

Analysis of the 7s Framework of McKinsey in the UKM X Yogyakarta

**Didik Widianoro¹; Yulia Herawaty¹; Irfani Rizal¹,
Nur Fitriyana²**

Universitas Islam Riau¹,

Universitas Muhammadiyah Riau²

Marpoyan Damai Pekanbaru Riau

email : didikwidianoro@psy.uir.ac.id

Journal **PSIKODIMENSIA**

Volume 19, No. 2,

Juli - Desember 2020

ISSN cetak : 1411-6073

ISSN online : 2579-6321

DOI:10.24167/psidim.v19i2.2690

Abstract

UKM is a place for a group of citizens to develop skills in the business sector. The problem that often occurs is the lack of a working system. There is a weak system that regulates work patterns, both in individuals and groups. Another thing that was discovered was the lack of the ultimate goal of the UKM group. So that at work the human resources are only reasonable to fill spare time. In this study, researchers used a qualitative approach by using interviews and observations as data collection methods. The subjects of this study were members of UKM X Yogyakarta. The assessment approach applied by researchers using McKinsey 7s at three levels of approach namely, organizations, groups and individuals. From the results of the study it was found that UKM X Yogyakarta still does not have clear objectives in running the business and there are also some members who lack good job communication skills. This makes UKM X less productive and unable to compete with other SMEs. Researchers provide goal setting training recommendations to all members of UKM X to be able to resolve the above problems.

Keywords: Analysis, 7s McKinsey, UKM

PENDAHULUAN

Kelompok merupakan bagian penting dalam peningkatan produktivitas sebuah perusahaan. Hampir semua perusahaan menggunakan kelompok untuk melakukan tugas-tugas dan menjadi landasan dasar atas terbangunnya organisasi (Jex, 2002). Katzenbach dan Smith mengemukakan bahwa kelompok adalah sekelompok orang yang saling berbagi tujuan yang sama, memiliki kesamaan metode bekerja, dan bertanggung jawab satu sama lain (McLean, 2006).

Suatu kelompok haruslah memiliki efektivitas, terutama dalam hal kinerja dan kualitas kerja. Efektivitas kelompok ini nantinya akan berdampak

pada *performance* organisasi. Efektivitas yang tinggi pada kelompok merupakan harapan dari organisasi. Dengan tercapainya efektivitas maka akan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam rangka meningkatkan efektivitas kelompok maka perlu dilakukan pengembangan kelompok, hal ini dikarenakan tuntutan dunia kerja yang dinamis sehingga harus mampu mengikuti perkembangan. Pengukuran atau asesmen dibutuhkan untuk melihat sejauhmana efektivitas kelompok terkait kinerja dan kualitas kerja pada divisi tersebut, serta menentukan pengembangan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas kelompok agar bisa meningkatkan

kualitas dari kelompok tersebut. Cumming (2005), menyatakan bahwa suatu kelompok itu dikatakan efektif harus memiliki pencapaian tujuan yang jelas, struktur pembagian tugas yang jelas dan alur kerja sistematis, individu dalam kelompok yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar, memiliki aturan, nilai dan budaya dalam kinerja kelompok dan memiliki fungsi dan peran yang jelas dalam kelompok. Dalam menjalankan visi atau tujuan dari organisasi diperlukan kerjasama tim yang baik antar anggota dalam organisasi. Suatu tim dalam suatu kelompok atau organisasi adalah kesatuan kelompok orang yang saling bersemangat menuju suatu tujuan yang disepakati bersama. Pengembangan kapasitas organisasi sebagai rangkaian upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan bagian-bagian yang ada di dalamnya agar lebih efektif dan efisien secara berkelanjutan. Rencana ini akan tercapai optimal dengan melakukan asesmen atau evaluasi secara berkala untuk melihat sejauhmana perkembangan yang telah dialami oleh organisasi itu sendiri (Ivancevich, dkk.2007).

