

**TRAINING AND KNOWLEDGE SHARING ON COMPETENCY
WITH MANAGEMENT KNOWLEDGE AS MEDIATION
AT PT PATRIOT SELARAS TEKNIK BEKASI****Rafi Ahmad Fahrezy¹, Retno Purwani Setyaningrum²**^{1,2}Ekonomi dan Bisnis/Manajemen, Universitas Pelita Bangsa**Article History**Received : January 14th 2026Revised : January 15th 2026Accepted : January 16th 2026Available Online: January 17th 2026**Corresponding author*:**fahr-rafi@gmail.com**Cite This Article:**

Rafi Ahmad Fahrezy, & Retno Purwani Setyaningrum. (2026). TRAINING AND KNOWLEDGE SHARING ON COMPETENCY WITH MANAGEMENT KNOWLEDGE AS MEDIATION AT PT PATRIOT SELARAS TEKNIK BEKASI. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 5(1), 01–09.
<https://doi.org/10.56127/jekma.v5i1.2483>

DOI:<https://doi.org/10.56127/jekma.v5i1.2483>

Abstrak: Penelitian ini menyelidiki pengaruh training dan knowledge sharing terhadap competency melalui knowledge management sebagai mediasi di PT. Patriot Selaras Teknik Bekasi. Penelitian jenis kuantitatif dikutip dari metode penelitian. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 150 orang. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 60 responden. Untuk menguji hipotesis, penelitian ini menggunakan program SmartPLS (Partial Least Square), aplikasi bantuan pengolahan data. Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa variabel training (X1) memengaruhi variabel competency, (Y) secara positif dan signifikan; variabel knowledge sharing (X2) tidak memengaruhi variabel competency (Y) variabel knowledge management (Z) tidak memengaruhi variabel competency (Y), dan variabel training (X1) memengaruhi variabel knowledge management (Z) secara positif dan signifikan.

Kata Kunci: Training, Knowledge Sharing, Competency, Knowledge Management

1. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam perekonomian nasional, terutama dalam menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, serta mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. UMKM juga berperan sebagai penggerak ekonomi berbasis potensi lokal dan berkontribusi terhadap pemerataan pembangunan ekonomi. Oleh karena itu, keberlangsungan UMKM menjadi salah satu perhatian utama dalam pembangunan ekonomi nasional (Kementerian Koperasi dan UKM, 2020; Tambunan, 2019).

Meskipun memiliki peran penting, UMKM menghadapi berbagai tantangan dalam menjalankan dan mengembangkan usaha, baik yang berasal dari faktor eksternal maupun internal. Salah satu tantangan internal yang umum dihadapi adalah keterbatasan pengelolaan organisasi dan manajemen usaha. Banyak UMKM belum memiliki sistem manajemen yang terstruktur sehingga kegiatan usaha dijalankan secara sederhana dan berbasis pengalaman. Pengambilan keputusan, pembagian tugas, serta pengawasan kerja sering kali terpusat pada pemilik usaha, yang menyebabkan ketergantungan tinggi terhadap pemilik dan berpotensi menghambat efektivitas kerja serta keberlanjutan usaha ketika skala usaha mulai berkembang (Scarborough & Cornwall, 2019; Riyanti, 2018; Robbins & Coulter, 2021; Hasibuan, 2017).

UMKM HOCI sebagai usaha di bidang pengolahan dan perdagangan produk pangan menunjukkan karakteristik umum UMKM, yaitu struktur organisasi yang sederhana, hubungan kerja yang bersifat kekeluargaan, serta sistem kerja yang masih informal. Kondisi tersebut memberikan fleksibilitas operasional dalam jangka pendek, namun berpotensi menimbulkan ketidakefisienan apabila tidak diimbangi dengan pengelolaan organisasi yang lebih terarah (Zimmerer & Scarborough, 2020; Suryana, 2016). Permasalahan yang dihadapi UMKM sering kali tidak berkaitan langsung dengan kualitas produk atau peluang pasar, melainkan dengan ketidaksesuaian antar elemen internal organisasi. Strategi usaha yang dijalankan belum tentu didukung oleh struktur organisasi, sistem kerja, dan kompetensi sumber daya manusia yang memadai, sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan usaha secara optimal (David, 2017; Wheelen & Hunger, 2018).

