keselarasan internal organisasi.
3. Identifikasi elemen yang menunjukkan ketidaksesuaian, ditandai oleh rendahnya pencapaian KPI atau temuan kualitatif yang menunjukkan hambatan koordinasi dan efektivitas kerja.
4. Perumusan rancangan peningkatan efektivitas struktur organisasi, yang disusun berdasarkan hasil analisis kesenjangan antar elemen *7S* dan didukung oleh data KPI serta temuan lapangan.

Seluruh proses analisis dilakukan oleh peneliti dengan dukungan klarifikasi data dari pihak *Department Business Process Improvement*, tanpa keterlibatan langsung peneliti dalam pengambilan keputusan organisasi.

Tabel 1.
Tools Pendukung Elemen *McKinsey 7S Framework*

Elemen 7S	Tools Pengukuran (Kuantitatif)	Landasan Teoretis	Sumber Data
Strategy	<i>Balanced Scorecard</i>	Balanced Scorecard digunakan untuk menghubungkan sasaran strategis dengan indikator kinerja melalui empat perspektif utama organisasi.	Dokumen perusahaan (KPI, laporan kinerja), data operasional, dan kuesioner manajemen
Structure	<i>RACI Chart</i>	RACI Chart membantu mengklarifikasi peran dan akuntabilitas.	Struktur organisasi, <i>job description</i> , serta wawancara terstruktur dengan pihak manajerial
System	<i>Standard Operating Procedure (SOP) Compliance Scorecard</i>	Kepatuhan terhadap SOP berkorelasi dengan konsistensi proses dan efektivitas operasional.	Dokumen SOP, <i>checklist</i> kepatuhan, dan hasil audit internal
Shared Values	<i>Value Alignment Survey</i>	Penilaian kesesuaian nilai individu & organisasi penting untuk menilai komitmen dan kohesi internal.	Kuesioner karyawan terkait nilai organisasi
Style	<i>Managerial Grid Assessment</i>	Model gaya kepemimpinan berbasis perilaku seperti Managerial Grid dapat memprediksi efektivitas tim.	Kuesioner penilaian kepemimpinan dan observasi manajerial.
Staff	<i>Competency Gap Analysis</i>	Analisis kesenjangan kompetensi banyak digunakan dalam manajemen SDM modern.	Data kompetensi karyawan, standar kompetensi jabatan, dan hasil penilaian SDM
Skills	<i>Skill Matrix / Training Need Analysis (TNA)</i>	TNA digunakan untuk memetakan kesenjangan keterampilan dan kebutuhan pelatihan.	<i>Skill matrix</i> karyawan, hasil evaluasi pelatihan, dan kuesioner kebutuhan pelatihan

4. PENGUMPULAN DATA

4.1 Procurement Efficiency and Transparency through e-Procurement

Penyebaran proporsi KPI menunjukkan bahwa perusahaan menempatkan perhatian sedikit lebih besar pada aspek keberlanjutan inovasi (55%) dibandingkan dengan efisiensi proses bisnis (45%). Hal ini sejalan dengan misi perusahaan yang berorientasi pada *continuous improvement* dan *innovation driven performance*.

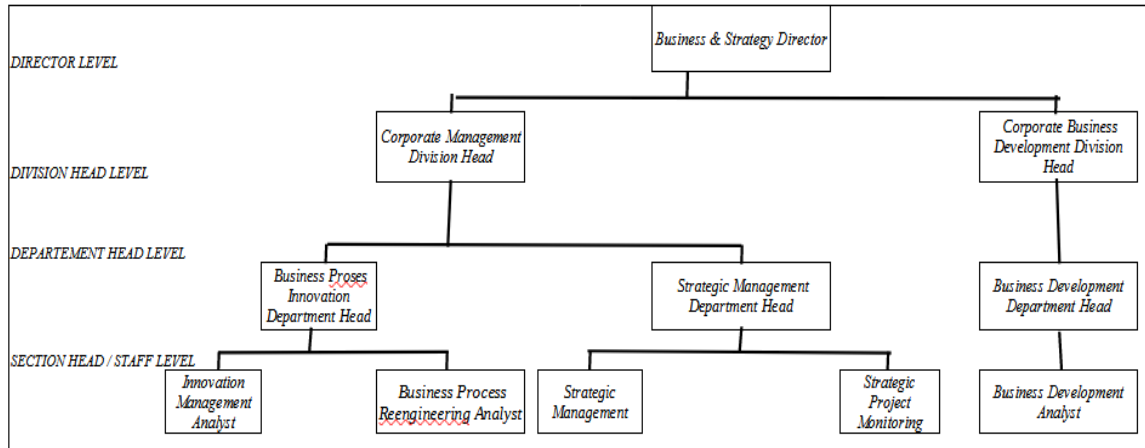
Tabel 2.
Parameter Key Performance Indicator BPI

<i>Objectives</i>	<i>Key Result</i>	<i>Details</i>	Proporsi	Total
<i>Excellence Business Process</i>	<i>Business Process Coverage</i>	Berkaitan dengan SOP	10%	45%
	<i>Business Process Reengineering</i>	Pengoptimalan proses bisnis	35%	
<i>Sustainable Innovation</i>	<i>Participation Rate</i>	Tingkat keaktifan dan partisipasi karyawan	15%	55%
	<i>Innovation Quality</i>	Level/Besaran dari dampak inovasi yang dilaksanakan	30%	
	<i>Sustainable Innovation</i>	Keberlanjutan/monitoring proyek inovasi	10%	

Tabel 2 menunjukkan KPI yang diperoleh melalui wawancara dan narasi dari atasan langsung di department terkait. Data ini bersifat *Secondary Insight* yang menggambarkan fokus dan prioritas kerja utama, mengingat dokumen KPI secara resmi bersifat rahasia dan tidak dapat dibagikan secara langsung.

