

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berikut merangkum beberapa artikel jurnal yang menjadi referensi dalam penelitian ini. Seluruh artikel membahas kesiapan implementasi atau adopsi sistem ERP pada perusahaan, sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Artikel Jurnal	Indikator Penilaian	Hasil	Limitasi	Posisi Penelitian
Santo Fernandi Wijaya, Jansen Wiratama, Angelina Ervina Jeanette Egeten [8] Pemodelan Pengukuran Kesiapan untuk Keberhasilan Implementasi Sistem Enterprise Resource Planning	Dimensi Proses: <i>Business Process Reengineering, Process Integration, Process Standardization, Change Management. Dimensi People: Project Champion, IT Skill & Competency, Top Management Support, Training, Cross-Functional Support, Human Resource Allocation, Skilled Project Team, Clear Roles & Responsibilities. Dimensi Organisasi: Shared Values, Organizational Structure, Organizational Culture, Effective Communication,</i>	Model kesiapan ERP berbasis parameter agile dengan 4 dimensi dan 27 indikator diuji menggunakan PLS-SEM — semua valid dan reliabel (CA & CR > 0,70; AVE > 0,50). Dimensi organisasi memiliki nilai CA tertinggi (0,866), menjadikannya aspek paling dominan. Dari peringkat entropi, <i>communication effectiveness</i> dan <i>organizational culture</i> adalah dua indikator paling signifikan dalam menentukan kesiapan	Model yang dikembangkan bersifat generik lintas industri, belum divalidasi pada konteks spesifik perusahaan layanan kesehatan.	Penelitian ini fokus pada satu perusahaan layanan kesehatan berbasis keanggotaan (bukan generik), menggunakan McKinsey 7S bukan model agile sehingga mampu mengukur kesiapan secara holistik termasuk aspek budaya dan nilai organisasi.

Artikel Jurnal	Indikator Penilaian	Hasil	Limitasi	Posisi Penelitian
Jurnal Nasional Teknik Elektro Dan Teknologi Informasi P-Issn 2301–4156 E-Issn 2460–5719	<i>Project Management, Organization Size, Clear Goals & Vision, Organization Strategy, Organization Agility. Dimensi Teknologi: System Integration, Information Standardization, Data Security/Integrity, IT Infrastructure, Legacy Systems, Technology Trend</i>	perusahaan mengimplementasikan ERP.		
Putri Andy Cahayadi, Ahmad Faza, Jansen Wiratama (2025) [9] <i>Exploring organizational readiness for ERP HRM implementation using the McKinsey 7S Framework</i> AITI: Jurnal Teknologi	<i>Structure</i> : Kerangka organisasi mencakup pembagian tugas, tanggung jawab, dan otoritas. Indikator: fleksibilitas struktur, koordinasi antar-departemen, efisiensi operasional. <i>Strategy</i> : Rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator: adanya strategi rekrutmen, pengembangan karyawan, dan adopsi teknologi. <i>Systems</i> : Proses dan prosedur operasional harian. Indikator: tingkat integrasi teknologi, akurasi data, efisiensi proses HR.	PT HLM dinilai siap mengimplementasikan ERP HRM berdasarkan 5 dari 7 elemen 7S. Struktur organisasi fleksibel mendukung koordinasi antar-departemen. Strategi pengembangan karyawan dan rekrutmen talent sudah berjalan. <i>Shared values</i> yang kuat menjadi fondasi budaya kerja dan kebijakan HR. Sistem teknologi yang ditingkatkan memungkinkan keputusan HR lebih akurat dan efisien. Kepemimpinan inklusif mendorong partisipasi seluruh level organisasi. Dua elemen	Terbatas pada perusahaan manufaktur/HRM; belum mengkaji kesiapan pada layanan kesehatan yang memiliki karakteristik proses bisnis berbeda.	Penelitian ini menggunakan Framework McKinsey 7S yang sama namun pada konteks layanan kesehatan berbasis keanggotaan, dilengkapi instrumen Profile Sheet kuantitatif.