Untuk menganalisis permasalahan organisasi secara menyeluruh, diperlukan suatu kerangka analisis yang mampu melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang saling terkait. Model 7S McKinsey merupakan salah satu alat analisis yang menekankan pentingnya keselarasan antara tujuh elemen organisasi, yaitu strategi, struktur, sistem, nilai bersama, gaya kepemimpinan, staf, dan keterampilan yang merupakan kunci efektivitas organisasi (Waterman, Peters, & Phillips, 1980; Ravanfar, 2015). Dalam konteks UMKM, model ini relevan digunakan karena mampu menggambarkan kondisi organisasi yang bersifat informal dan sangat dipengaruhi oleh peran pemilik. Model ini tidak hanya menekankan aspek formal organisasi, tetapi juga nilai, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan dalam praktik sehari-hari (Ravanfar, 2015; Higgins, 2005).

Berdasarkan observasi awal pada HOCI, ditemukan adanya ketergantungan yang tinggi terhadap pemilik dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan operasional. Struktur organisasi yang sederhana dan sistem kerja yang belum terdokumentasi secara formal berjalan cukup efektif untuk skala usaha kecil, namun berpotensi menimbulkan permasalahan koordinasi dan konsistensi kerja dalam jangka panjang (Robbins & Judge, 2020; Schein, 2017). Selain itu, pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan umumnya dilakukan melalui praktik kerja langsung tanpa program pelatihan terstruktur, yang berisiko menimbulkan ketergantungan pada individu tertentu dan menghambat proses transfer pengetahuan dalam organisasi (Noe et al., 2020; Mathis & Jackson, 2019).

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi ketidaksinkronan antar elemen organisasi UMKM HOCI berdasarkan model 7S McKinsey serta implikasinya terhadap efektivitas pengelolaan usaha. Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai kondisi internal organisasi yang bersifat kontekstual dan berbasis praktik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai pengelolaan organisasi UMKM serta menjadi dasar perbaikan manajemen usaha secara bertahap dan berkelanjutan (Creswell, 2018; Sugiyono, 2021).

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengelolaan Organisasi pada UMKM

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan sektor ekonomi yang memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, serta pemerataan pendapatan. Meskipun demikian, dari sisi pengelolaan organisasi, UMKM memiliki karakteristik yang berbeda secara signifikan dibandingkan dengan perusahaan berskala besar. Perbedaan tersebut terutama terletak pada struktur organisasi, sistem manajemen, serta pola kepemimpinan yang diterapkan (Tambunan, 2019).

Secara umum, pengelolaan organisasi pada UMKM cenderung bersifat sederhana dan informal. Struktur organisasi biasanya datar (*flat organization*), dengan tingkat hierarki yang minim dan pembagian tugas yang belum terdokumentasi secara formal. Pemilik usaha sering kali berperan ganda sebagai pemimpin strategis, manajer operasional, sekaligus pengawas kegiatan harian. Kondisi ini menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi sangat terpusat pada pemilik usaha (*owner-centric management*) (Mintzberg, 2009).

Karakteristik tersebut memberikan fleksibilitas bagi UMKM dalam merespons perubahan lingkungan bisnis, namun juga menimbulkan berbagai tantangan pengelolaan organisasi. Keterbatasan sumber daya manusia, baik dari segi jumlah maupun kompetensi manajerial, menyebabkan aktivitas organisasi lebih banyak dijalankan berdasarkan pengalaman dan intuisi pemilik usaha dibandingkan perencanaan yang sistematis (OECD, 2017). Selain itu, sistem dan prosedur kerja, termasuk pengendalian internal, evaluasi kinerja, dan standar operasional prosedur (SOP), sering kali belum diterapkan secara konsisten, sehingga berpotensi menghambat kemampuan UMKM dalam meningkatkan efisiensi, menjaga kualitas produk, serta memperluas skala usaha (Daft, 2016). Oleh karena itu, pengelolaan organisasi UMKM dituntut untuk

membangun fondasi organisasi yang adaptif dan berkelanjutan melalui pendekatan analisis yang mampu menggambarkan kondisi internal secara komprehensif dan holistik.

