7-S Framework McKinsey

Oleh:
Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD
Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

© RUDYCT e-PRESS
rudyct75@gmail.com
Bogor, Indonesia
1 April, 2025

Apa Itu 7-S Framework McKinsey?

7-S Framework adalah model manajemen yang dirancang oleh konsultan McKinsey & Company yang menggambarkan tujuh elemen penting yang saling terkait dan harus diselaraskan agar organisasi dapat berfungsi secara efektif. Model ini digunakan untuk **menganalisis organisasi secara menyeluruh**, mengevaluasi potensi perubahan, dan memandu implementasi strategi.

Ketujuh elemen tersebut terdiri dari:

1. **Strategy** (Strategi): Rencana untuk membangun keunggulan kompetitif dan menciptakan keunggulan jangka panjang.
2. **Structure** (Struktur): Bentuk organisasi; bagaimana divisi, unit, dan tim diatur dan dikomunikasikan.
3. **Systems** (Sistem): Proses dan prosedur sehari-hari yang menentukan bagaimana pekerjaan dilakukan.
4. **Shared Values** (Nilai Bersama): Nilai-nilai inti yang diyakini dan dianut oleh organisasi; menjadi dasar budaya organisasi.
5. **Style** (Gaya): Gaya kepemimpinan dan cara manajer berinteraksi dengan karyawan.
6. **Staff** (Staf): Profil karyawan dan pengelolaan sumber daya manusia.
7. **Skills** (Keahlian): Kompetensi dan kemampuan yang dimiliki organisasi dan individu.

Catatan penting: Ketujuh elemen ini **saling terkait**, artinya perubahan pada satu elemen dapat memengaruhi elemen lainnya. Oleh karena itu, pendekatan terhadap perubahan organisasi harus **holistik**, bukan terfokus hanya pada satu aspek seperti struktur atau sistem saja.

Asal-Usul 7-S Framework

Model ini pertama kali diperkenalkan dalam jurnal **Business Horizons** melalui artikel **"Structure Is Not Organization"** pada tahun 1980, ditulis oleh tiga konsultan McKinsey:
Robert H. Waterman, Thomas J. Peters, dan Julien R. Phillips.

Kemudian model ini semakin dikenal luas lewat buku **"In Search of Excellence"** karya Peters dan Waterman, yang menjadi salah satu buku manajemen paling berpengaruh di dunia.

Contoh Kasus Implementasi

Misalkan sebuah perusahaan teknologi ingin melakukan transformasi digital. Mereka tidak cukup hanya mengubah sistem (misalnya dengan adopsi ERP atau AI), tapi juga harus:

- **Merevisi strategi** agar selaras dengan tujuan digital.
- **Menyesuaikan struktur organisasi**, seperti membentuk tim digital transformation.
- **Melatih staf** dengan keterampilan baru (upskilling).
- **Mengubah gaya kepemimpinan** menjadi lebih agile dan kolaboratif.
- **Membentuk budaya kerja baru (shared values)** yang mendukung inovasi dan eksperimen.

Jika salah satu aspek ini diabaikan, transformasi digital mungkin gagal walaupun teknologi sudah tersedia.

Diskusi dan Relevansi Saat Ini

Model 7-S tetap relevan hingga kini, terutama di era **disrupsi digital**, **perubahan organisasi**, dan **transformasi bisnis**. Dengan mempertimbangkan seluruh dimensi organisasi, model ini membantu pemimpin menghindari pendekatan parsial atau silo.

🔍 Analisis Mendalam Tiap Komponen dalam 7-S Framework

1. Strategy (Strategi)

Strategi adalah arah jangka panjang organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif. Dalam konteks manajemen modern, strategi harus bersifat adaptif, responsif terhadap perubahan lingkungan (VUCA world: Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous), dan berbasis data.

Contoh:
Perusahaan seperti *Gojek* menyusun strategi berbasis pada kebutuhan mobilitas perkotaan, lalu mengembangkan layanan berbasis ekosistem (GoPay, GoFood, dll), sehingga strategi mereka mencakup agregasi layanan digital berbasis aplikasi.