4.2 Struktur Department

Struktur organisasi pada department BPI bersifat fungsional, seperti ditunjukkan Gambar 1, pembagian kerja didasarkan pada kesamaan fungsi dan keahlian. Department terdiri atas dua bagian utama, yaitu *Business Process Reengineering Analyst* dan *Innovation Management Analyst*, yang masing-masing memiliki tanggung jawab berbeda namun sering berkaitan dalam mendukung tujuan strategis perusahaan.



Gambar 1.
Struktur *Business Strategy Directorate*

Gambar 1 menunjukkan struktur Direktorat *Business & Strategy* dipimpin oleh seorang *Business & Strategy Director*, yang memiliki otoritas tertinggi dalam memastikan seluruh proses strategis, inovasi, dan pengembangan bisnis berjalan sesuai visi perusahaan, di bawahnya terdapat dua divisi utama, yaitu *Corporate Management Division* dan *Corporate Business Development Division*.

Corporate Management Development Division membawahi dua departemen, yaitu *Business Proses Innovation Department* dan *Strategic Management Department*. Masing-masing departemen memiliki peran dan tanggung jawab yang spesifik, serta saling terhubung dalam sistem manajemen yang terintegrasi. Fokus penelitian diarahkan pada *Business Process Innovation Department*.

Departemen *Business Process Innovation* (BPI) berada di bawah koordinasi *Corporate Management Development Division*, yang bertanggung jawab langsung kepada *Business & Strategy Director*. Hubungan hierarkis ini menempatkan BPI sebagai salah satu departemen strategis dalam mendukung efisiensi, inovasi, dan transformasi proses bisnis di tingkat korporat.

5. PENGOLAHAN DATA

5.1 Balanced Scorecard

Kinerja dan efektivitas pelaksanaan strategi pada *Business Process Innovation Department* dinilai menggunakan pendekatan *Balanced Scoreboard*. *Balanced Scoreboard* berfungsi untuk menghubungkan sasaran strategis dengan indikator kinerja utama (*key Performance Indicator/KPI*) pada empat perspektif utama, yaitu finansial pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, seperti ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3.
Balance Scoreboard

Perspektif	Tujuan Strategis (Objectives)	Indikator Kinerja Utama (KeyResult)	Proporsi	Keterkaitan dengan Fungsi BPI
Financial	Meningkatkan efisiensi biaya operasional melalui inovasi	<i>Innovation Quality</i> – dampak efisiensi dari proyek inovasi	30%	Inovasi diarahkan untuk menghasilkan penghematan biaya dan nilai tambah finansial bagi perusahaan
Customer (Internal Stakeholder)	Meningkatkan kepuasan unit kerja terhadap dukungan BPI	<i>Participation Rate</i> – tingkat partisipasi karyawan dalam program inovasi	15%	Partisipasi tinggi menunjukkan bahwa peran BPI diakui dan dibutuhkan oleh unit kerja lain
Internal Business Process	Menjamin proses bisnis berjalan mulus, efektif, efisien, dan adaptif	<i>Business Process Coverage</i> dan <i>Business Process Reengineering</i> – cakupan SOP dan optimalisasi proses bisnis	45% (10% + 35%)	BPR memastikan seluruh proses terdokumentasi dan disempurnakan untuk mendukung target kinerja perusahaan
Learning & Growth	Mengembangkan budaya inovasi yang berkelanjutan	<i>Sustainable Innovation</i> – monitoring proyek inovasi jangka panjang	10%	Memastikan pengetahuan dan hasil inovasi terus berlanjut, tidak berhenti di satu proyek saja

Berdasarkan Tabel 3, Target partisipasi dalam KPI *Business Process Innovation Department* menunjukkan upaya dalam memperluas keterlibatan antar *department*, agar kegiatan inovasi tidak hanya bersumber dari satuan kerja tertentu tetapi menjadi tanggung jawab kolektif seluruh organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi antar fungsi (*cross-functional integration*) berperan penting dalam memperkuat dinamika inovasi organisasi, karena kerjasama antar fungsi meningkatkan kapasitas organisasi dalam berbagi pengetahuan dan menciptakan solusi yang lebih responsif terhadap kebutuhan strategis perusahaan (Wu *et al.*, 2024). Akan tetapi, keseimbangan bobot antara indikator efisiensi proses dan indikator inovasi dalam KPI menunjukkan bahwa strategi yang diterapkan masih cenderung bersifat *top-down*, pada kondisi ini pengendalian mutu dan efektivitas SOP menjadi fokus utama. Hal ini konsisten dengan literatur yang menemukan bahwa mekanisme *governance* internal seperti struktur pengambilan keputusan dan kontrol formal sering kali membentuk orientasi strategi inovasi organisasi melalui penekanan pada stabilitas, kepatuhan, dan pengendalian risiko, yang dapat mengarah pada pendekatan inovasi yang kurang ambidexter (*ambidexterity*) di tingkat praktis (Gonzales-Bustos & Hernández-Lara, 2016). Dalam konteks ini, adanya orientasi *corporate governance* yang kuat menjelaskan mengapa inovasi diimplementasikan secara terstruktur sambil tetap selaras dengan kebijakan, arah strategis, dan mekanisme kendali perusahaan.