Usaha X dapat dikatakan sebagai suatu organisasi dan juga sebagai kelompok, dianggap sebagai sebuah organisasi dan kelompok karena individu di dalamnya memiliki visi dan misi yang sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Usaha X merupakan usaha kecil menengah (UKM) yang didirikan untuk mengembangkan potensi dan keterampilan ibu-ibu yang berada di Hunian Tetap (Huntap) merapi melalui modal yang diberikan oleh pemerintah setempat. Berdasarkan salah satu inisiatif warga, pada akhirnya UKM ini berhasil didirikan pada tahun 2012. Usaha ini merupakan usaha yang didasarkan untuk mengembangkan keterampilan yang dimiliki warga bukan dianggap sebagai usaha berorientasi pada profit. Seperti permasalahan yang terjadi Usaha X, peneliti memperoleh

informasi mengenai bagaimana sistematis kerja anggota kelompok dalam Usaha X ini, dalam kelompok Usaha X ini belum adanya tujuan yang jelas dalam menjalankan Usaha X. Karyawan mengakui bekerja hanya mengisi waktu luang dan tidak adanya target yang jelas dalam menjalankan segala aktivitas dalam Usaha X. Cumming (2007) menyatakan bahwa tidak ada kelompok yang dapat bekerja dengan efektif apabila tanpa adanya *Goal Clarity* atau tujuan yang jelas dalam menjalankan usaha. Maka perlu dilakukan upaya lanjut untuk mengetahui informasi- informasi terkait permasalahan yang sedang dihadapi sehingga ditemukan kesimpulan tentang perubahan atau pengembangan yang dapat dilakukan. Dalam rangka meningkatkan efektivitas kelompok maka perlu dilakukan pengembangan kelompok. Hal ini dikarenakan tuntutan tugas yang diberikan kepada kelompok, meningkatnya kepercayaan atasan terhadap kelompok, serta tuntutan dunia kerja yang dinamis sehingga harus mampu mengikuti perkembangan. Untuk itu maka perlu dilakukan pengukuran atau asesmen sejauh mana efektivitas kelompok terkait kinerja dan kualitas kerja pada divisi tersebut, serta menentukan pengembangan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas kelompok agar bisa meningkatkan kualitas dari kelompok tersebut. Asesmen yang akan dilakukan di Usaha X menggunakan Analisis *7S Framework of McKinsey*, Diagnosis organisasi dilakukan dengan *7S Framework of McKinsey* digunakan untuk mengetahui efektivitas organisasi berikut faktor-faktor yang memengaruhinya. Konsep 7-S McKinsey, terdiri dari: *The Hard S's*, yaitu faktor-faktor yang *feasible* dan mudah diidentifikasi, meliputi : *Structure, Strategi & Systems*, dan *The Soft S's*, yaitu faktor-faktor yang sulit didefinisikan, meliputi: *Shared Values, Skills, Staf & Style. Organizational*

analysis menggunakan metode wawancara dan observasi. Dengan melakukan asesmen pada aspek-aspek tertentu nantinya dapat diketahui efektivitas dan kebutuhan pada kelompok tersebut. Oleh karena itu, asesmen pada usaha X yang ada di Hunian Tetap Dusun X perlu dilakukan untuk mengukur efektivitas serta memberikan saran pengembangan yang terarah.

METODE

Pada asesmen ini, wawancara dilakukan terhadap beberapa anggota dari UKM X. Wawancara dilaksanakan untuk mengetahui gambaran mengenai analisa kelompok, tugas/pekerjaan, dan individu.