---

2. Structure (Struktur Organisasi)

Struktur menggambarkan pembagian tanggung jawab, hubungan pelaporan, dan jalur komunikasi. Bentuk bisa berupa fungsional, matriks, atau agile teams.

Catatan penting: Di era digital, banyak organisasi mulai bergerak ke arah struktur datar (flat structure), agar pengambilan keputusan lebih cepat dan komunikasi lebih cair.

Contoh:
Startup teknologi sering menggunakan *cross-functional teams* yang menggabungkan desainer, programmer, dan marketing dalam satu squad, menyerupai pendekatan agile di Spotify.

---

3. Systems (Sistem)

Sistem adalah prosedur operasional, alur kerja, mekanisme evaluasi, serta sistem informasi yang mendukung kerja organisasi.

Misalnya:

- Sistem perekrutan (HRIS)
- Sistem penilaian kinerja (performance appraisal)
- Sistem logistik atau CRM

Contoh:
UMKM yang mengadopsi sistem point-of-sales (POS) digital secara langsung meningkatkan efisiensi operasional dan pengambilan keputusan berbasis data.

---

4. Shared Values (Nilai Bersama)

Nilai bersama adalah jantung organisasi. Di sinilah budaya, etika, dan keyakinan bersama terbentuk. Shared values memberi arah dan makna dalam pengambilan keputusan.

Refleksi manajerial: Nilai seperti "integritas", "kerja sama", atau "berorientasi pada pelanggan" sering dinyatakan secara eksplisit dalam visi dan misi, namun harus ditanamkan secara nyata melalui kepemimpinan dan keteladanan.

Contoh:
Dalam perusahaan seperti *Telkom Indonesia*, nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) menjadi fondasi utama budaya kerja BUMN.

---

5. Style (Gaya Kepemimpinan)

Style merujuk pada cara para pemimpin memimpin: apakah otoriter, transformasional, partisipatif, atau servant leadership?

Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap budaya kerja dan motivasi karyawan.

Contoh kasus:
Pemimpin startup generasi muda cenderung memiliki gaya yang terbuka, informal, dan mendorong inovasi. Sebaliknya, pada perusahaan manufaktur konvensional, gaya kepemimpinan bisa lebih birokratis dan hierarkis.

---

6. Staff (Sumber Daya Manusia)

Mewakili talenta yang dimiliki organisasi. Termasuk kompetensi, perekrutan, pengembangan, hingga retensi SDM. Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan (knowledge economy), sumber daya manusia adalah aset strategis.

Strategi pengelolaan SDM harus mempertimbangkan:

- Keberagaman generasi (Boomers, Gen X, Y, Z, Alpha)
- Kebutuhan reskilling/upskilling
- Employer branding

---

7. Skills (Keahlian)

Skills menunjukkan kompetensi kolektif yang membuat organisasi unggul. Ini mencakup hard skill (teknikal) dan soft skill (komunikasi, kolaborasi, critical thinking, adaptasi).

Dalam revolusi industri 4.0, keterampilan seperti *data literacy*, *AI awareness*, dan *digital communication* menjadi kunci keunggulan kompetitif.

📘 Implikasi dan Aplikasi dalam Dunia Pendidikan dan Manajemen Generasi Muda

Dalam konteks pendidikan manajemen atau pelatihan kepemimpinan generasi milenial dan Gen Z, 7-S Framework sangat bermanfaat sebagai alat refleksi dan evaluasi organisasi pembelajaran. Misalnya, institusi pendidikan dapat:

- Mengevaluasi apakah **strategi pembelajaran** sudah sesuai dengan kebutuhan zaman digital.
- Memeriksa **sistem dan kurikulum** apakah sudah mendorong pembelajaran berbasis proyek (*project-based learning*).
- Menganalisis **shared values** apakah sudah mencerminkan nilai kolaboratif, keadilan, dan inklusivitas.