5.2 RACI Analysis

RACI Analysis digunakan untuk memperkuat hasil observasi pada elemen *structure* dalam analisis *McKinsey 7S*. *RACI Analysis* memetakan hubungan tanggung jawab antar posisi di lingkungan Direktorat *Business & Strategy*. Analisis ini membantu menunjukkan sejauh mana penyebaran peran, otoritas, dan partisipasi antar level kepemimpinan dalam mendukung efektivitas fungsi di *Department Business Process Innovation*. *RACI Analysis* ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 4.
RACI Analysis

No.	Aktivitas Utama BPI	<i>Business & Strategy Director</i>	<i>Division Head (Corporate Management Development Division)</i>	<i>Department Head (Department BPI)</i>	<i>Section Head</i>	<i>Staff/ Analyst (Innovation & Reengineering Analyst)</i>
1	Pengembangan dan Pembaruan SOP	A	C	R	C	R
2	Monitoring dan Audit Keberlanjutan Inovasi	I	A	R	C	R
3	Sosialisasi terkait SOP	I	C	A	R	R
4	Evaluasi Efektivitas Proses Bisnis	I	A	R	C	R
5	Pengujian Kelayakan Tema Inovasi	I	C	A	R	R

Tabel 4 menunjukkan bahwa struktur organisasi Direktorat *Business & Strategy*, khususnya di *Department Business Process Innovation*, memiliki pembagian wewenang dan tanggung jawab yang relatif jelas, meskipun masih menunjukkan pola hierarkis dan *top-down* dalam pengambilan keputusan strategis. Hal ini sesuai dengan literatur yang menunjukkan bahwa struktur organisasi yang kuat secara formal cenderung menempatkan otoritas strategis pada tingkatan manajemen atas, sementara tingkatan bawah lebih banyak terlibat dalam pelaksanaan operasional dan pelaporan (*vertical differentiation* dan *decision rights*) (Wibowo, 2025). Akan tetapi, keterlibatan aktif staf dalam aktivitas teknis seperti pengembangan SOP, monitoring inovasi, dan evaluasi efektivitas proses bisnis menunjukkan adanya elemen kolaboratif yang meningkat di level operasional. Hal ini konsisten dengan penelitian yang menemukan bahwa meskipun struktur hierarkis dapat mendukung koordinasi formal, keterlibatan staf dalam proses kerja berbasis data dan kegiatan inovasi dapat memperkuat *employee empowerment* dan kerjasama antar hierarki, yang pada gilirannya dapat mendukung adaptasi organisasi terhadap tuntutan efisiensi dan inovasi berkelanjutan (Ramus & Steger, 2000). Dengan demikian, pola kerja di BPI menunjukkan karakter organisasi yang sedang bertransformasi ke arah peningkatan efisiensi dan keberlanjutan inovasi proses bisnis, melalui penguatan peran teknis staf tanpa sepenuhnya melepaskan mekanisme kontrol strategis dari manajemen atas.

5.3 SOP Compliance Scoreboard

SOP Compliance Scoreboard digunakan sebagai alat ukur untuk mendukung hasil observasi pada elemen sistem. *SOP Compliance Scoreboard* berfungsi tidak hanya sebagai alat evaluasi kepatuhan administratif, tetapi juga sebagai sarana reflektif untuk memperkuat tata kelola proses bisnis dan memastikan sistem berjalan secara adaptif namun tetap terkendali. Tabel 5 menunjukkan *SOP Compliance Scoreboard*.

Tabel 5.
SOP Compliance Scoreboard

No	Aspek Penilaian	Hasil Observasi	Interpretasi	Skor (1–5)
1	Ketersediaan SOP	Semua aktivitas utama di Direktorat Business & Strategy, khususnya BPI dan BPR, sudah memiliki SOP yang terdokumentasi dengan baik.	Menunjukkan tingkat kematangan sistem dokumentasi yang tinggi. Struktur tata kelola proses sudah mapan dan menjadi acuan utama dalam kegiatan operasional.	5
2	Kepatuhan Implementasi	SOP umumnya dijalankan secara konsisten, meskipun terkadang dilakukan improvisasi untuk kondisi khusus seperti penyelenggaraan <i>leadership seminar</i> .	Menandakan kepatuhan tinggi dengan fleksibilitas adaptif. Namun, masih ada ruang untuk standarisasi ketika menghadapi kondisi non-rutin.	3
3	Update dan Revisi SOP	Proses pembaruan SOP sangat aktif; setiap bulan terdapat revisi atau pembaruan format FOP dari beberapa struktur pada perusahaan. Salah satu contohnya adalah revisi format untuk <i>Technical Procurement</i> dan <i>Estate Department</i> .	Menunjukkan dinamika perbaikan berkelanjutan (<i>continuous improvement</i>) yang kuat. Frekuensi tinggi memperlihatkan budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan.	5
4	Sosialisasi dan Pemahaman	Setiap kali ada pembaruan atau SOP baru, tim BPR dan <i>Department Head</i> BPI melakukan sosialisasi langsung kepada unit terkait.	Proses komunikasi internal berjalan efektif, memastikan pemahaman staf terhadap SOP yang diperbarui.	5
5	Monitoring dan Audit Internal	Evaluasi kepatuhan terhadap SOP dilakukan melalui pemantauan perform oleh <i>Strategic Management</i> atau <i>Internal Audit</i> .	Mekanisme kontrol berjalan baik, koordinasi sebelumnya dengan tim internal audit mengenai Fokus audit, membuka celah <i>blind spot</i> pada proses audit pada satu kesempatan.	4

