DIAGNOSIS EFEKTIVITAS ORGANISASI MODEL 7S MCKINSEY

Dian Komarsyah D, Hani Damayanti Aprilia*, Nur Efendi, Deddy Aprilani
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lampung
*hani.damayanti@fisip.unila.ac.id

ABSTRACT

The aim of this research is seeking further on organization's effectivity through 7S McKinsey in FISIP Universitas Lampung using qualitative method. We found that the seven dimensions (strategies, system, staff, skills, structures, and style) have been established in the organization. The six dimensions give potentially positive influence in the working goals, only one which is staff that have negative influence.

Keywords: Effectivity, Organization, 7S McKinsey.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mendiagnosis efektivitas organisasi yang komprehensif dengan menggunakan Model 7S McKinsey. Perspektif penelitian kualitatif pada FISIP Universitas Lampung. Hasil penelitian menjelaskan strategi yang digunakan Fisip Unila dalam pencapaian tujuan telah menggunakan Model 7S McKinsey. Tujuh dimensi dalam Model 7S McKinsey telah berjalan, dimengerti dan dipahami anggota organisasi di FISIP Unila, 7 dimensi tersebut antara lain nilai yang dibagi, strategi, sistem, staf, keterampilan, struktur dan gaya telah berjalan selaras. Dari tujuh dimensi yang ada, enam dimensi yaitu nilai yang dibagi, strategi, sistem, keterampilan, struktur dan gaya, memiliki potensi berpengaruh positif bagi kinerja FISIP Unila. Sedangkan dimensi staf berpotensi negatif terhadap kinerja FISIP Unila.

Kata kunci: Efektivitas, Organisasi, 7S McKinsey.

PENDAHULUAN

Upaya mendiagnosis efektivitas sebuah organisasi, telah lama menjadi fokus penting semua tipe organisasi, baik itu organisasi bisnis, pemerintah maupun perguruan tinggi. Dari berbagai model diagnosis efektivitas yang berkembang, salah satunya adalah model 7S McKinsey, sebuah model komprehensif yang sangat bermanfaat untuk mendiagnosis efektivitas organisasi bisnis maupun publik. Diperkenalkan pada awal 1980-an oleh Tom Peters dan Robert Waterman, dua konsultan yang bekerja di perusahaan konsultan McKinsey & Company.

Model 7S McKinsey dapat dijelaskan dengan menggunakan pandangan teori berbasis sumber daya dan strategi. Proposisi utama dari teori ini adalah bahwa jika suatu organisasi ingin mencapai suatu keadaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, ia harus memperoleh dan mengontrol sumber daya berharga, langka, tak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti dan berkemampuan tinggi (Barney, 1991). Prinsip-prinsip teori pandangan berbasis sumber daya adalah: bahwa blok bangunan strategi adalah proses bisnis; transformasi proses menjadi kemampuan strategis yang berharga adalah kunci keberhasilan; kemampuan diciptakan dengan membuat investasi strategis dan manajer harus bertanggung jawab, karena kemampuan bersaing melibatkan lintas fungsionalitas. Teori sistem terbuka menjelaskan bagaimana organisasi tergantung pada lingkungannya untuk input dan mengubah input ini menjadi output (Barney, 1991). Unsur-unsur dalam organisasi adalah apa yang digunakan untuk mengontrol proses transformasi untuk memastikan kesuksesan. Menurut model ini, manajer, perlu memperhitungkan tujuh faktor dasar untuk memastikan keberhasilan penerapan strategi, antara lain strategi, struktur, sistem, gaya, staf, nilai-nilai bersama, dan keterampilan. Semua faktor ini saling bergantung satu sama lain, sehingga kegagalan dalam 1 faktor, menandai awal kegagalan (Peters and Waterman, 1982).

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) merupakan bagian dari Universitas Lampung yang bertanggung jawab untuk menyelenggarakan pendidikan tinggi dalam bidang ilmu sosial. Sebagai suatu organisasi modern yang telah dibentuk sejak tahun 1985 tentu saja FISIP telah mempersiapkan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan dari strategi yang diuraikan hanya mungkin terjadi jika otoritas memulai suatu strategi dengan proses implementasi yang memanfaatkan sumber daya internal untuk mencapai hal ini. Tujuh elemen model McKinsey 7S dapat digunakan oleh FISIP untuk menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang yang berkelanjutan.