2.2 Model 7S McKinsey

Model 7S McKinsey merupakan salah satu kerangka kerja manajemen strategis yang dikembangkan oleh konsultan McKinsey & Company pada awal tahun 1980-an. Model ini diperkenalkan oleh Waterman, Peters, dan Phillips sebagai respons terhadap pendekatan manajemen yang terlalu menekankan aspek struktur dan strategi, tanpa memperhatikan faktor manusia dan budaya organisasi (Waterman et al., 1980). Model 7S McKinsey terdiri dari tujuh elemen yang saling berkaitan, yaitu *Strategy*, *Structure*, *Systems*, *Shared Values*, *Style*, *Staff*, dan *Skills*. Ketujuh elemen ini dibagi menjadi dua kategori besar, yaitu *hard elements* dan *soft elements*. *Hard elements* meliputi *strategy*, *structure*, dan *systems*, yang relatif mudah diidentifikasi dan dikelola secara formal. Sementara itu, *soft elements* mencakup *shared values*, *style*, *staff*, dan *skills*, yang bersifat lebih abstrak, kultural, dan sulit diukur secara kuantitatif (Ravanfar, 2015).

Strategy merujuk pada arah dan rencana organisasi dalam mencapai tujuan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. *Structure* menggambarkan bagaimana organisasi membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab antar individu atau unit kerja. *Systems* mencakup prosedur, proses, serta mekanisme formal yang digunakan untuk menjalankan aktivitas organisasi sehari-hari. *Shared Values* merupakan inti dari Model 7S McKinsey dan menjadi pusat keterkaitan seluruh elemen lainnya. Elemen ini mencerminkan nilai, keyakinan, dan prinsip dasar yang dianut oleh organisasi dan menjadi pedoman perilaku seluruh anggota. *Style* berkaitan dengan gaya kepemimpinan serta cara manajemen berinteraksi dengan karyawan. *Staff* mengacu pada karakteristik sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, sedangkan *skills* menggambarkan kemampuan dan kompetensi utama yang menjadi kekuatan organisasi (Peters & Waterman, 1982).

Konsep kunci dalam Model 7S McKinsey adalah alignment atau keselarasan antar elemen. Model ini menegaskan bahwa efektivitas organisasi tidak dapat dicapai jika hanya satu atau dua elemen yang dikembangkan, sementara elemen lainnya diabaikan. Ketidaksesuaian antar elemen dapat menyebabkan organisasi berjalan tidak optimal, bahkan mengalami kegagalan meskipun memiliki strategi yang baik. Oleh karena itu, perubahan organisasi harus mempertimbangkan dampaknya terhadap keseluruhan sistem 7S secara terpadu.

2.3 Relevansi Model 7S McKinsey dalam Konteks UMKM

Model 7S McKinsey memiliki relevansi yang kuat dalam konteks UMKM karena mampu menangkap kompleksitas organisasi secara menyeluruh, termasuk aspek formal dan informal yang sering kali dominan dalam UMKM. Berbeda dengan perusahaan besar yang memiliki struktur dan sistem yang terdokumentasi dengan baik, UMKM lebih banyak mengandalkan nilai, budaya, dan kepemimpinan pemilik usaha sebagai penggerak utama organisasi (Hitt et al., 2017). Dalam konteks UMKM, elemen-elemen *soft* seperti *shared values*, *style*, dan *skills* sering kali memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja organisasi dibandingkan *hard elements*. Nilai-nilai yang dianut pemilik usaha, gaya kepemimpinan yang diterapkan, serta keterampilan individu menjadi faktor penentu dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan strategi. Model 7S McKinsey memungkinkan analisis mendalam terhadap aspek-aspek tersebut yang sering kali luput dalam pendekatan manajemen konvensional.

Penerapan Model 7S McKinsey pada UMKM bersifat adaptif dan kontekstual. Struktur organisasi tidak harus formal, sistem dapat bersifat sederhana, dan strategi dapat bersifat implisit. Yang terpenting adalah keselarasan antar elemen dalam praktik nyata pengelolaan usaha. Dengan demikian, model ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi ketidaksesuaian (*misalignment*) antar elemen yang berpotensi menghambat perkembangan UMKM. Selain itu, Model 7S McKinsey sangat sesuai digunakan dalam penelitian kualitatif UMKM karena memberikan ruang untuk eksplorasi mendalam terhadap pengalaman, persepsi, dan pandangan pelaku usaha. Model ini membantu peneliti memahami bagaimana UMKM mengelola organisasinya, membangun nilai bersama, serta mengembangkan kapabilitas internal dalam menghadapi tantangan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, Model 7S McKinsey digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis keselarasan elemen organisasi pada UMKM HOCI sebagai studi kasus.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk menganalisis keselarasan elemen-elemen organisasi pada UMKM HOCI berdasarkan kerangka 7S McKinsey. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemahaman mendalam terhadap kondisi internal organisasi

UMKM yang bersifat kontekstual, informal, dan berbasis praktik. Analisis dilakukan untuk mengkaji keterkaitan antara strategi, struktur, sistem, nilai bersama, gaya kepemimpinan, sumber daya manusia, dan keterampilan dalam pengelolaan usaha.