Artikel Jurnal	Indikator Penilaian	Hasil	Limitasi	Posisi Penelitian
Informasi, Volume 22 No. 2 September 2025, 236-250 ISSN 1693-8348 E- ISSN 2615-7128	<i>Style</i>: Gaya kepemimpinan dan pola perilaku manajemen. Indikator: inklusivitas kepemimpinan, keterbukaan komunikasi, dukungan terhadap perubahan. <i>Staff</i>: SDM organisasi mencakup jumlah, kualifikasi, dan motivasi. Indikator: kesiapan dan pengalaman karyawan dalam menggunakan sistem ERP. <i>Shared Values</i>: Nilai inti dan budaya kolektif organisasi. Indikator: keselarasan nilai dengan visi-misi, fondasi kebijakan HR dan kolaborasi. <i>Skills</i>: Kemampuan teknis dan manajerial individu. Indikator: ketersediaan skill IT, kecukupan pelatihan, kemampuan adaptasi teknologi.	masih perlu perhatian: <i>Staff</i> (karyawan belum berpengalaman dengan ERP) dan <i>Skills</i> (tidak ada staf IT khusus, kesenjangan skill teknis). Solusi yang direkomendasikan adalah pelatihan intensif dan kolaborasi antar-departemen sebelum <i>go-live</i> .		
Verri Kuswanto, Riki, Wiyono Hermanto (2021) [10]	<i>Financial Perspective</i> : Mengukur efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan. Indikator meliputi penutupan dan pelaporan	PT. Argo Pantes, Tbk dinilai sangat siap (<i>very effective</i>) mengimplementasikan ERP dengan skor keseluruhan 91,63%. <i>Financial perspective</i>	Output hanya berupa skor persentase dan rekomendasi teks, tidak ada alat penilaian yang bisa digunakan	Penelitian ini menggunakan McKinsey 7S bukan <i>Balanced Scorecard</i> yang lebih tepat

Artikel Jurnal	Indikator Penilaian	Hasil	Limitasi	Posisi Penelitian
<i>Measuring Readiness of Erp Application Using The Balanced Scorecard Method</i> bit-Tech: Journal of Binary Digital - Technology, Komunitas Dosen Indonesia, ISSN 2622-271X, E-ISSN 2622-2728	keuangan, manajemen arus kas, pelacakan audit, pengelolaan dokumen, integrasi pembayaran, serta pemantauan aset. <i>Customer/User Perspective:</i> Mengukur kemampuan sistem dalam memenuhi kebutuhan pengguna. Indikator meliputi persetujuan pembelian melalui sistem, pemantauan stok secara real-time, standarisasi data master, pengurangan kesalahan manusia, dan penyediaan laporan secara real-time. <i>Internal Business Process Perspective:</i> Mengukur efektivitas dan integrasi proses bisnis internal organisasi. Indikator meliputi kesesuaian fungsi kerja, integrasi proses bisnis berdasarkan praktik terbaik ERP, transparansi data, koordinasi antar departemen, dan evaluasi penyelesaian kesenjangan proses (<i>gap analysis</i>).	memperoleh skor 87,5%, <i>customer/user perspective</i> 92%, <i>internal business process perspective</i> 92%, dan <i>learning and growth perspective</i> 95%. Dua variabel dengan skor terendah adalah <i>Payment Integration with Third Party</i> dan <i>Asset Monitoring</i> (skor 60), yang perlu mendapat perhatian sebelum <i>go-live</i>.	organisasi lain secara mandiri	untuk mengukur kesiapan perubahan organisasi secara menyeluruh. Penelitian ini juga membangun aplikasi web sebagai alat ukur yang dapat digunakan secara mandiri.