Penelitian tentang efektivitas organisasi yang komprehensif di perguruan tinggi belum banyak dilakukan di Indonesia. Untuk itu penelitian ini akan mencoba mendiagnosis efektivitas organisasi FISIP di Universitas Lampung dengan fokus pada 7 dimensi sistem organisasi di mana penelitian menggunakan perspektif sistem terbuka. Studi ini mencoba untuk menjawab pertanyaan utama: (1) Bagaimana strategi FISIP Unila dalam pencapaian tujuannya? (2) Dari 7 dimensi yang ada dimensi apa saja yang positif dan negatif berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi?

METODE PENELITIAN

Analisis menggunakan model interaktif Miles dan Hubberman (1994) yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi, sebagai sesuatu yang saling berkesinambungan pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data. Tiga jenis kegiatan analisis dan kegiatan pengumpulan data itu sendiri merupakan proses siklus dan interaktif. Dengan triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data. Untuk itu, kajian ini menggunakan metode deskriptif, dengan meneliti berbagai dokumen serta melakukan observasi dan wawancara dengan informan untuk memperoleh informasi tentang proses pencapaian tujuan organisasi FISIP Universitas Lampung mengarah kepada konstruksi model struktur dan sistem yang ada pada saat ini. Informan adalah tenaga kependidikan FISIP UNILA yang berjumlah 4 orang.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang telah dihimpun, strategi FISIP Unila dalam pencapaian tujuan berkaitan dengan 7 variabel model McKinsey, yaitu:

a. Nilai yang dibagi (*Shared Values*)

Pernyataan nilai dan kode etik perilaku tenaga kependidikan dinyatakan dengan jelas, misalnya tentang sopan santun. Nilai dan perilaku (termasuk kinerja) selalu dievaluasi dan ditinjau sebulan sekali oleh pimpinan fakultas. Selain itu, evaluasi dan peninjauan juga dilakukan per semester (6 bulan sekali) di tingkat pimpinan fakultas, penilaiannya juga per sub bab seperti komitmen, integritas, disiplin, kerja sama dari kode etik yang ada di fakultas. Atasan secara langsung mengkomunikasikan nilai dan kode etika perilaku organisasi melalui evaluasi per bulan. Namun, ada juga tenaga kependidikan yang mengurai bahwa atasan tidak secara langsung mengomunikasikan nilai dan kode etika perilaku organisasi, tetapi melalui tahapan yang sudah ada (hierarki).

Nilai yang dibagi (*shared values*) yang diterapkan di FISIP sejalan dengan Kaplan (2005), bahwa nilai-nilai bersama merupakan inti atau nilai dasar. Nilai-nilai itu secara luas dibagi dalam organisasi, dan berfungsi sebagai prinsip pemandu apa adanya tentang pentingnya visi, misi, dan nilai-nilai pernyataan yang memberikan rasa tujuan yang luas untuk semua karyawan. Semua anggota organisasi memiliki kesamaan mendasar ide atau konsep membimbing di mana bisnis dibangun.

Atasan dan pimpinan fakultas sudah memberi keteladanan dan kode etik yang baik, sehingga bisa menjadi panutan yang baik bagi para tenaga kependidikan. Pernyataan nilai dan kode etik sudah paham dan jelas, contohnya untuk peraturan-peraturan bagi tenaga kependidikan, tetapi saat ditanya apakah memahami nilai dan kode etik organisasi, tenaga kependidikan menjawab dengan ragu-ragu dan mengatakan kurang paham. Nilai dan kode etik kadang-kadang diperkuat. Nilai-nilai tersebut dimasukkan dalam dokumen strategis, tujuan dan pengambilan keputusan organisasi. Tenaga kependidikan sudah pasti mengakui, menerima dan menerapkan nilai-nilai dan kode etik organisasi yang berlaku. Hambatan yang dirasakan dalam penerapan nilai dan kode etik organisasi itu ada, misalnya ada tenaga kependidikan yang tidak mematuhi peraturan yang sudah ada seperti adanya kerja lembur/pulang terlambat dari jadwal, dan jika ada tenaga kependidikan lain yang tidak mematuhi kode etik, seperti terlambat datang, padahal tenaga kependidikan lain sudah lama datang dan bekerja, tetapi yang terlambat masih santai saja.