3.1 Sumber dan Jenis Data

Data dalam penelitian ini berupa data kualitatif yang diperoleh dari berbagai sumber yang relevan dengan konteks UMKM. Sumber data meliputi dokumen internal usaha, seperti deskripsi usaha, struktur organisasi sederhana, dan catatan operasional yang menggambarkan pengelolaan organisasi. Selain itu, data diperoleh dari hasil observasi langsung terhadap aktivitas pengelolaan usaha, termasuk proses operasional, pembagian tugas, dan pola pengambilan keputusan. Literatur akademik berupa buku dan jurnal ilmiah yang membahas model 7S McKinsey, pengelolaan organisasi UMKM, serta manajemen sumber daya manusia juga digunakan sebagai pendukung analisis.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu studi literatur, studi dokumentasi, dan observasi langsung. Studi literatur digunakan untuk memperoleh landasan teoretis mengenai model 7S McKinsey dan karakteristik pengelolaan organisasi UMKM. Studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah dokumen internal usaha dan arsip operasional untuk memahami struktur dan sistem kerja organisasi. Sementara itu, observasi langsung dilakukan terhadap aktivitas pengelolaan usaha dan interaksi kerja sehari-hari guna memperoleh gambaran faktual mengenai praktik organisasi.

3.3 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan analisis kualitatif interpretatif dengan pendekatan tematik yang merujuk pada kerangka 7S McKinsey. Proses analisis dimulai dengan mengidentifikasi informasi yang relevan dengan tujuh elemen 7S McKinsey, kemudian mengelompokkan data ke dalam kategori *strategy*, *structure*, *systems*, *shared values*, *style*, *staff*, dan *skills*. Selanjutnya, dilakukan analisis keselarasan antar elemen dengan membandingkan kondisi aktual organisasi dan konsep teoretis 7S McKinsey. Hasil analisis kemudian disintesis untuk menjelaskan implikasi ketidaksesuaian antar elemen terhadap pengelolaan organisasi dan keberlanjutan usaha UMKM.

3.4 Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan data yang diperoleh dari dokumen internal usaha, hasil observasi langsung terhadap aktivitas organisasi, serta literatur akademik yang relevan. Pendekatan ini dilakukan untuk memastikan konsistensi informasi dan meningkatkan kepercayaan terhadap temuan penelitian dalam menggambarkan kondisi organisasi secara akurat.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil observasi, dokumentasi internal terbatas, serta analisis organisasi menggunakan model 7S McKinsey, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan utama yang muncul pada HOCI. Permasalahan tersebut terutama berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, sistem kerja, dan keselarasan antar elemen organisasi, sebagaimana dirangkum berikut.

Tabel 1. Aspek dan Permasalahan yang Timbul

Aspek	Permasalahan yang Timbul
Pengelolaan organisasi internal	- Strategi pengelolaan SDM belum sepenuhnya terintegrasi dengan tujuan bisnis. - Struktur organisasi yang sangat sederhana dan terpusat pada pemilik menyebabkan koordinasi dan pengambilan keputusan sangat bergantung pada owner. - Nilai dan budaya kerja belum dirumuskan secara formal, sehingga pemahaman karyawan terhadap standar kerja dan tujuan usaha masih bersifat implisit. - Pengembangan kompetensi karyawan masih bersifat informal dan berbasis pengalaman kerja (<i>learning by doing</i>), tanpa program pelatihan yang terstruktur.

Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa tantangan utama HOCI tidak terletak pada produk, melainkan pada keselarasan internal organisasi, khususnya pada aspek SDM dan sistem kerja. Untuk memahami penyebab dari berbagai permasalahan yang telah diidentifikasi, dilakukan analisis menggunakan model 7S McKinsey. Analisis ini bertujuan untuk menilai sejauh mana keselarasan antara strategi, struktur, sistem, nilai, gaya kepemimpinan, staf, dan keterampilan di HOCI. Hasil analisis terhadap masing-masing elemen adalah sebagai berikut:

- a. **Strategy (Strategi)**
Strategi bisnis HOCI diarahkan pada pengelolaan usaha di bidang pengolahan dan perdagangan produk pangan dengan menekankan fleksibilitas operasional serta efisiensi penggunaan sumber daya. Strategi ini memungkinkan HOCI menyesuaikan kapasitas usaha dengan keterbatasan modal dan sumber daya manusia yang dimiliki, sekaligus menjaga keberlangsungan operasional harian. Namun demikian, strategi tersebut belum dituangkan dalam dokumen perencanaan formal dan masih dijalankan berdasarkan pengalaman serta intuisi pemilik. Akibatnya, arah pengembangan usaha belum memiliki indikator kinerja yang terukur, khususnya dalam mengaitkan tujuan bisnis dengan pengelolaan organisasi dan sumber daya manusia. Kondisi ini menyebabkan keselarasan antara strategi usaha dan pengembangan internal organisasi masih bersifat implisit.
- b. **Structure (Struktur Organisasi)**
Struktur organisasi HOCI bersifat sederhana dan terpusat pada pemilik. Pemilik menjalankan peran strategis sekaligus operasional, mencakup pengawasan proses kerja, koordinasi kegiatan usaha, serta pengelolaan aktivitas penjualan. Karyawan menjalankan peran multitugas sesuai kebutuhan operasional harian. Struktur ini memberikan fleksibilitas tinggi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan kerja. Namun, di sisi lain, pendelegasian tugas dan pembagian peran belum terdokumentasi secara jelas, sehingga koordinasi masih sangat bergantung pada keterlibatan langsung pemilik. Kondisi ini menunjukkan adanya ketergantungan organisasi yang tinggi terhadap peran sentral pemilik.
- c. **Systems (Sistem dan Prosedur)**
HOCI menjalankan sistem operasional secara manual dan sederhana. Proses pemesanan dilakukan melalui komunikasi langsung, pencatatan penjualan masih bersifat manual, dan sebagian besar prosedur kerja disampaikan secara lisan. Alur kerja telah berjalan relatif konsisten berdasarkan kebiasaan dan pengalaman kerja yang terbentuk secara bertahap. Meskipun sistem tersebut cukup efektif untuk skala usaha kecil, belum terdapat sistem evaluasi kinerja dan pengembangan kompetensi yang terstruktur. Konsistensi pelaksanaan sistem sangat bergantung pada kedisiplinan individu, sehingga berpotensi menimbulkan variasi dalam kualitas dan efektivitas kerja apabila terjadi perubahan personel.
- d. **Shared Values (Nilai Bersama)**
Nilai utama yang dianut HOCI berfokus pada kejujuran, kualitas, keamanan produk pangan, dan pelayanan yang ramah kepada pelanggan. Nilai-nilai ini diterapkan secara praktik dalam aktivitas kerja sehari-hari, baik dalam proses pengolahan maupun pelayanan kepada konsumen. Namun, nilai tersebut belum dirumuskan secara tertulis dan belum disosialisasikan secara sistematis kepada seluruh karyawan. Akibatnya, pemahaman terhadap nilai usaha masih sangat bergantung pada interaksi langsung dengan pemilik. Kondisi ini menunjukkan bahwa nilai-nilai usaha telah dipraktikkan dalam kebiasaan kerja sehari-hari, tetapi belum dijadikan pedoman kerja yang jelas dan disepakati bersama.
- e. **Style (Gaya Kepemimpinan)**
Gaya kepemimpinan HOCI bersifat langsung (*hands-on*) dan partisipatif. Pemilik terlibat aktif dalam operasional harian, pengambilan keputusan, serta pengawasan kualitas kerja. Pola kepemimpinan ini efektif dalam menjaga kontrol mutu dan kecepatan respons terhadap permasalahan operasional. Namun, efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kehadiran pemilik. Belum terdapat mekanisme evaluasi rutin maupun forum formal untuk komunikasi dua arah dengan karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan yang diterapkan belum sepenuhnya mendorong kemandirian tim dan pembagian tanggung jawab dalam jangka panjang.
- f. **Staff (Sumber Daya Manusia)**
HOCI memiliki jumlah karyawan yang terbatas dengan peran kerja yang fleksibel. Karyawan menangani berbagai tugas sesuai kebutuhan operasional, mulai dari proses produksi hingga pelayanan dan pengemasan. Sistem rekrutmen dan pengelolaan karyawan masih bersifat informal, tanpa jalur karir dan evaluasi kinerja yang terdokumentasi. Meskipun hubungan kerja bersifat kekeluargaan dan tingkat loyalitas relatif baik, belum terdapat sistem retensi dan pengembangan sumber daya manusia jangka panjang. Kondisi ini berpotensi membatasi peningkatan kapasitas organisasi seiring pertumbuhan usaha.