Tabel 5 menunjukkan bahwa sistem pengelolaan prosedur operasional di *Direktorat Business & Strategy* memiliki tingkat kepatuhan yang sangat baik, sehingga hampir semua aktivitas telah memiliki SOP yang terdokumentasi, dijalankan secara konsisten, dan diperbarui secara berkala. Berdasarkan hal tersebut adanya SOP kemudian dijalankan secara konsisten dan terjadi pembaharuan terhadap SOP secara berkala menunjukkan perbaikan berkelanjutan sudah dilakukan. Kondisi perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) yang kuat dalam mendukung efisiensi proses bisnis, sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap prosedur standar disertai pembaruan dokumen secara sistematis berdampak pada peningkatan kualitas dan stabilitas operasional (Prajogo & McDermott, 2005). Proses sosialisasi yang dilakukan secara sistematis oleh tim *Business Process Reengineering* bersama *Business Process Innovation Department Head* memastikan bahwa setiap unit memahami perubahan yang terjadi, yang juga dikemukakan sebagai praktik penting dalam memastikan penerapan SOP yang efektif (Maningkue et al., 2022). Meskipun demikian, ruang penguatan masih diperlukan pada aspek *compliance monitoring*, karena kepatuhan tidak hanya bergantung pada hasil kinerja tetapi juga memerlukan mekanisme audit langsung yang melibatkan fungsi *Internal Audit* untuk memastikan kesesuaian implementasi di tingkat operasional. Model audit internal yang terjadwal menjadi bagian dari sistem pengendalian mutu yang efektif, namun literatur menunjukkan bahwa audit internal perlu dirancang secara adaptif untuk menangkap blind spots yang mungkin timbul di luar prosedur baku (Junaidi et al., 2024). Pemberian skor pada aspek ketersediaan SOP, kepatuhan pelaksanaan, pembaruan dokumen, serta sosialisasi mencerminkan kematangan proses yang tinggi dan disiplin operasional yang kuat, yang secara keseluruhan menggambarkan organisasi adaptif dan terdokumentasi dengan baik, sejalan dengan nilai *excellence in business process* dalam KPI utama departemen.

5.4 Shared Value Alignment

Tabel 6 merupakan hasil penilaian internal terhadap beberapa aspek, yaitu penerapan nilai di aktivitas kerja, dukungan sistem dan manajemen, konsistensi strategi, serta persepsi dampak terhadap organisasi.

Tabel 6.
Shared Value Alignment

No.	Aspek Penilaian	Indikator Pengukuran	Temuan Umum	Skor (1-5)	Keterangan
1	Penerapan dalam Aktivitas Kerja	Frekuensi dan kualitas penerapan nilai inovasi dalam proyek dan kegiatan harian	Mayoritas proyek inovasi mencakup elemen perbaikan berkelanjutan, tetapi hanya sebagian kecil yang bersifat terobosan baru	3.25	Penerapan rutin sudah baik, inovasi disruptif masih jarang
2	Dukungan Sistem dan Manajemen	Tersedianya mekanisme penghargaan, mentoring, dan dukungan struktural	Program penghargaan tahunan ada, dan entoring dilaksanakan hingga ide dikumpulkan. Selain itu, dilakukan juga monitoring untuk memastikan proyek inovasi terus berlanjut setidaknya 2 tahun setelah proyek tersebut diajukan	4	Sistem sudah terbentuk, dan pendampingan sudah berkelanjutan
3	Konsistensi dengan Strategi Organisasi	Kesesuaian antara nilai inovasi dengan arah strategi perusahaan	Nilai inovasi tercantum dalam <i>core value</i> dan indikator kinerja tahunan	4	Strategi selaras dengan nilai, tapi implementasi antar departemen belum seragam
4	Persepsi terhadap Dampak Nilai	Persepsi karyawan terhadap manfaat inovasi bagi organisasi & individu	Mayoritas melihat inovasi meningkatkan efisiensi kerja, sebagian kecil mengaitkan dengan peningkatan daya saing jangka panjang	3	Dampak dirasakan positif, tapi belum menyentuh perspektif strategis yang lebih luas

Pada Tabel 6, skor moderat ditemukan pada aspek “penerapan dalam aktivitas kerja” menunjukkan inovasi yang muncul cenderung berupa *incremental innovation* atau perbaikan terus-menerus, ketimbang *radical innovation* yang transformasional. Literatur inovasi organisasi menegaskan bahwa budaya organisasi yang mendorong keterlibatan karyawan, pembelajaran kolektif, dan fleksibilitas struktur meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi (Nugroho, 2024).

Sedangkan, skor tinggi ditemukan pada aspek dukungan sistem dan manajemen seperti mekanisme penghargaan, mentoring, dan pemantauan tindak lanjut ide konsisten dengan argumen bahwa dukungan struktural dan insentif formal meningkatkan kemungkinan terjemahan nilai inovasi ke dalam perilaku nyata. Penelitian mengenai manajemen inovasi menemukan bahwa insentif formal dan *reward systems* yang selaras dengan tujuan inovasi meningkatkan partisipasi karyawan dalam kegiatan inovatif dan memperkuat *innovation climate* (Yuwono & Ellitan, 2024). Meski demikian, efektivitas dukungan tersebut tetap bergantung pada inklusivitas dan konsistensi pelaksanaan di seluruh lapisan organisasi.

Keselarasan antara nilai inovasi dengan strategi organisasi, misalnya ketika inovasi secara eksplisit tercantum dalam *core values* dan dimasukkan ke dalam indikator kinerja tahunan, menunjukkan bahwa organisasi secara formal telah menghubungkan budaya dan strategi inovasi. Temuan empiris menunjukkan bahwa keselarasan antara budaya organisasi dan strategi inovasi berkorelasi positif dengan kinerja inovasi. (Rahmat et al., 2021). Meskipun demikian, interpretasi semacam kesesuaian dokumen resmi saja belum menjamin bahwa implementasi antar departemen berjalan konsisten sehingga potensi disfungsi atau fragmentasi tetap ada.

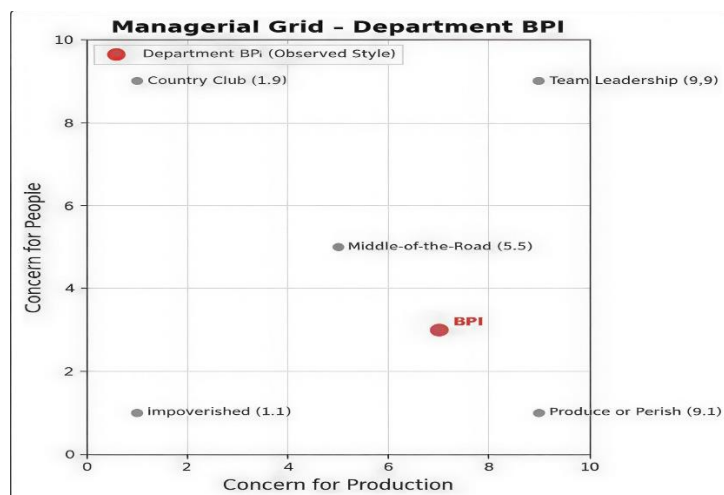
Persepsi mayoritas karyawan bahwa inovasi membantu meningkatkan efisiensi operasional menunjukkan bahwa manfaat praktis dari inovasi sudah mulai dirasakan pada tingkat operasional. Namun, hanya sebagian kecil yang melihat inovasi sebagai kontributor