b. Gaya (Style)

Gaya mengacu pada gaya kepemimpinan manajer; bagaimana mereka menghabiskan waktu mereka; mereka memfokuskan perhatian pada apa; bagaimana mereka membuat keputusan; juga budaya organisasi, yaitu, nilai-nilai dan keyakinan dominan, norma-norma, tindakan simbolik sadar dan tidak sadar diambil oleh para pemimpin (Kaplan, 2005). Pimpinan dan atasan langsung di FISIP terlibat secara langsung dalam mengevaluasi efektifitas organisasi di FISIP dengan melakukan evaluasi per bulan. Pada waktu tertentu, juga dilakukan inspeksi mendadak (sidak) yang tidak diketahui. Jika ada sesuatu yang salah, maka pimpinan akan menegur atasan terlebih dahulu untuk ditindaklanjuti.

Pimpinan dan atasan langsung dengan pasti menunjukkan keinginan untuk mengatasi masalah secara terbuka dan transparan, misalnya pimpinan langsung menegur atasannya. Untuk menerima informasi yang cukup dan tepat waktu tentang isu-isu sensitif, pimpinan dan atasan menerima, tetapi ditampung terlebih dahulu, dan memutuskan kebijakan setelah mengetahui kebenarannya. Anggota komite audit independen terhadap manajemen, dan bersedia mengajukan pertanyaan sulit, misalnya, mengenai aspek keuangan.

Ada proses formal dan informal bagi tenaga kependidikan untuk dapat mengadukan masalah pada pimpinan tentang perilaku, seperti menyampaikan keluhan. Ketika hal tersebut merupakan masalah yang dianggap serius, contohnya, saat adanya pembagian kerja yang kurang adil, atau saat ada rapat, keluhan disampaikan, tetapi dengan tidak langsung tertuju pada seseorang. Tenaga kependidikan merasa bahwa pimpinan dan atasan tidak secara langsung mendengarkan ide dan saran mereka, tetapi ditampung terlebih dahulu. Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan dianggap serius dan harus dipatuhi, dan ada undang-undangnya (SOP). Kesalahan diperlakukan sebagai kesempatan untuk perbaikan, bukan untuk menghukum pegawai. Para tenaga kependidikan percaya bahwa pimpinan dan atasan langsung selalu menumbuhkan kerja tim dan suasana saling percaya (harus, walaupun terkadang ada rasa seperti kurang cocok, dan sebagainya).

Semua organisasi memiliki budaya mereka sendiri yang berbeda dan gaya manajemen. Termasuk nilai-nilai dominan, keyakinan, dan norma-norma yang berkembang dari waktu ke waktu, dan menjadi fitur yang relatif abadi dari kehidupan organisasi. Gaya manajemen juga mensyaratkan cara manajer berinteraksi dengan karyawan, dan cara mereka menghabiskan waktu. Bisnis secara tradisional telah dipengaruhi oleh gaya manajemen militer dengan kepatuhan yang ketat terhadap manajemen, dan prosedur atas yang diharapkan dari peringkat yang lebih rendah para karyawan. Namun, ada upaya ekstensif untuk mengubah budaya menjadi lebih banyak terbuka, inovatif dan ramah lingkungan dengan hirarki yang lebih sedikit dan rantai komando yang lebih kecil.

c. Keterampilan/Skill

Pentingnya sumber daya manusia telah mendapat posisi sentral dalam strategi organisasi. Semua pemimpin organisasi seperti IBM, Microsoft dan Cisco sangat menekankan pada perekrutan staf terbaik, memberi mereka pelatihan yang ketat dan dukungan mentoring, dan mendorong mereka untuk mencapai keunggulan profesional. Hal ini juga penting bagi organisasi untuk menanamkan kepercayaan di kalangan tenaga kependidikan tentang pertumbuhan karir masa depan mereka. Keterampilan mengacu pada kompetensi khusus; apa yang terbaik sepanjang dimensi, seperti orang, praktik manajemen, proses, sistem dan hubungan pelanggan (Kaplan, 2005).