g. Skills (Keterampilan dan Kompetensi)

Keunggulan utama HOCI terletak pada keterampilan operasional yang diperoleh melalui pengalaman langsung, termasuk pengolahan produk pangan, pengelolaan distribusi produk beku, serta kemampuan beradaptasi terhadap kebutuhan pelanggan. Keterampilan ini berkembang secara bertahap melalui praktik kerja sehari-hari. Namun, peningkatan kompetensi belum didukung oleh program pelatihan terstruktur dan standarisasi proses kerja. Akibatnya, transfer pengetahuan antar karyawan belum optimal dan masih sangat bergantung pada bimbingan langsung dari pemilik.

Tabel 2. Analisis 7S McKinsey HOCI

Elemen	Sintesis Analisis
Strategy	Strategi berorientasi pada fleksibilitas operasional dan efisiensi sumber daya.
	Strategi belum terdokumentasi secara formal sebagai arah pengelolaan organisasi.
	Keselaran strategi dan pengembangan internal masih bersifat implisit.
Structure	Struktur organisasi HOCI sederhana dan terpusat pada pemilik.
	Pembagian peran dan tanggung jawab belum terdokumentasi secara jelas.
	Ketergantungan pada pemilik memengaruhi efektivitas koordinasi kerja.
Systems	Sistem kerja berjalan secara manual dan berbasis kebiasaan operasional.
	SOP tertulis dan mekanisme evaluasi belum tersedia secara sistematis.
	Konsistensi kerja sangat bergantung pada individu.
Shared Values	Nilai kualitas, kejujuran, dan pelayanan diterapkan dalam kerja sehari-hari.
	Nilai usaha dijalankan secara informal dan belum menjadi pedoman kerja yang jelas bagi organisasi.
Style	Gaya kepemimpinan bersifat langsung dan partisipatif.
	Pengambilan keputusan dan pengawasan bergantung pada kehadiran pemilik.
	Kepemimpinan efektif jangka pendek namun belum mendorong kemandirian tim.
Staff	Karyawan menunjukkan loyalitas dan fleksibilitas kerja yang relatif baik.
	Pengelolaan dan pengembangan SDM belum terstruktur untuk jangka panjang.
Skill	Keterampilan operasional diperoleh melalui pengalaman kerja langsung.
	Standarisasi keterampilan dan pelatihan terstruktur belum tersedia dan transfer pengetahuan masih bergantung pada pemilik.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa permasalahan utama HOCI tidak terletak pada strategi bisnis atau kualitas produk, melainkan pada belum optimalnya keselarasan antar elemen 7S McKinsey. Kekurangan yang ditemukan terutama berkaitan dengan aspek struktural dan administratif organisasi, bukan pada arah strategis usaha. Oleh karena itu, perbaikan dapat dilakukan secara bertahap melalui penguatan dokumentasi sederhana, pendelegasian peran yang lebih jelas, serta pengembangan sistem pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil analisis 7S McKinsey, solusi difokuskan pada penyelarasan bertahap elemen organisasi untuk mengatasi ketergantungan pemilik, sistem informal, dan keterbatasan pengembangan SDM. Pendekatan ini memanfaatkan sumber daya terbatas UMKM dengan prioritas perbaikan sederhana yang terukur. Implementasi dirancang realistis untuk sektor pengolahan pangan skala kecil.

4.1 Solusi Strategy: Perencanaan Formal Sederhana

Strategi bisnis HOCI yang berbasis intuisi pemilik ditingkatkan melalui penyusunan rencana satu tahunan mencakup target penjualan spesifik, proyeksi produksi, dan indikator kinerja dasar seperti volume pesanan bulanan. Dokumen ini dibahas dalam rapat tim awal tahun untuk keselarasan dengan operasional harian. Pemantauan triwulanan menggunakan tabel sederhana mengevaluasi pencapaian, memastikan strategi mendukung pengembangan internal tanpa formalitas berlebih.