jangka panjang terhadap keunggulan kompetitif strategis menunjukkan bahwa pemahaman terhadap dampak strategis inovasi belum merata. Hal ini sejalan dengan literatur yang menekankan bahwa untuk mencapai manfaat strategis seperti keunggulan bersaing jangka panjang atau inovasi berkelanjutan, organisasi perlu mengembangkan budaya inovasi yang mendalam dan tingkat kesiapan organisasional yang tinggi, bukan fokus pada manfaat operasional jangka pendek (Nugroho, 2024).

Dengan demikian, meskipun hasil penilaian internal menunjukkan fondasi yang relatif kuat dalam budaya, struktur, dan strategi yang mendukung inovasi, organisasi tampaknya masih berada pada tahap transisi dalam membangun *shared values* inovasi yang benar-benar hidup di seluruh unit. Literatur mendukung bahwa keberhasilan inovasi, terutama inovasi strategis atau radikal, bergantung tidak hanya pada program formal tetapi pada kedalaman budaya inovasi, konsistensi implementasi di semua unit, keberanian mengambil risiko, dan dukungan kontinu terhadap kapasitas inovasi (Junaidi *et al.*, 2024; Nugroho, 2024).

5.5 Managerial Grid

Dalam rangka mendukung analisis elemen *style* pada kerangka *McKinsey 7S*, dilakukan pengolahan data tambahan menggunakan model *Managerial Grid* yang dikembangkan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton (Sosiady & Ermansyah, 2022). Model ini digunakan untuk menilai dan memvisualisasikan kepemimpinan berdasarkan dua dimensi utama, yaitu *concern for production* (kepedulian terhadap hasil dan kinerja) dan *concern of people* (kepedulian terhadap individu dan hubungan antara anggota tim). Melalui pemetaan model (Gambar 2), dapat diidentifikasi sejauh mana gaya kepemimpinan berorientasi pada pencapaian target serta dampaknya terhadap kerjasama, inovasi, dan pengembangan kapasitas karyawan. Hasil analisis *Managerial Grid* ini juga menjadi dasar dalam memberikan dasar penilaian untuk scoring likert yang akan diberikan pada elemen *style* dalam kerangka *McKinsey 7S Framework*.



Gambar 2.
Managerial Grid

Berdasarkan Gambar 2, hasil pengamatan lapangan dan wawancara terkait perhatian pemimpin terhadap karyawan dan perhatian pemimpin terhadap pencapaian hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan di Department *Business Process Innovation* (BPI) cenderung bersifat direktif. Pimpinan secara aktif memberikan arahan kerja, menetapkan target, serta memastikan penyusunan dan pembaruan dokumen *Flow of Process* (*FOP*) sesuai dengan standar operasional yang berlaku. Pola kepemimpinan seperti ini konsisten dengan karakteristik kepemimpinan yang menekankan

task-oriented behavior, pada kondisi ini fokus utama pemimpin adalah pencapaian hasil dan kepatuhan terhadap prosedur (*task orientation enhances performance under stable conditions*) (Ma et al., 2022).

Hal tersebut ditunjukkan hasil pemetaan menunjukkan posisi pada titik (7,3), yang menunjukkan *concern for production* yang tinggi dan *concern for people* yang sedang. Posisi ini berada di antara kategori “*Produce or Perish*” (9,1) dan “*Middle-of-the-road*” (5,5), yang dapat diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang *directive but supportive*. Pola seperti ini dianggap efektif untuk menjaga disiplin kerja dan ketepatan target namun belum sepenuhnya mampu mendorong otonomi dan kreativitas karyawan dalam proses inovasi (Gautama & Edalmen, 2025).

5.6 Competency Gap Analysis & Skill Matrix

Dalam penerapan McKinsey 7S Framework, elemen Staff tidak dinilai berdasarkan jumlah atau struktur tenaga kerja, tetapi juga pada sejauh mana kompetensi karyawan sejalan dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, digunakan pendekatan Competency Gap Analysis sebagai alat ukur guna mengidentifikasi perbedaan (gap) antara kompetensi aktual yang dimiliki karyawan dan kompetensi ideal yang diharapkan perusahaan. Competency Gap Analysis seperti ditunjukkan Tabel 7, membantu memahami area yang memerlukan pengembangan, terutama pada dimensi knowledge, skills, dan attitude yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan proses bisnis serta inovasi organisasi.

Metode ini relevan digunakan karena Department Business Process Innovation (BPI) sedang berada pada fase transisi menuju peningkatan kapabilitas mandiri dalam pengelolaan Flow of Process (FOP) dan penilaian proyek inovasi.

Tabel 7.

Competency Gap Analysis

Kompetensi Utama	Ekspektasi Kompetensi (Level Ideal)	Kondisi Aktual (Level Saat Ini)	Gap (Selisih)	Dampak terhadap Kinerja	Interpretasi
Pemahaman Proses & Dokumentasi FOP	Level 4 – Mandiri dalam menyusun & memperbarui FOP antar fungsi tanpa supervisi langsung	Level 3 – Mampu menyusun FOP Dengan arahan atasan, belum sepenuhnya mandiri	-1	Efisiensi dokumentasi masih tergantung pada kontrol atasan	Menunjukkan bahwa <i>learning curve</i> karyawan masih sedang, dan kontrol top-down tetap Dibutuhkan untuk menjaga konsistensi hasil.
Kemampuan Analisis Proposal Inovasi	Level 4 – Mampu menilai kelayakan ide berdasarkan aspek teknis & finansial	Level 3 – Analisis <i>Paper</i> Terkadang dilakukan dengan bimbingan atasan	-1	Keputusan inovasi masih terpusat pada level manajerial	Gap ini memperkuat gambaran bahwa pola kepemimpinan masih bersifat direktif karyawan belum diberi otonomi penuh dalam pengambilan keputusan.