Pendekatan 7-S bisa digunakan sebagai alat audit organisasi pembelajaran, sekaligus sebagai kerangka membentuk ekosistem pendidikan yang adaptif terhadap perubahan teknologi dan sosial.

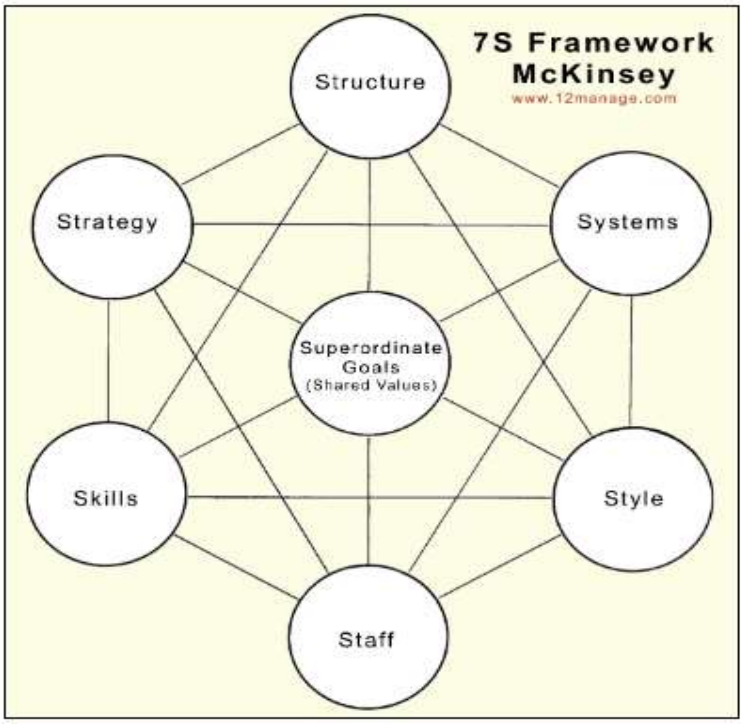
🌐 Refleksi dan Diskusi Filosofis: Kenapa 7-S Masih Relevan di Era Disrupsi?

Filosofi di balik 7-S Framework adalah **interdependensi**. Dunia manajemen bukan hanya soal struktur atau strategi semata, melainkan soal "harmoni" antar elemen organisasi. Ini mengingatkan pada konsep **sistemik** dan **holistik** dalam berpikir organisasi, seperti dalam *system thinking* Peter Senge.

Organisasi adalah organisme hidup, bukan mesin. Maka pendekatan silo (terpisah-pisah) dalam manajemen sering gagal. 7-S mengajarkan bahwa **perubahan organisasi harus bersifat sistemik, bukan kosmetik**.

✍️ Penutup: Mengapa Penting Dipelajari oleh Generasi Muda?

- Model ini **mudah dipahami namun mendalam**, cocok untuk mahasiswa, pemimpin muda, hingga pelaku UMKM.
- Membentuk cara berpikir **integratif**, sangat dibutuhkan di era yang kompleks dan ambigu.
- Dapat digunakan sebagai **alat transformasi**, baik di organisasi, institusi pendidikan, maupun komunitas.



Sumber: https://www.12manage.com/methods_7S.html

🔵 A. Penerapan McKinsey 7-S pada UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah)

1. Strategy

UMKM seringkali tidak memiliki strategi terdokumentasi. Penerapan 7-S mendorong pemilik UMKM untuk:

- Menentukan target pasar yang jelas (lokal, digital, ekspor)
- Mengembangkan keunggulan produk (misalnya: organik, handmade, heritage)
- Mengintegrasikan strategi digital marketing (Shopee, Tokopedia, Instagram)

✅ **Contoh:**
UMKM batik di Solo membuat strategi digitalisasi: membuka toko online, mengikuti pelatihan ekspor, dan memanfaatkan media sosial untuk branding.