4.2 Solusi Structure: Pendelegasian Bertahap

Struktur terpusat diubah dengan mendokumentasikan pembagian tugas tetap melalui diagram organisasi sederhana berbasis kertas, menugaskan satu karyawan utama untuk produksi harian dan satu untuk penjualan/distribusi. Pemilik mundur bertahap dari operasional dengan sesi handover mingguan selama dua bulan pertama. Evaluasi bulanan mengukur efektivitas melalui metrik koordinasi seperti waktu respons pesanan, mengurangi risiko kegagalan saat pemilik absen.

4.3 Solusi Systems: SOP dan Evaluasi Dasar

Sistem manual diganti dengan checklist SOP harian untuk proses kritis seperti pengolahan pangan, pencatatan stok, dan pengiriman produk beku, dicetak dari template Microsoft Word gratis. Pencatatan penjualan dialihkan ke buku besar sederhana dengan kolom tanggal, jumlah, dan pelanggan untuk konsistensi. Sistem evaluasi kinerja diperkenalkan melalui formulir mingguan sederhana menilai kepatuhan SOP, dengan umpan balik lisan untuk menjaga fleksibilitas UMKM.

4.4 Solusi Shared Values: Internalisasi Sistematis

Nilai kejujuran, kualitas, keamanan pangan, dan pelayanan ramah dirumuskan dalam satu poster A3 ditempatkan di area kerja utama. Sosialisasi dilakukan melalui cerita sukses harian selama 10 menit di awal shift, diikuti pengakuan verbal mingguan untuk karyawan yang menunjukkan nilai tersebut. Pemantauan melalui catatan insiden bulanan memastikan internalisasi nilai menjadi pedoman perilaku independen dari pemilik.

4.5 Solusi Style: Transisi Kepemimpinan

Gaya hands-on berubah menjadi coaching melalui rotasi tanggung jawab mingguan antar karyawan, dengan pemilik sebagai fasilitator diskusi solusi masalah. Forum komunikasi dua arah diadakan setiap Jumat 15 menit untuk masukan karyawan mengenai operasional. Pelatihan kepemimpinan informal bagi karyawan potensial dilakukan via shadowing pemilik selama sebulan, membangun kemandirian tim secara bertahap.

4.6 Solusi Staff: Pengelolaan SDM Terstruktur

Rekrutmen informal dilengkapi kriteria dasar seperti pengalaman pangan lokal dan referensi keluarga, dengan kontrak sederhana satu halaman. Retensi ditingkatkan melalui bonus tahunan berbasis loyalitas dan tunjangan kesehatan dasar dari dinas UMKM. Pengembangan dilakukan via sesi sharing pengalaman bulanan 1 jam, fokus transfer pengetahuan antar karyawan untuk mengurangi ketergantungan individu.

4.7 Solusi Skills: Pelatihan Praktis

Keterampilan operasional ditingkatkan melalui program mentoring internal mingguan oleh karyawan senior, ditambah pelatihan gratis eksternal dari dinas UMKM tentang higiene pangan dan pengelolaan stok beku. Standarisasi skills via video tutorial sederhana direkam pemilik menggunakan ponsel untuk onboarding baru. Evaluasi kompetensi tahunan melalui demonstrasi praktik memastikan transfer pengetahuan berkelanjutan.

4.8 Rencana Implementasi dan Monitoring

Fase 1 (Bulan 1-2): Prioritaskan systems dan structure dengan pelatihan SOP dan pendelegasian. Fase 2 (Bulan 3-6): Integrasikan style, staff, skills melalui rotasi dan mentoring. Fase 3 (Bulan 7+): Perkuat strategy dan shared values dengan rencana tahunan. Monitoring bulanan menggunakan skor sederhana (1-5) untuk setiap elemen 7S via diskusi tim, dengan penyesuaian kuartalan berdasarkan target kinerja seperti peningkatan pesanan 20%.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian terhadap UMKM HOCI menggunakan model 7S McKinsey menunjukkan bahwa usaha pengolahan dan perdagangan produk pangan ini memiliki kekuatan pada fleksibilitas operasional, kualitas produk tinggi, serta hubungan kekeluargaan antara pemilik dan karyawan yang mendukung loyalitas tim. Namun, tantangan utama muncul dari ketergantungan tinggi pada pemilik dalam pengambilan keputusan dan operasional harian, struktur organisasi sederhana tanpa dokumentasi pembagian tugas, serta sistem kerja manual berbasis kebiasaan yang rentan inkonsistensi tanpa SOP tertulis.