Salah satu referensi manajemen sumber daya manusia menegaskan bahwa penilaian kompetensi berbasis persepsi rentan terhadap *assessment bias* dan kurang mampu menggambarkan kapabilitas aktual yang dibutuhkan oleh proses bisnis (Campion et al., 2011). Dijelaskan secara lebih akurat mengapa elemen *skills* dalam kerangka McKinsey 7S memerlukan dasar analitis yang objektif dan terukur, penilaian kompetensi tidak dapat hanya bergantung pada persepsi individual atau observasi subjektif. Oleh karena itu, penggunaan *Skill Matrix* dan *Training Need Analysis* (TNA) menjadi langkah metodologis yang relevan untuk memvalidasi tingkat kompetensi teknis karyawan di Department Business Process Innovation. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan oleh proses bisnis dengan kapabilitas aktual yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas operasional maupun evaluasi inovasi, sebagaimana direkomendasikan dalam penelitian tentang *competency-based human resource management* (Ratnawat, 2018).

Tabel 8.
Skill Matrix

Kompetensi Teknis	Level Harapan (1–5)	Level Aktual Observasi (1–5)	Gap	Bukti Observasi
Penyusunan FOP/SOP	5	4	1	Terkadang atasan masih memberikan arahan kepada staff terkait pembuatan FOP
<i>Process Mapping (SIPOC/Flowchart)</i>	4	3.5	0.5	Penyempurnaan masih dominan revisi format, analisis mendalam masih dilakukan bersama dengan atasan
<i>Innovation Assessment</i>	5	4	1	Staf terkadang masih perlu bimbingan menilai kelayakan proposal
<i>Project Monitoring</i>	4	3.5	0.5	Monitoring sudah berjalan rutin, tapi laporan tidak selalu analitis
Document <i>Writing</i> (teknis)	4	3.5	0.5	Kualitas dokumen meningkat tapi beberapa dokumen masih belum memiliki template

5.7 McKinsey 7S Framework

Tabel 9 McKinsey 7S berikut disusun sebagai hasil sintesis komprehensif dari rangkaian metode analisis yang telah digunakan pada tahap evaluasi organisasi, meliputi pengukuran kinerja berbasis KPI, pemetaan kompetensi melalui *Skill Matrix* dan *Training Need Analysis*, serta penelaahan gaya kepemimpinan menggunakan pendekatan *Managerial Grid*.

Tabel 9.
McKinsey 7S Framework

Elemen 7S	Objectives (dari KPI)	Key Result (asli)	Proporsi KPI (%)	Skor (1–5)	Interpretasi	Total Score	Bobot antar Elemen	Total Nilai
Strategy	Excellence Business Process	Business Process Coverage (10%)	10 %	4	Strategi penyusunan dan standarisasi FOP sudah baik, namun belum sepenuhnya stabil di lini baru.	3.61	25%	0.90
		Business Process Reengineering (35%)	35%	3.5	Fokus efisiensi kuat, tapi belum banyak eksplorasi inovasi antar proses.			
Structure	Sustainable Innovation	Participation Rate	15%	4	Struktur organisasi mendukung kerjasama dan aliran komunikasi baik	4.00	15%	0.60
Systems	Sustainable Innovation	Sustainable Innovation (10%)	10%	4	Sistem pemantauan jangka panjang berjalan baik dan konsisten.	4.00	10%	0.40
Shared Values	Sustainable Innovation	Innovation Quality (30%)	30%	3.75	Budaya inovasi mulai matang, meski belum merata di semua lini bisnis.	3.75	20%	0.75
Style	(Tambahkan Observasi)	Pola Kepemimpinan	-	3.5	Pendekatan kepemimpinan masih instruktif, tapi komunikasi antar divisi meningkat.	3.5	10%	0.35
Staff	(Tambahkan Observasi)	Kerjasama & Partisipasi	-	3.5	SDM memiliki keterlibatan dan loyalitas tinggi terhadap kegiatan inovasi.	3.5	10%	0.35
Skill	(Tambahkan Observasi)	Kompetensi Teknis	-	3.5	Keterampilan teknis cukup baik, namun butuh peningkatan agar mandiri dan adaptif.	3.5	10%	0.35

Tabel 9, Hasil analisis *McKinsey 7S* menunjukkan bahwa organisasi berada pada tingkat kematangan moderat hingga tinggi, dalam kondisi tersebut sebagian besar elemen telah berfungsi secara efektif namun belum sepenuhnya selaras satu sama lain. Kondisi ini mencerminkan karakter organisasi yang telah melewati fase pembentukan sistem dasar, tetapi masih menghadapi tantangan dalam mencapai *strategic alignment* secara menyeluruh, sebagaimana dijelaskan dalam literatur mengenai keselarasan elemen internal organisasi. Elemen *strategy* memperoleh skor 3,61 karena arah strategi perusahaan telah jelas dalam penguatan proses melalui penyusunan SOP dan *Flow of Process* (FOP) yang komprehensif. Namun, implementasinya belum merata, khususnya pada lini baru yang masih berada dalam tahap penyusunan FOP.