Keterampilan, pengalaman dan pengetahuan tenaga kependidikan telah sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk pekerjaan, sesuai dengan porsi masing-masing pegawai. Program pelatihan sering dilakukan dan tidak dapat diakses oleh semua orang, hanya untuk pegawai (orang pilihan/tertentu). Pelatihan yang telah diberikan sudah selaras dengan nilai yang dibagikan dan sesuai dengan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan, contohnya pelatihan pengarsipan, pelatihan komputer yang informan dapat dan tidak semua orang dapat ikut dalam pelatihan.

Pelatihan mengungkapkan bahwa orang-orang dalam organisasi perlu untuk dihargai. Belum ada pilihan pelatihan untuk menyesuaikan keadaan dan kebutuhan di pekerjaan informan. Program pelatihan juga dievaluasi untuk memastikan apakah sudah efektif dan sudah berjalan atau belum, sehingga jika program pelatihan yang telah diberikan tidak sesuai, maka akan dihilangkan. Peraturan/kebijakan sudah jelas ada untuk memastikan berbagi keterampilan dan pengetahuan, contohnya pelatihan di sistem baru *Slime* untuk tenaga kependidikan yang ditempatkan di perpustakaan.

d. Staf

Staf mengacu pada orang-orang dengan kompetensi yang mereka miliki; bagaimana organisasi merekrut, memilih, melatih, mengatur karir, dan mempromosikannya (Kaplan, 2005). Tenaga kependidikan sebagai *supporting staff* memiliki deskripsi pekerjaan dengan nilai-nilai dan kode etik yang selaras dan ada deskripsinya. Proses perekrutan karyawan telah sesuai dan memperhatikan nilai-nilai/kode etik, serta sudah menyelaraskan dan menyesuaikan harapan-harapan dengan calon karyawan. Pimpinan dan karyawan sudah jujur dalam menganggap penilaian kinerja sebagai penilaian yang jujur, dengan diskusi konstruktif tentang masalah kinerja, akan tetapi pimpinan terkadang seperti masih ragu menganggap penilaian kinerja sebagai penilaian yang jujur dengan diskusi konstruktif tentang masalah kinerja (masih menganggap masih adanya sistem orang dalam/saudara).

Tujuan kinerja sudah mencakup bagaimana tenaga kependidikan mendemonstrasikan nilai-nilai dan kode etik dalam pekerjaan informan sehari-hari. Tenaga kependidikan merasa ada target kinerja, tetapi tergantung pekerjaannya, misalnya di sistem baru, administrator diberi waktu selama 15 hari, seharusnya bisa lebih waktunya. Contoh lainnya, yaitu harus membuat Surat Keputusan (SK) bimbingan yang ditentukan oleh waktu (juga dikarenakan akan menuju ISO).

Tenaga kependidikan merasa bahwa mereka belum memiliki kesempatan promosi yang sama berdasarkan prestasi. Namun, tenaga kependidikan yang lain merasa memiliki kesempatan promosi yang sama berdasarkan prestasi, misalnya adanya pemilihan pegawai teladan. Paket bonus dan ukuran kinerja lainnya dalam menghargai perilaku pun belum sesuai. Mereka merasa ditekan untuk memenuhi target, penuh tekanan sesuai tenaga dan keadaan, misal dalam hal lembur, dan sebagainya. Namun, tenaga kependidikan yang lain tidak merasa ditekan untuk memenuhi target, dikarenakan merasa lembaga bukan swasta yang harus ada targetnya. Penilaian staf belum diterapkan secara konsisten dan adil.