Artikel Jurnal	Indikator Penilaian	Hasil	Limitasi	Posisi Penelitian
	<i>Learning and Growth Perspective:</i> Mengukur kesiapan dan pengembangan sumber daya manusia dalam mendukung implementasi ERP. Indikator meliputi pelatihan tim proyek, kejelasan peran dan tanggung jawab, pelatihan eksternal, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia.			
Leonderson Hariyanto, R. Wahjoe Witjaksono (2025) [12] <i>ERP Implementation Readiness Assessment At SKPD Indramayu Regency Reviewed From The Side Technology,</i>	<i>Technology:</i> Mengukur kesiapan teknologi untuk mendukung ERP. Indikator: <i>compatibility, complexity, dan relative advantage.</i> <i>Organization:</i> Mengukur kesiapan internal organisasi dalam mengadopsi ERP. Indikator: <i>information processing requirement, knowledge competency, dan organization size.</i> <i>Environment:</i> Mengukur pengaruh faktor eksternal terhadap implementasi ERP. Indikator: <i>environment</i>	Dari tiga variabel yang diuji, hanya organisasi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan ERP. Variabel teknologi dan lingkungan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan organisasi menjadi faktor utama dalam mendukung implementasi ERP, dengan nilai R^2 sebesar 0,522.	Objek penelitian adalah instansi pemerintah daerah; temuan tidak dapat digeneralisasi ke perusahaan layanan kesehatan.	Penelitian ini mengkaji perusahaan layanan kesehatan swasta berbasis keanggotaan berbeda signifikan dengan instansi pemerintah. McKinsey 7S dipilih karena mencakup aspek manusia dan budaya yang tidak tertangkap oleh TOE.

Artikel Jurnal	Indikator Penilaian	Hasil	Limitasi	Posisi Penelitian
<i>Organization, And Environment Using The PLS-SEM Method</i> Eduvest – Journal of Universal Studies Volume 5 Number 4, April, 2025 p-ISSN 2775-3735- e-ISSN 2775-3727	<i>uncertainty, competitive pressure, dan government support.</i>			
Ari Dwi Setyawan (2025) [13] <i>Assessment Of The Readiness For Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation In Indramayu</i>	<i>Strategy:</i> Mengukur kesiapan strategi organisasi dalam mendukung implementasi ERP. Indikator: komitmen pimpinan, perencanaan TI, integrasi teknologi dengan proses bisnis, dan keselarasan dengan tujuan organisasi. <i>Technology:</i> Mengukur kesiapan infrastruktur teknologi untuk implementasi ERP.	Hasil pengujian menggunakan SEM-PLS menunjukkan bahwa dari lima variabel yang dianalisis, organisasi dan people berpengaruh positif serta signifikan terhadap kesiapan implementasi ERP. Variabel organisasi memberikan pengaruh terbesar, menunjukkan pentingnya dukungan manajemen dan	Penelitian dilakukan pada instansi pemerintah daerah Indramayu, karakteristik birokrasi pemerintah sangat berbeda dengan perusahaan swasta layanan kesehatan	Penelitian ini berfokus pada perusahaan swasta layanan kesehatan. Pemilihan McKinsey 7S memungkinkan analisis yang lebih mendalam pada aspek <i>Shared Values</i> dan <i>Style</i> yang tidak tersedia dalam