Elemen *structure* dan *system* masing-masing memperoleh skor 4,00, menandakan bahwa struktur organisasi relatif mendukung partisipasi inovatif serta sistem monitoring inovasi telah berjalan secara sistematis selama lebih dari dua tahun pasca implementasi. Kondisi ini menggambarkan adanya tata kelola inovasi yang stabil, meskipun belum berkembang menjadi sistem manajemen inovasi yang bersifat prediktif atau sepenuhnya antar fungsi. Elemen *shared values* memperoleh skor 3,45, yang menunjukkan bahwa budaya inovasi telah mulai tumbuh dan mendorong eksplorasi proses baru serta pengembangan lini bisnis. Namun, nilai-nilai tersebut belum terinternalisasi secara merata di seluruh divisi, sehingga organisasi masih berada dalam fase transisi dari budaya efisiensi menuju budaya inovasi yang lebih matang (Santoso *et al.*, 2025).

Sementara itu, elemen *style* dan *staff* masing-masing mencatat skor 3,50 yang mencerminkan pola kepemimpinan yang masih dominan direktif serta keterlibatan karyawan yang cukup tinggi dalam aktivitas inovasi, namun belum sepenuhnya difasilitasi oleh mekanisme formal seperti dokumentasi *best practices* dan sistem transfer pengetahuan. Akibatnya, pembelajaran organisasi masih bersifat individual dan kontekstual, bukan kolektif dan terinstitusionalisasi. Elemen *skills* berada pada kisaran skor yang sama, menunjukkan bahwa kompetensi teknis dasar karyawan telah memadai, tetapi belum merata dan masih membutuhkan arahan intensif dari atasan.

Pembobotan antar elemen dalam kerangka *McKinsey 7S* pada penelitian ini tidak ditetapkan secara normatif, melainkan dihasilkan dari integrasi temuan berbagai alat analisis sebelumnya, termasuk *Managerial Grid*, *Skill Matrix/Training Need Analysis*, serta observasi terhadap sistem dan pola kepemimpinan. Elemen *strategy* ditetapkan memiliki bobot terbesar (25%) karena hasil analisis menunjukkan bahwa keberhasilan inisiatif FOP dan *Business Process Reengineering* sangat bergantung pada kejelasan arah strategis, kesesuaian prioritas proyek, serta kemampuan strategi untuk diterjemahkan menjadi perbaikan proses yang terukur.

Elemen *shared values* diberikan bobot 20% karena data lapangan menunjukkan bahwa budaya inovasi, orientasi kolaboratif, dan nilai kerja antar fungsi merupakan faktor kunci keberlanjutan proyek perbaikan, terutama ketika perubahan menuntut komitmen jangka panjang dan keterlibatan karyawan (Santoso *et al.*, 2025).

Elemen *structure* diberi bobot 15% karena efektivitas Department Business Process Innovation sangat dipengaruhi oleh kelincahan struktur dalam memfasilitasi koordinasi antar unit serta kejelasan garis komando dalam proyek proses bisnis. Struktur yang terlalu birokratis terbukti memperlambat implementasi, sementara struktur yang lebih kolaboratif mendorong percepatan pengambilan keputusan. Adapun elemen *system*, *style*, *staff*, dan *skills* masing-masing diberikan bobot 10% karena meskipun berperan penting sebagai lapisan pendukung operasional, tingkat urgensinya berada di bawah elemen penentu arah dan budaya

perubahan.

Skala Likert 1–5 yang digunakan dalam penelitian ini. Hal ini didasarkan pada tingkat peran setiap elemen terhadap efektivitas organisasi dan kemampuannya memenuhi fungsi strategis. Skor 1 merepresentasikan kondisi disfungsional, sehingga elemen tidak berjalan dan justru menciptakan hambatan struktural. Skor 2 menunjukkan keberadaan elemen pada tahap konseptual atau implementasi awal yang belum stabil. Skor 3 menggambarkan pemenuhan standar minimum fungsional, cukup menjaga keberlangsungan operasional namun belum memberikan nilai tambah signifikan. Skor 4 diberikan ketika elemen menunjukkan efektivitas tinggi dan konsistensi implementasi yang berperan nyata terhadap target strategis. Skor 5 mencerminkan tingkat kematangan tertinggi, sehingga elemen telah menjadi kapabilitas organisasi yang unggul dan berfungsi sebagai praktik terbaik. Dengan demikian, skala interpretatif ini tidak sekadar membedakan baik dan buruk, tetapi memetakan evolusi kapasitas organisasi dari fase awal hingga keunggulan struktural yang matang, sebagaimana dianjurkan dalam pendekatan *organizational maturity assessment* (Demir & Kocaoglu, 2019).

6. ANALISIS PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan KPI dan *McKinsey 7S*, menunjukkan tingkat efektivitas organisasi Department BPI berada pada kategori kematangan menengah menuju tinggi. Sebagian besar elemen *McKinsey 7S* telah berfungsi dengan baik, namun belum sepenuhnya selaras satu sama lain sehingga organisasi belum mencapai kondisi *alignment* yang optimal dalam mendukung *Excellence Business Process* dan *Sustainable Innovation*.

Elemen *Strategy* merupakan elemen dengan peran tertinggi terhadap efektivitas organisasi. Arah strategis telah dirumuskan secara jelas melalui penyusunan SOP, FOP, serta integrasi indikator kinerja. Namun demikian, penelitian menemukan adanya *execution gap*, khususnya pada unit baru, yang menunjukkan bahwa strategi belum sepenuhnya diterjemahkan secara konsisten ke dalam praktik operasional. Organisasi perlu memperkuat mekanisme penerjemahan strategi melalui penyelarasan KPI antar unit, penetapan pemilik inisiatif yang jelas, serta penguatan alur pengambilan keputusan agar strategi tidak berhenti pada level konseptual, tetapi terimplementasi secara nyata dalam aktivitas operasional.

Elemen *Structure* dan *Systems* menunjukkan tingkat efektivitas yang relatif kuat. Struktur organisasi telah mendukung pembagian peran dan partisipasi inovasi, sementara sistem monitoring dan dokumentasi proses berjalan secara konsisten hingga dua tahun. Meskipun demikian, koordinasi antar fungsi dan responsivitas sistem masih memerlukan penguatan agar lebih adaptif terhadap dinamika inovasi proses bisnis.