---

2. Structure

Struktur di UMKM biasanya datar, pemilik merangkap banyak peran. Namun, penting untuk mulai membagi peran:

- Produksi
- Pemasaran
- Keuangan
- Layanan pelanggan

✅ **Tips Praktis:**
Gunakan sistem SOP sederhana dan job description tertulis agar bisnis tetap berjalan saat pemilik tidak hadir.

---

3. Systems

UMKM perlu sistem sederhana namun efektif:

- Pencatatan keuangan berbasis aplikasi (misal: BukuWarung, Moka POS)

- Sistem stok barang dengan Google Sheet atau software ringan
- Sistem layanan pelanggan (chat WhatsApp terjadwal)

---

4. Shared Values

Nilai kerja dalam UMKM harus ditanamkan: kejujuran, ketekunan, dan kualitas. Nilai ini menjadi budaya kerja tim kecil.

✅ **Contoh nyata:**
UMKM kopi di Bandung mengusung nilai *"kopi beretika"*, mendukung petani lokal dan fair trade.

---

5. Style

Pemilik UMKM biasanya menjadi pemimpin langsung. Gaya kepemimpinan yang terbuka dan pelatihan informal sangat membantu perkembangan tim.

---

6. Staff

Karyawan UMKM sering berasal dari keluarga atau tetangga. Dibutuhkan pelatihan dasar dan semangat belajar bersama.

✅ **Saran:**
Manfaatkan program pendampingan UMKM dari BUMN/BLK/Pemerintah.

---

7. Skills

Keahlian utama: produksi, pemasaran digital, dan keuangan dasar. Pelatihan daring gratis (Google Bisnisku, Kemenkop, atau Kominfo) sangat penting.

🟢 B. Penerapan McKinsey 7-S pada BUMN (Badan Usaha Milik Negara)

1. Strategy

BUMN diarahkan untuk mendukung pembangunan nasional. Strategi BUMN kini diarahkan ke:

- Digitalisasi layanan
- Good Corporate Governance
- Keunggulan kompetitif di pasar global

✅ **Contoh:**
Telkom Indonesia: transformasi dari operator telekomunikasi menjadi digital platform company (IndiHome, MyTelkomsel, BigBox, dll.)

---

2. Structure

BUMN memiliki struktur birokratis, namun reformasi mendorong pembentukan holding, anak perusahaan, dan agile units.

---

3. Systems

BUMN wajib menerapkan sistem:

- ERP (Enterprise Resource Planning)
- Pelaporan berbasis ESG (Environmental, Social, Governance)
- Sistem reward and punishment transparan

---

4. Shared Values

BUMN saat ini mengusung nilai inti **AKHLAK**:
Amanah – Kompeten – Harmonis – Loyal – Adaptif – Kolaboratif
Nilai ini diterapkan melalui kode etik dan pengukuran perilaku karyawan.

---

5. Style

Kepemimpinan BUMN diarahkan pada **servant leadership** dan **result-oriented**. Diperlukan integritas tinggi dan kemampuan manajemen perubahan.

---

6. Staff

BUMN memiliki ribuan staf multigenerasi. Manajemen SDM difokuskan pada:

- Talent development
- Diversity & inclusion
- Transformasi budaya kerja (digital mindset)

---

7. Skills

Keahlian yang dikembangkan:

- Teknologi digital (AI, IoT, big data)
- Leadership 5.0
- Governance dan etika profesional

🟠 C. Penerapan McKinsey 7-S pada Startup Digital Indonesia

1. Strategy

Startup seperti **Tokopedia, Gojek, Ruangguru** memiliki strategi pertumbuhan berbasis user, data, dan kecepatan inovasi.

Ciri khas:

- Pivot cepat jika model bisnis tidak berhasil

- Growth hacking dan pendekatan MVP (Minimum Viable Product)
- Ekspansi berbasis investor atau venture capital

---

2. Structure

Struktur startup cenderung *flat* dan berbasis *squad/tribe*. Fungsi lintas divisi bekerja dalam satu tim kecil dan dinamis.