Analisis elemen strategy mengungkap fokus efisiensi sumber daya efektif untuk skala kecil, tetapi absennya rencana formal menghambat integrasi dengan pengembangan karyawan, sementara structure owner-centric memberikan kecepatan respons namun melemahkan koordinasi jangka panjang. Systems pencatatan lisan dan proses komunikasi langsung konsisten berkat disiplin individu, shared values seperti kejujuran, kualitas pangan, dan pelayanan ramah diterapkan implisit melalui praktik harian, style kepemimpinan hands-on partisipatif menjaga mutu operasional, staff fleksibel dengan multitugas mendukung adaptasi cepat, serta skills operasional kuat dari pengalaman langsung pada pengolahan dan distribusi produk beku. Ketidakselarasan antar elemen hard dan soft ini tidak mengganggu operasi saat ini, tetapi berpotensi menghalangi ekspansi karena risiko variasi kualitas, kehilangan pengetahuan, dan keterbatasan SDM saat permintaan pasar meningkat, menegaskan relevansi model 7S untuk UMKM yang dominan soft elements informal.

Solusi bertahap yang diusulkan mencakup rencana satu halaman tahunan untuk strategy, diagram pendelegasian tugas sederhana untuk structure, checklist SOP harian dan buku besar penjualan untuk systems, poster nilai bersama dengan sosialisasi rapat untuk shared values, rotasi tanggung jawab mingguan dan forum komunikasi untuk style, kriteria rekrutmen dasar plus sesi sharing bulanan untuk staff, serta mentoring internal dan pelatihan dinas UMKM gratis untuk skills. Implementasi dimulai fase systems-structure bulan 1-2, diikuti style-staff-skills bulan 3-6, dan strategy-shared values bulan 7+, dengan monitoring bulanan via skor sederhana dan evaluasi kuartalan target seperti peningkatan pesanan 20%, memastikan penyelarasan holistik tanpa biaya tinggi sambil mempertahankan kekuatan kekeluargaan HOCI.

Implikasi untuk UMKM lainnya terletak pada pola umum ketergantungan owner-centric dan sistem informal yang menghambat pertumbuhan, sehingga pemilik usaha sejenis di sektor pangan atau manufaktur kecil disarankan adopsi pendekatan bertahap serupa mulai dari SOP sederhana dan pendelegasian tugas untuk membangun ketahanan organisasi tanpa mengubah budaya kekeluargaan, memanfaatkan pelatihan dinas UMKM gratis guna percepatan transfer pengetahuan serta monitoring dasar untuk antisipasi ekspansi pasar yang kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- [2] David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.). Harlow: Pearson Education.
- [3] Daft, R. L. (2016). *Organization Theory and Design* (12th ed.). Boston: Cengage Learning.
- [4] Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- [5] Higgins, J. M. (2005). *The eight 'S's of successful strategy execution*. Journal of Change Management, 5(1), 3–13.
- [6] Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Boston: Cengage Learning.
- [7] Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2020). *Perkembangan data usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dan usaha besar di Indonesia*. Jakarta: Kemenkop UKM RI.
- [8] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Boston: Cengage Learning.
- [9] Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- [10] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (11th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- [11] OECD. (2017). *Enhancing the Contributions of SMEs in a Global and Digitalised Economy*. Paris: OECD Publishing.

- [12] Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- [13] Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing organizational structure based on 7S model of McKinsey. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(10), 1–6.
- [14] Riyanti, B. P. D. (2018). *Kewirausahaan: Dari sudut pandang psikologi kepribadian*. Jakarta: PT Grasindo.
- [15] Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (14th ed.). Harlow: Pearson Education.
- [16] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Harlow: Pearson Education.
- [17] Scarborough, N. M., & Cornwall, J. R. (2019). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (9th ed.). Boston: Pearson Education.
- [18] Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- [19] Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [20] Suryana. (2016). *Kewirausahaan: Kiat dan proses menuju sukses*. Jakarta: Salemba Empat.
- [21] Tambunan, T. (2019). *UMKM di Indonesia: Perkembangan, Kendala, dan Tantangan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- [22] Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.
- [23] Zimmerer, T. W., & Scarborough, N. M. (2020). *Essentials of entrepreneurship and small business management* (9th ed.). Boston: Pearson Education