Pendekatan yang digunakan peneliti yaitu dengan Analisis 7S *Framework of McKinsey*, Diagnosis organisasi dilakukan dengan 7S *Framework of McKinsey* digunakan untuk mengetahui efektivitas organisasi berikut faktor-faktor yang mempengaruhinya. Konsep 7S McKinsey, terdiri dari: *The Hard S's*, yaitu factor-faktor yang *feasible* dan mudah diidentifikasi, meliputi: *Structure, Strategi & Systems*, dan *The Soft S's*, yaitu factor-faktor yang sulit didefinisikan, meliputi : *Shared Values, Skills, Staf, & Style*. Uraian masing-masing factor sebagai berikut :

1. *Shared Values*; Adalah nilai budaya kerja yang hidup ditengah organisasi tersebut. Merupakan suatu *guideline* bagi para anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang.
2. *Structure*; struktur organisasi (*organizational structure*) merupakan cerminan dari *shared values* organisasi dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara optimal. Struktur yang sanggup mencerminkan *shared values* dengan baik akan memberdayakan organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut.
3. *System*; system yang dikembangkan organisasi juga bersumber pada *shared values* yang ada. Sistem ini termasuk berbagai hal yang menyangkut perencanaan implementasi, control dan evaluasi anggaran dan penghargaan.
4. *Staff*; berdasarkan *shared values* yang ada organisasi membentuk personal di dalamnya (pengelola). Organisasi akan menentukan prasyarat orang-orang seperti apa yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasi sebagaimana diketahui jika tujuan organisasi dan tujuan individu di dalamnya tidak searah, maka akan sangat sulit bagi organisasi tersebut untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.
5. *Skills*; ketrampilan setiap individu di dalam organisasi merupakan unsur yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien. Jika ketrampilan para pelaksana organisasi kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut untuk mewujudkan visinya, maka organisasi tersebut akan cenderung kontraproduktif. Oleh karenanya, *skills* merupakan cerminan dari *core competence* organisasi, karena strategi yang disusun juga merupakan refleksi atas *skills* yang ada
6. *Style*; gaya manajemen (kepemimpinan) organisasi merupakan hasil perpaduan antara kelima elemen sebelumnya. Kelima elemen tersebut menentukan gaya kepemimpinan seperti apakah yang paling tepat agar organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuannya secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang kurang tepat dengan kelima elemen tersebut akan menyebabkan organisasi menjadi gagal atau bahkan menuju kehancuran.
7. *Strategy*; Strategi suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi dapat memiliki arahan yang jelas dan tegas tentang cara-cara yang dipakainya

untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Asesmen dilakukan dengan menggunakan beberapa metode pengumpulan data, yaitu wawancara dan observasi. Berikut ini merupakan penjelasan masing-masing metode analisa tersebut.

1. Wawancara

Menurut Moleong (2000), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu, yang dilakukan oleh dua belah pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara dilakukan kepada anggota kelompok usaha yang terdiri dari empat orang. Wawancara yang dilakukan berdasarkan aspek 7S McKinsey.

2. Observasi

Hadi (Novianti, 2010) menjelaskan bahwa observasi merupakan metode penelitian sistematis, sengaja, dengan indera dapat menangkap kejadian yang sedang berlangsung. Sedangkan Cartwright dan Cartwright (Pratiwi, 2010) mendefinisikan observasi sebagai proses pengamatan dan pencatatan informasi tentang perilaku secara sistematis untuk tujuan membuat keputusan. Observasi yang dilakukan oleh peneliti dengan melihat proses kerja di UKM

HASIL

Setelah dilakukan proses asesmen menggunakan pendekatan 7s Mckinsey dan kemudian peneliti merumuskan dalam tiga level yaitu level organisasi, pekerjaan dan individu, ditemukan hasil analisa kebutuhan sebagai berikut:

1. Analisis Organisasi

Berdasarkan hasil asesmen yang diperoleh menunjukkan kurang adanya sistem perencanaan dalam usaha X terkait bahan baku dan anggaran. Begitu juga dengan *shared values* terkait visi dan misi usaha X, hal ini dikarenakan

terkait latar belakang pembentukan kelompok usaha X, dimana usaha X ini terbentuk hanya untuk mengisi waktu luang dan hasil dari penjualannya dibagikan setiap tahun sekali saat menjelang Idul Fitri. Hal ini dijelaskan oleh subjek H:

“Ya,,bener kami bekerja hanya berdasarkan untuk mengisi waktu luang saja mas, kalau ngak ada kerjaan baru kekantor” (*WHI, 50-53*)
 “Kami ini yoo...ngikut aja mas. Karena sudah tidak ada lagi yang bisa dikerjakan...” (*WPI, 44-46*).