---

3. Systems

Startup sangat tergantung pada:

- Project management tools (Trello, Jira)
- OKR (Objective & Key Results)
- Agile methods (Scrum, Kanban)

---

4. Shared Values

Budaya kerja startup dibangun pada:

- Kolaborasi
- Transparansi
- Eksperimen cepat
- Kegagalan sebagai pembelajaran

---

5. Style

Gaya kepemimpinan informal dan inspiratif. Founder sering jadi role model. Startup mempromosikan gaya **transformasional** dan **coaching**.

---

6. Staff

Staf didominasi generasi muda, tech-savvy, cepat belajar, namun juga butuh makna dalam pekerjaan.

✅ **Saran HR:**
Bangun employer branding yang kuat dan program retensi talenta berbasis tantangan intelektual.

---

7. Skills

Fokus pada:

- Software engineering
- UI/UX design
- Data analytics
- Soft skill: komunikasi, kolaborasi lintas fungsi

📘 Kesimpulan: Mengapa 7-S Relevan untuk Semua Skala Organisasi?

- UMKM → alat pembenahan dasar manajemen
- BUMN → alat transformasi organisasi
- Startup → alat penyeimbang pertumbuhan dan nilai budaya

McKinsey 7-S menjadi jembatan antara strategi dan budaya.
Model ini membantu organisasi **beradaptasi secara menyeluruh** di tengah perubahan zaman, baik karena digitalisasi, disrupsi, maupun krisis global.

📌 Tambahan 1: 7-S sebagai Alat Diagnosis Organisasi (Organizational Health Check)

7-S dapat digunakan seperti "cek kesehatan organisasi" — untuk mengetahui bagian mana yang **kuat**, **lemah**, atau **tidak sinkron**.

✅ **Contoh penggunaan praktis:**

Sebuah koperasi digital di Yogyakarta mengalami stagnasi pertumbuhan. Setelah analisis 7-S:

- **Strategy** tidak diperbarui pasca pandemi
- **Systems** belum digital
- **Skills** pegawai tidak mengikuti perkembangan teknologi

➡️ Dengan hasil ini, koperasi menyusun roadmap digitalisasi dan pelatihan internal.

📌 **Tambahan 2: 7-S sebagai Alat Manajemen Perubahan (Change Management Tool)**

Ketika organisasi ingin bertransformasi — misalnya UMKM beralih ke pasar digital, atau BUMN menjalani digitalisasi — maka perlu dipastikan bahwa perubahan bukan hanya terjadi di satu sisi (misalnya teknologi), tetapi **menyentuh semua aspek 7-S**.

🎯 **Pendekatan:**

- Gunakan **Shared Values** sebagai jangkar perubahan (misalnya nilai keberlanjutan)
- Perbaiki **Systems** dan **Structure** agar sejalan dengan arah baru
- Lakukan pelatihan untuk meningkatkan **Skills** staf
- Sesuaikan **Style** kepemimpinan menjadi lebih adaptif dan terbuka

---

📌 **Tambahan 3: Peta Keterkaitan antar-7-S: Interdependensi Dinamis**

Penting untuk dipahami bahwa 7-S **bukan hanya daftar elemen**, tetapi **jaringan sistemik**. Misalnya:

- Mengubah **Strategy** tanpa membentuk ulang **Structure** akan menimbulkan disonansi
- Menanamkan **Shared Values** tanpa mengubah **Style** kepemimpinan akan terasa hampa
- Meningkatkan **Skills** staf tanpa mendesain ulang **Systems** akan menimbulkan frustasi

➡️ Oleh karena itu, saat memetakan kondisi organisasi, **buatlah matriks keterhubungan** antar elemen untuk menghindari ketimpangan sistemik.