Artikel Jurnal	Indikator Penilaian	Hasil	Limitasi	Posisi Penelitian
<i>Reviewed Through Strategy, Technology, Environment, People, And Organization</i> Eduvest – Journal of Universal Studies Volume 5 Number 3, March, 2025 p-ISSN 2775-3735- e-ISSN 2775-3727	Indikator: kompatibilitas sistem, ketersediaan infrastruktur TI, keamanan sistem, dan kualitas teknologi yang digunakan. <i>Organization:</i> Mengukur kesiapan struktur dan budaya organisasi dalam mengadopsi ERP. Indikator: dukungan manajemen, struktur organisasi, budaya kerja, dan koordinasi antar unit. <i>People:</i> Mengukur kesiapan sumber daya manusia dalam mendukung implementasi ERP. Indikator: kompetensi TI, keterlibatan pemangku kepentingan, pelatihan, dan kesadaran teknologi. <i>Environment:</i> Mengukur pengaruh faktor eksternal terhadap implementasi ERP. Indikator: regulasi pemerintah, dukungan anggaran, dinamika lingkungan, dan stabilitas kebijakan.	struktur organisasi yang memadai, sedangkan variabel <i>people</i> menegaskan peran kesiapan SDM dan keterlibatan stakeholder. Sementara itu, variabel strategi, teknologi, dan lingkungan tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan ERP. Nilai R^2 sebesar 0,667 menunjukkan bahwa kelima variabel mampu menjelaskan 66,7% variasi kesiapan implementasi ERP.		STOPE, namun sangat relevan pada konteks ini.

Artikel Jurnal	Indikator Penilaian	Hasil	Limitasi	Posisi Penelitian
Adéle Malan (2003) [14] <i>Applying McKinsey's 7S Model within Managed Healthcare Systems (MHS) to Assess the Organisation's Effectiveness and Ability to Adapt.</i> Rand Afrikaans University. University of Johannesburg (South Africa) ProQuest Dissertation & Theses, 2003. 28302721.	7 elemen McKinsey 7S (<i>Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, Skills</i>), masing-masing diukur menggunakan pernyataan skala Likert 1–5 dengan rentang skor -22 hingga +22.	Seluruh elemen MHS berada pada rentang -4 hingga +4, mengindikasikan permasalahan telah diidentifikasi dan action plan mulai dijalankan namun belum sepenuhnya diimplementasikan.	Penelitian dilakukan pada organisasi layanan kesehatan di Afrika Selatan; instrumen dikembangkan untuk mengukur efektivitas organisasi secara umum, bukan kesiapan pra-implementasi ERP secara spesifik, sehingga perlu adaptasi untuk konteks perusahaan layanan kesehatan berbasis keanggotaan di Indonesia.	Penelitian ini mengadaptasi instrumen <i>Profile Sheet</i> Malan untuk konteks kesiapan pra-implementasi ERP pada perusahaan layanan kesehatan berbasis keanggotaan di Indonesia mengisi <i>gap</i> yang belum diteliti.
Faris Abubhashish &	Lingkungan Teknis: Mengukur kesiapan infrastruktur dan dukungan teknis untuk	Hasil AOU dinilai siap mengimplementasikan ERP dari sisi IT maupun bisnis.	Penelitian berfokus pada kesiapan infrastruktur TI dan	Penelitian ini mencakup kesiapan SDM dan budaya

Artikel Jurnal	Indikator Penilaian	Hasil	Limitasi	Posisi Penelitian
Khalid Al-Tahat [15] Readiness Research for Implementing ERP Systems: A Case Study Int. J. Business Information Systems, Vol. 35, No. 2.	implementasi ERP. Indikator: prioritas proyek oleh tim TI, ketersediaan bandwidth, pengalaman implementasi ERP, dan kualitas data. Keselaran Tujuan TI: Mengukur kesesuaian tujuan TI dengan tujuan bisnis organisasi. Indikator: keselaran tujuan manajemen dan pengguna serta integrasi tujuan TI dengan strategi bisnis. Budaya Organisasi TI: Mengukur kesiapan budaya organisasi dalam menerima perubahan teknologi. Indikator: keterbukaan terhadap inovasi, toleransi terhadap risiko, dan fleksibilitas terhadap perubahan. Kesiapan Bisnis: Mengukur dukungan organisasi terhadap implementasi ERP. Indikator: keselaran tujuan ERP antar unit, pemahaman manfaat ERP, dan dukungan manajemen puncak.	Namun infrastruktur IT masih berada di Level 1 (Initial) pada skala EA, proses bisnis terfragmentasi, data tidak terintegrasi secara real-time, terdapat resistensi perubahan di beberapa unit, serta tim IT dan bisnis tidak selaras. Rekomendasi utama adalah memilih vendor ERP kelas dunia dengan implementasi bertahap dimulai dari modul Keuangan dan Akuntansi.	keselaran tujuan bisnis-TI di institusi pendidikan tinggi; tidak mencakup kesiapan organisasi dari aspek SDM dan budaya secara menyeluruh	secara menyeluruh melalui elemen <i>Staff</i>, <i>Skills</i>, <i>Shared Values</i>, dan <i>Style</i> dalam McKinsey 7S dimensi yang tidak tertangkap dalam penelitian.