Terkait *skill* anggota sudah cukup mahir dalam proses produksinya, dimana anggota harus mengetahui seluruh proses pembuatan dari awal hingga akhir. Hal ini dikarenakan semua anggota tidak memiliki tugas spesifik dan mengerjakan keseluruhan proses produksi yang ada. Selain itu, dikarenakan usaha X berskala kecil dan hanya untuk mengisi waktu luang para anggotanya, sehingga tidak terdapat struktur organisasi, hanya ada kordinator dan semua anggota memiliki tugas, wewenang dan tanggungjawab yang sama. Subjek A menjelaskan:

“Kami semua dilatih sebelumnya mas, ada dari dinas yang datang dan kemudian mandiri dalam melakukan pekerjaan” (*WAI, 60-63*).

Style usaha X terkait manajemen pemasaran cenderung pasif, dimana pihak-pihak yang datang untuk membeli hasil produksi usaha X seperti pedagang sayur keliling, tetangga yang memesan langsung, dan sesekali juga ditawarkan ke pasar. Hal tersebut terkendala terkait transportasi sehingga usaha X ini cenderung pasif dalam pemasaran hasil produksinya. Seperti yang telah dijelaskan di atas, tidak ada strategi khusus dalam usaha X ini dikarenakan tujuan awal pembentukannya hanya untuk mengisi waktu luang.

“dalam menjual ya kami hanya menunggu mas, kalau tidak ada yang

datang ya tidak terjual” (WCA, 34-36).

Analisis Pekerjaan/tugas

Dari hasil wawancara diperoleh bahwa pekerjaan yang dilakukan terkadang mendapat kendala berupa bahan baku dan pemasaran. Dari sisi bahan baku, seperti kayu bakar untuk proses perebusan awal sebelum direndam dan daun pisang untuk membungkus menjadi salah satu kendala yang dihadapi oleh usaha X dikarenakan lokasi untuk mencari dan membeli yang begitu jauh, sehingga terkadang anggota usaha X mengambil daun pisang dari pohon miliknya. Kendala selanjutnya adalah di sisi pemasaran, baik dari cara memasarkan serta transportasi. Terkait keterampilan serta pengetahuan anggota usaha X masih tergolong minim dan usaha X tidak memiliki tujuan yang jelas ke depannya terkait usaha yang dijalankan saat ini. Gambaran itu hanya sebatas keinginan tanpa adanya tujuan/langkah yang jelas ke depannya, serta cara komunikasi dalam hal pemasaran produknya

2. Analisis Individu

Hasil wawancara mengungkap kendala yang dihadapi oleh anggota usaha X lebih kepada keterampilan, dimana salah seorang anggota sempat bercerita terkait dengan keterampilan lain dalam membuat susu kedelai, anggota tersebut sempat mencoba berjualan susu kedelai di sekolah hanya saja terkendala dimana susu kedelai yang dibuatnya pecah (seperti santan yang pecah). Dahulunya pembuatan susu kedelai dilakukan untuk menambah penghasilan.

DISKUSI

Berdasarkan hasil asesmen yang telah dilakukan peneliti menggunakan metode wawancara dan observasi pada tiga level yakni, organisasi, tugas dan individu dapat disimpulkan permasalahan yang terjadi dalam Usaha X adalah pada level organisasi yang mana organisasi/Usaha X belum memiliki

tujuan yang jelas dalam menjalankan Usaha X. Hal ini menyebabkan permasalahan pada level tugas dan individu menjadi muncul seperti pada bagian individu yakni kurangnya kemauan dalam meningkatkan *skill* yang mana sangat mempengaruhi dalam menjalankan Usaha X. Analisa organisasi yang dilakukan menunjukkan bahwa permasalahan terletak pada *shared value* terkait tidak adanya visi dan misi dari usaha X sehingga berdampak pada strategi yang kurang kuat dan struktur atau bagan organisasi. Dimana hal tersebut mempengaruhi sistem terkait perencanaan dan *style* manajemen, serta berdampak pada *staff* dan *skill*.