Elemen *Shared Values* berada pada tingkat cukup baik, yang menunjukkan bahwa budaya inovasi mulai berkembang dalam organisasi. Namun internalisasi nilai tersebut belum merata di seluruh unit kerja, sehingga belum sepenuhnya membentuk perilaku kolektif yang konsisten dalam mendukung inovasi berkelanjutan. Untuk meningkatkan internalisasi nilai ini, organisasi perlu menerapkan mekanisme yang lebih konsisten, seperti penyelarasan sistem penghargaan dengan perilaku inovatif, pembentukan forum pembelajaran antar fungsi, serta penguatan praktik berbagi pengetahuan agar nilai inovasi benar-benar memengaruhi cara kerja sehari-hari.

Elemen *Style*, *Staff*, dan *Skills* berada pada kategori sedang. Gaya kepemimpinan masih cenderung direktif, otonomi analitis karyawan belum optimal, serta kapabilitas teknis masih berada pada fase *adequate but not optimized*. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek sumber daya manusia dan kepemimpinan masih menjadi faktor pembatas dalam mendorong inovasi dan perbaikan proses secara berkelanjutan. Organisasi perlu mendorong pergeseran bertahap menuju gaya kepemimpinan yang lebih transformasional dan suportif, misalnya melalui

pelatihan kepemimpinan berbasis coaching dan pemberian ruang pengambilan keputusan terbatas pada level menengah dalam konteks proyek inovasi.

7. KESIMPULAN

Kesimpulan berdasarkan hasil penelitian adalah tingkat efektivitas organisasi Department BPI berada pada kategori kematangan menengah menuju tinggi. Sebagian besar elemen McKinsey 7S telah berfungsi dengan baik. Namun terdapat ketidakseimbangan peran antar elemen McKinsey 7S menunjukkan bahwa meskipun fondasi struktural dan sistem telah terbentuk dengan baik, keberhasilan transformasi proses bisnis sangat bergantung pada penguatan elemen manusia dan budaya agar seluruh elemen dapat bergerak secara selaras.

REFERENCE

- 1 Bourne, M., Franco-Santos, M., Micheli, P., & Pavlov, A. (2018). Performance measurement and management: A system of systems perspective. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2788–2799.
- 2 Champion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.
- 3 Chmielewska, M., Stokwizewski, J., Markowska, J., & Hermanowski, T. (2022). Evaluating organizational performance of public hospitals using the McKinsey 7-S framework. *BMC health services research*, 22(1), 7.
- 4 Gautama, E., & Edalmen, E. (2025). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Lavreia Beauty Indonesia. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 7(1), 89–97.
- 5 Gonzales-Bustos, J. P., & Hernández-Lara, A. B. (2016). Corporate governance and innovation: A systematic literature review. *Corporate Ownership and Control*, 13(3), 488–498.
- 6 Islamy, F. J., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2021). *Efektivitas Organisasi Berbasis Manajemen Pengetahuan dalam Perspektif Perilaku Organisasi*. Ponorogo. Gracias Logis Kreatif.
- 7 Junaidi, M., Wahyuningsih, Y., Martiah, A., & Partayasa, K. (2024). Pengaruh inovasi lingkungan, dukungan manajemen, budaya organisasi dan insentif terhadap green employee involvement. *Motivasi*, 9(2), 156-167
- 8 Ma, F., Zhao, H., & Wu, C. (2022). The impact of task-oriented leadership to subordinates' knowledge creation behavior – based on organismic integration theory. *International Journal of Manpower*, 44(2), 283–298.
- 9 Maningkue, R. L., Sambiran, S., & Sumampow, I. (2022, April 18). Efektivitas penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam meningkatkan kualitas pelayanan perijinan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Manado. *Jurnal Governance*, 2(1), 1-11.
- 10 Nugroho, R. (2024). Budaya Organisasi Yang Mendorong Inovasi Kerja. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 5(2), 882-893.
- 11 Nurmaya, R. (2025). Peran struktur organisasi dalam efektivitas koordinasi dan pengambilan keputusan di perusahaan manufaktur. *Journal of Business Economics and Management*, 1(4), 1063-1069.
- 12 Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *international Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122.

- 13 Rahmat, M., Akib, H., Rizal, M., Sakawati, H., & Aslinda, A. (2021). Hubungan budaya organisasi dengan inovasi perusahaan correlation of organizational culture with company innovation. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 145.
- 14 Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “ecoinitiatives” at leading-edge European companies. *Academy of Management journal*, 43(4), 605-626.
- 15 Ratnawat, R. K. (2018). Competency based human resource management: Concepts, tools, techniques, and models: A review. *Competency*, 3(5), 119-124.
- 16 Santoso, J. A., Khairullah, Q. F., & Lyana, A. A. (2025). Analisis perilaku dan kebutuhan pelanggan terhadap perubahan budaya organisasi. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Humaniora*, 12(1), 23–30.
- 17 Sari, T., Widjajanti, K., & Wardoyo, P. (2025). Strategi tranformasi Pertamina EP field lirik dengan analisis strategi 7s Mckinsey. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(1), 427-441.
- 18 Sosiady, M., & Ermansyah, E. (2022). Leadership style analysis with method “Grid Management” based on blood group study on the Middle of Sharia banking management in the Riau Island. *Journal of Social Science and Digital Marketing*, 2(2), 63–72.
- 19 Wibowo, A. (2025). *Organisasi Yang Efektif: Desain, Struktur dan Konfigurasi Organisasi*. Semarang. Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik.
- 20 Yuwono, M. A., & Ellitan, L. (2024). Peranan internal audit dalam proses evaluasi risk governance Divisi Operasional PT Agro. *Jurnal Bisnis Perspektif*, 16(2), 78–97.
- 21 Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.