Terdapat mekanisme untuk menangkap dan mengevaluasi ide-ide karyawan tentang perbaikan cara kinerja, tetapi ide tersebut ditampung terlebih dahulu, untuk dikaji kebenaran dan kesesuaian dengan kebutuhan, bukan karena urusan pribadinya. Jika benar, baru bisa diproses idenya, misal dalam masalah dana operasional yang lebih sering terhambat dan tentang penambahan staf di jurusan. Staf mengacu pada orang-orang dengan kompetensi yang mereka miliki; bagaimana organisasi merekrut, memilih, melatih, mengatur karir, dan mempromosikannya (Kaplan, 2005).

e. Strategi

Strategi dan tujuan penunjang unit bisnis yang telah ditetapkan belum selaras/disamakan dengan yang ada dalam organisasi. Strategi dan tujuan unit kerja dikaji ulang secara berkala, tidak selalu ada perubahan sampai berkali-kali dalam sistemnya, kurang lebih 1 bulan atau 3 bulan sekali. Tenaga kependidikan merasa bahwa tujuan

strategis berlaku bagi mereka. Mereka memiliki deskripsi pekerjaan dan sasaran kinerja yang selaras dengan strategi dan tujuannya. Mereka juga dengan jelas menyadari dan memahami resiko yang dihadapi. Mereka paham resiko dan terlibat dalam proses manajemen resiko. Rencana dan tindakan sudah diterapkan ketika ada perbedaan kinerja aktual dari tujuan strategis.

Secara umum, strategi di FISIP Unila sudah berjalan dengan baik, disadari dan dipahami baik oleh atasan maupun bawahan, akan tetapi secara khusus masih ada strategi-stategi yang belum selaras dengan tujuan yang ada di dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan apa yang didefinisikan sebagai strategi oleh Kaplan (2005), yaitu strategi adalah rencana tindakan yang disiapkan oleh suatu organisasi sebagai tanggapan terhadap perubahan-perubahannya lingkungan luar. Strategi dibedakan oleh taktik atau tindakan operasional oleh sifat perusahaan yang direncanakan, dipikirkan dengan baik dan sering dilatih secara praktis. Di FISIP Unila, strategi sudah berjalan, dan terus dievaluasi agar dapat terus sesuai dengan perubahan-perubahan yang berasal dari luar organisasi. Kemampuan tenaga pendidik yang berpotensi untuk berkembang, didukung dengan pelatihan agar keterampilan mereka terus berkembang. Dengan demikian, strategi dirancang untuk mengubah perusahaan dari posisi sekarang ke posisi baru yang dijelaskan oleh tujuan, tunduk pada kendala kemampuan atau potensi (Kaplan, 2005).

f. Struktur

Struktur unit kerja yang ada di FISIP Unila memfasilitas arus informasi ke atas, ke bawah, dan di seluruh jalur organisasi. Struktur tersebut sudah ada dan dilaksanakan, tetapi terkadang ada *miscommunication* yang berlangsung. Sistem pelaporan kerja telah sesuai dengan kenyataan yang ada (adanya jaminan keamanan untuk melaporkan dengan jujur dan apa adanya), jaminan akademik untuk internal. Pertanggungjawaban sudah didefinisikan dengan jelas. Tanggung jawab dan akuntabilitas sudah dikomunikasikan dengan jelas dan dipahami. Struktur yang ada di FISIP Unila ini telah menggambarkan apa yang dimaksudkan oleh Kaplan (2005) tentang struktur, yaitu mengacu pada cara dimana tugas dan orang terspesialisasi dan terbagi, otoritas didistribusikan; bagaimana aktivitas dan hubungan pelaporan dikelompokkan; mekanisme dimana aktivitas dalam organisasi dikoordinasikan (Kaplan, 2005).

g. Sistem

Nilai-nilai organisasi sudah tertanam dan mempengaruhi proses pengambilan keputusan, contohnya di SOP saat mahasiswa meminta surat pengantar untuk keringanan/bebas SPP. Terdapat seperangkat proses yang umum dan jelas, dapat dipahami, dan mendukung kegiatan inti, misalnya dalam tahap ISO, adanya pembenahan dalam sistem, seperti absensi pegawai yang harus tepat waktu, dan pencapaian target. Tenaga kependidikan mempertimbangkan kontrol dan peraturan dalam sistem yang diperlukan dan berlaku, misalnya, dalam masalah absensi keterlambatan yang disengaja, maka sanksinya pulang harus lebih terlambat sesuai dengan keterlambatan kehadirannya. Mereka menganggap keamanan data pribadi dalam sistem adalah hal yang serius.