Dalam Cumming (2005), salah satu yang mempengaruhi keefektifitasan kelompok dalam organisasi adalah memiliki tujuan dan sasaran yang jelas. Sedangkan analisis tugas yang dilakukan menemukan bahwa kendala yang dialami terletak pada tidak adanya tujuan yang jelas dari kelompok usaha tersebut, serta keterampilan dan kemampuan yang dimiliki anggota masih tergolong minim, baik dari komunikasi maupun produk. Selain itu, analisis individu tidak terlalu terungkap terkait kendala yang dihadapi, hanya kendala keterampilan yang dimiliki salah seorang anggota di luar keterampilan produksi usaha X.

Berdasarkan hasil analisa maka dapat disimpulkan bahwa permasalahan yang terjadi disebabkan oleh:

1. Kurang adanya tujuan anggota usaha X terkait pengembangan usaha.
2. Keterampilan serta kemampuan yang perlu ditingkatkan. Oleh sebab itu, perlu adanya *goal setting* bagi usaha X tersebut.

Berdasarkan analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis individu yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan bahwa usaha X membutuhkan sosialisasi dan psikoedukasi terkait dengan *goal setting* untuk memberi gambaran atau saran

dalam memajukan serta mengatasi kendala yang dialami.

Saran dari peneliti adalah dengan pemberian intervensi *Goal setting* agar dapat membantu para anggota memiliki gambaran ke depan tentang pengembangan usaha yang ingin dicapai. Hal ini mendorong para anggota untuk dapat menentukan langkah- langkah yang harus dilakukan dalam mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya. Tujuan yang dimaksud berdasarkan kepentingan bersama antar anggota yang ada di dalam usaha tersebut, sehingga bersama-sama memiliki tanggungjawab serta komitmen untuk mewujudkan tujuan tersebut demi kemajuan usaha itu sendiri.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil asesmen yang diperoleh menunjukkan bahwa penetapan tujuan/sasaran yang belum jelas dalam usaha X. Pihak pengembangan organisasi menambahkan bahwa anggota mengalami permasalahan pada komunikasi persuasif dalam proses pemasaran atau penjualan produk. Oleh karena itu, usaha X membutuhkan pelatihan berupa *Goal Setting Training* agar anggota dapat lebih meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan yang jelas dan tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Brown, D.R & Harvey, D. 2006. *An Experiential Approach to Organization Development, Seventh Edition*. Canada: Prentice Hall.
- Cumming, T.G & Worley, C.G. *Organization development and Change*. South- western: Thomas
- Ivancevich, dkk. 2007 *Organizational Behavior and Management*. Jakarta: Erlangga.
- Gammahendra, F. (2014). Pengaruh struktur organisasi terhadap efektivitas organisasi (studi pada persepsi pegawai tetap Kantor perwakilan Bank Indonesia Kediri). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2).
- Kirkpatrick, D. 1994. *Evaluating Training Programs- The Four Level*. Berret Koehler Publisher.Inc.
- Kreitner, R & Kinicki, A. 2001. *Organization Behavior, 5 th Edition*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- McLean, G.N. *Organization Development*. San Francisco: Berrett Koehler Publishers, Inc.
- Moleong, L.J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Novianti, N.P. 2010. Modul Kuliah Observasi dan Wawancara (Tidak Diterbitkan). Yogyakarta: Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia.
- Riggio, R.E. 2003. *Introduction to Industrial/Organizational psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sarwono, J. 2010. *Pintar Menulis Karya Ilmiah: Kunci Sukses dalam Menulis Ilmiah*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Siagian, S.P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simamora, H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Triner, D., Greenberry, A & Watkins, R. 1996. *Training Needs Assessment: A Contradiction in Terms*. New Jersey: Educational Technology.
- Umar, H. 2006. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Gramedia.