📌 Tambahan 4: Integrasi 7-S dengan Model Lain (ADKAR, Balanced Scorecard, VBM)

Model 7-S sangat cocok dikombinasikan dengan pendekatan manajemen lainnya:

Kombinasi	Tujuan
7-S + **ADKAR**	Untuk mengelola perubahan budaya dan mindset SDM
7-S + **Balanced Scorecard**	Menyelaraskan faktor-faktor internal (7-S) dengan tujuan strategis
7-S + **Value-Based Management (VBM)**	Menekankan bahwa setiap aspek organisasi memberi nilai tambah

🔍 **Contoh integratif**:
Sebuah BUMN ingin menerapkan ESG (Environmental, Social, Governance). Strategi ESG-nya diturunkan dalam bentuk:

- **Structure**: unit ESG
- **Systems**: sistem pelaporan keberlanjutan

- **Skills**: pelatihan officer ESG
- **Shared Values**: kesadaran lingkungan sebagai nilai inti

📌 Tambahan 5: Relevansi Filosofis: Organisasi sebagai Ekosistem Dinamis

Jika kita pandang organisasi sebagai **organisme hidup** (seperti dalam pandangan sistemik Peter Senge), maka model 7-S berfungsi seperti **sistem biologis**:

- **Strategy dan Structure** adalah tulang dan otak
- **Systems** adalah sistem peredaran darah
- **Staff dan Skills** adalah organ tubuh
- **Shared Values dan Style** adalah DNA dan jiwa

➡️ Artinya, setiap bagian harus **hidup, tumbuh, dan saling menjaga keseimbangan** agar organisasi bisa bertahan dan berinovasi dalam dunia yang terus berubah.

📌 Tambahan 6: Potensi Implementasi dalam Pendidikan dan Kurikulum Bisnis

Model 7-S sangat cocok dijadikan kerangka praktikum untuk:

- **Menganalisis organisasi nyata** (studi kasus BUMN/UMKM)
- **Mendesain ulang organisasi simulatif** oleh mahasiswa
- **Melatih kemampuan berpikir sistemik dan interdisipliner**

📘 Misalnya, mahasiswa diberikan tugas:

“Pilih satu startup digital Indonesia. Gunakan McKinsey 7-S untuk menganalisis keunggulan dan tantangan mereka. Berikan rekomendasi untuk sinkronisasi antar-S.”

📌 Tambahan 7: Tools Pendukung Visualisasi dan Pelatihan

Jika ingin menjadikan 7-S sebagai alat pelatihan, bisa dilengkapi dengan:

- Template worksheet analisis 7-S
- Peta radar 7-S (untuk menilai kekuatan tiap elemen)
- Infografik interaktif 7-S untuk presentasi kelas

📌 Tambahan 8: Kritik dan Batasan Model 7-S

Tidak ada model yang sempurna. Beberapa kritik terhadap 7-S:

- Terlalu fokus pada aspek internal (kurang mempertimbangkan pasar dan kompetitor)
- Kurang cocok diterapkan pada organisasi mikro non-formal
- Perlu dilengkapi dengan data kuantitatif agar lebih objektif

Namun, kekuatan 7-S tetap besar sebagai **alat pemetaan awal dan komunikasi strategis**.

🔍 Glosarium Tambahan (Opsional untuk Modul Pelatihan)

Istilah Pelengkap	Definisi
Agile Organization	Organisasi yang adaptif, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan, umumnya dengan struktur datar.

Istilah Pelengkap	Definisi
ESG	Environmental, Social, and Governance — prinsip keberlanjutan dalam strategi perusahaan.
OKR	Objective and Key Results — alat pengukuran kinerja yang populer di startup.
HRIS	Human Resource Information System — sistem digital untuk mengelola SDM.
Squad/Tribe Model	Model tim kerja pada startup yang berbasis unit kecil multidisipliner.
Pivot Strategy	Pergeseran strategi cepat untuk menyesuaikan dengan perubahan pasar.
Coaching Leadership	Gaya kepemimpinan yang fokus pada pengembangan potensi individu.
Digital Literacy	Kemampuan menggunakan teknologi informasi secara cerdas dan produktif.
GCG (Good Corporate Governance)	Prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, transparan, dan akuntabel.