Artikel Jurnal	Indikator Penilaian	Hasil	Limitasi	Posisi Penelitian
R. Wahjoe Witjaksono, Mardhani Riasetiawan, Tri Kuntoro Priyambodo (2025) [16] <i>A PLS-SEM for ERP Adoption Readiness in Government Organizations: A TOEPP Conceptual Model</i> IEEE Access, Institute of Electrical and Electronics Engineers, E-ISSN 2169-3536	<i>Technology: Infrastructure Availability, System Compatibility, Security, IT HR Readiness.</i> <i>Organization: Top Management Support, Organizational Culture, Leadership Commitment, Budget Availability.</i> <i>Environment: External Support, Regulation, External HR (konsultan/vendor), Collaboration/Integration.</i> <i>People: IT Expertise, Change Acceptance, Motivation, Training, Awareness.</i> <i>Process: Methodology/SOP, Change Management, Communication, Evaluation.</i>	Model TOEPP dengan 5 dimensi diuji pada 268 pegawai pemerintah daerah Indonesia menggunakan PLS-SEM — semua konstruk valid dan reliabel (CA & CR > 0,70; AVE > 0,50). <i>Organization</i> ($\beta=0,588$) dan <i>People</i> ($\beta=0,341$) adalah faktor paling dominan terhadap ERP <i>Readiness</i>. Temuan penting: ERP <i>Readiness</i> tidak secara langsung memengaruhi ERP <i>Success</i> ($\beta=0,060$, tidak signifikan), menantang asumsi bahwa kesiapan otomatis menjamin keberhasilan. <i>Technology</i> dan <i>Environment</i> tidak signifikan terhadap <i>Readiness</i>, namun berpengaruh terhadap ERP <i>Success</i>. Model menjelaskan 61,2% variansi <i>Readiness</i> dan 62,5% variansi ERP <i>Success</i>.	Objek penelitian adalah pegawai pemerintah daerah Indonesia; konteks sektor publik berbeda signifikan dengan perusahaan layanan kesehatan.	Penelitian ini menggunakan McKinsey 7S pada perusahaan swasta layanan kesehatan — berbeda dengan TOEPP yang dikembangkan untuk sektor publik. Penelitian ini juga menghasilkan rekomendasi spesifik per elemen 7S, bukan hanya pengujian model statistik.
Abdelouahab Errida, Bouchra	Studi menggunakan model hierarki tiga level dengan 4 enabler, 13 kriteria, dan 51	Model diterapkan pada perusahaan konstruksi Maroko yang mengimplementasikan	Studi diterapkan pada perusahaan konstruksi; tidak	Penelitian ini menghasilkan aplikasi web sebagai