Organisasi juga menanggapi keluhan layanan mahasiswa dengan serius. Keluhan mahasiswa juga sudah dikomunikasikan ke tingkat yang sesuai, seperti, mahasiswa yang terlambat mengisi Kartu Rencana Studi (KRS). Pengisian KRS langsung dikomunikasikan ke atasan informan terlebih dahulu, selanjutnya ke akademik dan Wakil Dekan. Pimpinan

merespon dengan tepat secara terbuka dan efektif. Penunjukan pemasok dan kontraktor sudah secara transparan dan adil. Menurut mereka organisasi harus berkomitmen untuk bekerja secara etis dengan mitra kerja. Tenaga kependidikan kurang paham dan berharap organisasi memiliki prosedur yang memadai untuk mencegah penyuapan dan korupsi.

Sistem yang sudah berjalan di FISIP Unila sudah menggambarkan bagaimana organisasi FISIP beroperasi. Sistem mengacu pada prosedur formal dan informal yang digunakan untuk mengelola organisasi, termasuk sistem kontrol manajemen, pengukuran kinerja dan sistem penghargaan, perencanaan, penganggaran dan sistem alokasi sumber daya, dan sistem informasi manajemen (Kaplan, 2005). Setiap organisasi memiliki beberapa sistem atau proses internal untuk mendukung dan menerapkan strategi dan menjalankan urusan sehari-hari. Proses-proses ini biasanya diikuti secara ketat dan dirancang untuk mencapai efektivitas maksimum. Secara tradisional, organisasi telah mengikuti model proses gaya birokrasi, dimana sebagian besar keputusan diambil di tingkat manajemen yang lebih tinggi. Hal ini yang terjadi di FISIP, dimana keputusan dari setiap masalah terpusat di pimpinan. Prosedur komplain sudah jelas dengan adanya SOP. Organisasi berupaya untuk menyederhanakan dan memodernisasi proses mereka dengan inovasi, dan penggunaan struktur organisasi baru untuk membuat proses pengambilan keputusan yang lebih cepat.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini adalah (1) Dalam mencapai tujuannya, FISIP UNILA secara umum telah menggunakan strategi Model 7S McKinsey. Tujuh dimensi dalam Model 7sMcKinsey telah berjalan, dimengerti dan dipahami anggota organisasi di FISIP Unila, dalam hal ini adalah tenaga kependidikan di FISIP Unila. 7 elemen tersebut antara lain nilai yang dibagi, strategi, sistem, staf, keterampilan, struktur dan gaya telah berjalan selaras. (2) Dari tujuh dimensi yang ada, enam dimensi yaitu nilai yang dibagi, strategi, sistem, keterampilan, struktur dan gaya memiliki potensi berpengaruh positif bagi kinerja FISIP Unila. Sedangkan dimensi staf berpotensi negatif terhadap kinerja FISIP Unila. Hal ini disebabkan masih adanya staf (tenaga kependidikan) yang belum sepenuhnya menyadari akan tugas mereka, masih merasa tertekan dan terbebani apabila mereka harus lembur menyelesaikan pekerjaan mereka.

Saran yang dapat disampaikan berkaitan dengan dimensi staf yang berpotensi negatif, adalah bagaimana pimpinan melalui sistem dan struktur yang jelas, dengan gaya yang mereka miliki dapat mengoptimalkan kinerja staf melalui *job description* yang jelas, menciptakan rasa memiliki dan loyalitas yang tinggi melalui nilai yang dibagi, agar strategi FISIP Unila untuk mencapai tujuan dapat berjalan dengan baik. Dengan begitu, staf akan memiliki semangat kerja, rasa memiliki, dan usaha yang keras untuk menjadi tenaga kependidikan yang memiliki *skill* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Barney, J. B. 1991. Firm Resources and Sustaining Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.