✍️ Penutup

Glosarium ini berguna untuk:

- **Penguatan pemahaman terminologi manajemen modern**
- **Mempermudah pengajaran dan diskusi kelas**
- **Menjadi lampiran dalam modul pelatihan atau buku teks**

📚 DAFTAR PUSTAKA UTAMA: McKinsey 7-S Framework

📘 Sumber Asli dan Historis

1. **Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R.** (1980).
   Structure is not organization.
   Business Horizons, 23(3), 14–26.
   ➤ Artikel seminal yang pertama kali memperkenalkan 7-S Framework.

2. **Peters, T. J., & Waterman, R. H.** (1982).
   In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies.
   New York: Harper & Row.
   ➤ Buku populer yang mempopulerkan framework ini sebagai pendekatan excellence dalam organisasi.

📗 Buku dan Literatur Manajemen Strategis

3. **Daft, R. L.** (2020).
   Organization Theory and Design (13th Edition).
   Boston: Cengage Learning.
   ➤ Memberikan konteks desain organisasi dan integrasi model 7-S dalam struktur organisasi kontemporer.

4. **Cameron, K. S., & Quinn, R. E.** (2011).
   Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework.
   San Francisco: Jossey-Bass.
   ➤ Mendukung pendekatan 7-S dengan teori budaya organisasi yang menyeluruh.

5. **Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J.** (2005).
Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management.
New York: Free Press.
➤ Memberikan pembandingan berbagai pendekatan strategi termasuk perspektif struktur dan sistem.

📙 Sumber Pendukung dan Terapan dalam Konteks Bisnis Digital

6. **Osterwalder, A., & Pigneur, Y.** (2010).
Business Model Generation.
New Jersey: Wiley.
➤ Menjelaskan integrasi struktur dan strategi melalui pendekatan model bisnis kontemporer (berkesinambungan dengan 7-S).

7. **McKinsey & Company.** (2022).
Organizational Agility and Transformation Reports.
www.mckinsey.com
➤ Laporan terkini tentang transformasi organisasi digital, agile, dan implementasi struktur sistemik.

📕 Artikel dan Jurnal Ilmiah Terbaru

8. **Hanafizadeh, P., Moosakhani, M., & Bakhshi, J.** (2011).
Selecting the best strategic alignment model using ANP: A case study in SMEs.
Expert Systems with Applications, 38(8), 9687–9697.
➤ Studi akademik yang menguji keefektifan model 7-S untuk UKM.

9. **Alshaher, A. A.** (2013).
The McKinsey 7S model framework for e-learning system readiness assessment.
International Journal of Advances in Engineering & Technology, 6(5),

2109–2120.
➤ Aplikasi 7-S dalam pengembangan sistem digital pendidikan.

📘 Referensi dalam Konteks Indonesia

10. **Kementerian BUMN Republik Indonesia.** (2020). *Core Values BUMN: AKHLAK sebagai Nilai Bersama.* Jakarta: Kementerian BUMN.
➤ Contoh penerapan *shared values* dalam konteks McKinsey 7-S Framework di organisasi BUMN Indonesia.

11. **Setiawan, M. B.** (2021). *Transformasi Digital UMKM di Indonesia: Pendekatan Strategis dan Adaptif.* Yogyakarta: Gadjah Mada Press.
➤ Mengaitkan strategi, sistem, dan staf dalam kerangka 7-S untuk pengembangan UMKM.

🖇️ Sumber Online Akademik dan Praktik

12. **MindTools.** (2023). *The McKinsey 7S Framework: Ensuring that All Parts of Your Organization Work in Harmony.* https://www.mindtools.com
➤ Penjelasan populer dan aplikatif untuk pelatihan manajerial.

13. **Harvard Business Review.** (2021). *How to Lead Organizational Change: Lessons from McKinsey.* https://hbr.org
➤ Artikel yang relevan dalam konteks perubahan dan adopsi digital di organisasi.

14. **ChatGPT 4o** (2025). Copilot of this article. Access date: 1 April 2025. Writer's account. https://chatgpt.com/c/67ebb00d-521c-8013-909b-9cd4304d1e2f