- Blau, P. M.. 1970. *Decentralization in bureaucracies*. In: Zald, M.N. (Ed.), *Power in Organisations*. Vanderbilt University Press, Nashville, TN, pp. 150-174.
- Bourgeois, L. J., McAllister, D.W., Mitchell, T.R.. 1978. *The effects of different organizational environments upon decisions about organization structure*. *Academy of Management Journal* 21, 508-514.
- Burns, T., Stalker, G.M., 1961. *The Management of Innovation*, Tavistock, London
- Daft, R.L., 2015. *Organization Theory and Design*, 12th ed. West Publishing Company, St. Paul, MN.
- Dewar, R., Werbel, J., 1979. *Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict*. *Administrative Science Quarterly* 24, 426-448.
- Duncan, R.B., 1972. *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*. *Administrative Science Quarterly* 17, 313-327.
- Germain, R., 1996. *The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption*. *Journal of Business Research* 35, 117-127.
- Gerwin, D., Kolodny, H.. 1992. *Management of Advanced Manufacturing Technology: Strategy, Organization, and Innovation*. Wiley/Interscience, New York, NY.
- Gordon, L., Narayanan, V.K.. 1984. *Management accounting systems, perceived environmental uncertainty, and organizational structure: an empirical investigation*. *Accounting, Organizations and Society* 9, 33-47.
- Hrebiniak, L.G., Snow, C.C.. 1980. *Industry differences in environmental uncertainty and organizational characteristics related to uncertainty*. *Academy of Management Journal* 23, 750-759.
- Jaworski, B.J.. 1988. *Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences*. *Journal of Marketing* 52, 23-29.
- Kaplan, R.S.. 2005. *How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model*. *Strategy & Leadership*. Vol. 33 No. 3, p41-46.
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W.. 1967. *Organization and Environment*. Irwin, Homewood, IL
- Miles, M.B., dan Hubberman, A.M.. 1994. *Qualitative Data Analysis*. Second Edition. London: Sage Publication.
- Nemetz, P.L., Fry, L.W.. 1988. *Flexible manufacturing organizations: implication for strategy formulation and organization design*. *Academy of Management Review* 13 (4), 627- 638.
- Parthasarthy, R., Sethi, S.P.. 1992. *The impact of flexible automation on business strategy and organizational structure*. *Academy of Management Review* 17 (1), 86-111.
- Paul T. Bartone and Linton Wells II. 2009. *Understanding and Leading Porous Network Organizations An Analysis Based on the 7S Model*. Center for Technology and National Security Policy National Defense University.
- Peters, T and Waterman, R. H. Jr.. 1982. *In Search for Excellence*, Harper and Row. New York: NY.
- Ruekert, R.W., Walker Jr., O.C., Roering, K.J.. 1985. *The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance*. *Journal of Marketing* 49, 13-25.
- Spekman, R.E., Stern, L.W., 1979. *Environmental uncertainty and buying group structure*. *Journal of Marketing* 43, 54-64.
- Thanaphan Naipinit, Somkier Kojchavivong, Vorawit Kowittayakorn¹ & Thongphon Promsaka NaSakolnakorn. 2014. *McKinsey 7S Model for Supply Chain Management of Local SMEs Construction Business in Upper Northeast Region of Thailand*, *Asian Social Science*; Vol. 10, No. 8; ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025.

- Theophilus Francis Gyepi-Garbrah, Frederick Binfor. 2013. *An Analysis of Internal Environment of a Commercial-oriented Research Organization: Using Mckinsey 7S Framework in a Ghanaian Context*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 3, No. 9, ISSN: 2222-6990.
- Walton, R.E., 1985. *From control to commitment: transforming work force management in the United States*. In: Clark, K., Hayes, R., Lorenz, C. (Eds.), *The Uneasy Alliance: Managing the Productivity–Technology Dilemma*. Harvard Business School Press, Boston, pp. 237–265.
- Waterman. R, Pifers.jr ,T & pilips,j.r. 1980. *Structure is not Organization*. Business Horizons, 22(3)14-26.
- Zamani. A. 2014. *Assessing the readiness of Iranian insurance companies for successful implementation of BPM based on McKinsey 7S Model*, Science Road Publishing Corporation Trends in Social Science, ISSN: 2251-967XTSS 10(1) 37-47, Journal homepage: <http://www.sciroad.com/tss.html>.