Artikel Jurnal	Indikator Penilaian	Hasil	Limitasi	Posisi Penelitian
Lotfi, Zaineb Chatibi [17] <i>Development of an Assessment Model of Organizational Change Readiness by using Fuzzy Logic</i> Procedia Computer Science, Elsevier B.V., E-ISSN 1877-0509	atribut. Pertama, kesiapan karyawan (CR1), mencakup persepsi karyawan terhadap perubahan, pemahaman visi dan konten perubahan, serta tingkat saturasi dan resistensi individu. Kedua, kesiapan stakeholder (CR2), mencakup persepsi <i>stakeholder</i>, kompetensi tim perubahan, kepemimpinan manajer perubahan, dan sponsorship. Ketiga, kesiapan organisasi (CR3), mencakup kapasitas organisasi (sistem, teknologi, sumber daya), kesiapan budaya, dan komitmen organisasi. Keempat, kematangan proses dan persiapan perubahan (CR4), mencakup kejelasan strategi dan visi, perencanaan aktivitas perubahan, serta maturitas manajemen proyek dan manajemen perubahan. Setiap atribut dinilai menggunakan skala linguistik (<i>Worst</i> hingga <i>Excellent</i>) yang	metodologi manajemen proyek baru. Hasil penilaian menunjukkan bahwa perusahaan berada pada level "averagely ready" (cukup siap). Dari 51 atribut, tujuh atribut lemah teridentifikasi melalui FPII, yaitu <i>self-efficacy</i> karyawan, motivasi, pemahaman konten dan tujuan perubahan, kepemimpinan, perencanaan aktivitas manajemen perubahan, maturitas manajemen perubahan, dan penggunaan pendekatan terstruktur.	menghasilkan output berupa antarmuka atau alat penilaian yang dapat digunakan langsung oleh organisasi secara mandiri	alat ukur kesiapan yang dapat digunakan secara mandiri. Konteks layanan kesehatan juga berbeda dari perusahaan konstruksi.

Artikel Jurnal	Indikator Penilaian	Hasil	Limitasi	Posisi Penelitian
	dikonversi ke <i>fuzzy number</i> , kemudian diagregatkan menjadi indeks FOCRI untuk mengukur level kesiapan keseluruhan dan FPII untuk meranking atribut lemah.			
Dr. Chandrasiri Gannile [18] <i>Impact of 7S Model, Strategic HRM Functions and Moderating Effect of People Strategy on Organizational Performance in Insurance Industry of Sri Lanka</i> International Journal of Management Studies and Social Science Research	Studi menggunakan delapan variabel independen berbasis McKinsey 7S Model ditambah satu variabel moderasi. <i>Strategy</i> didefinisikan sebagai rencana tindakan firma dalam merespons perubahan lingkungan dan persaingan. <i>Structure</i> adalah desain organisasi mencakup spesialisasi, formalisasi, dan hierarki. <i>Systems</i> adalah prosedur formal dan informal yang mendukung strategi dan struktur organisasi. <i>Staff</i> mencakup pengelolaan SDM meliputi rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan retensi karyawan. <i>Skills</i> adalah kompetensi dan kemampuan karyawan yang mendukung	Dari 13 hipotesis yang diuji, 11 didukung dan 2 ditolak. <i>Systems</i> memiliki pengaruh terkuat terhadap kinerja organisasi ($\beta=0.651$), diikuti <i>Structure</i> ($\beta=0.349$) dan <i>Skills</i> ($\beta=0.308$). <i>Staff</i> dan <i>Shared Values</i> tidak terbukti berpengaruh signifikan. People strategy terbukti memoderasi hubungan antara <i>Staff</i> , <i>Skills</i> , serta <i>Shared Values/Style</i> terhadap kinerja organisasi. Secara keseluruhan, model 7S McKinsey dan fungsi SHRM terbukti relevan dalam meningkatkan kinerja perusahaan asuransi di Sri Lanka.	Penelitian menggunakan McKinsey 7S untuk mengukur kinerja organisasi di industri asuransi, bukan kesiapan pra-implementasi ERP; konteks dan tujuan pengukuran berbeda dari kebutuhan penelitian ini	Penelitian ini menggunakan 7S untuk mengukur kesiapan implementasi ERP bukan kinerja organisasi pada perusahaan layanan kesehatan. Fokus dan konteks industri yang berbeda menghasilkan perspektif yang saling melengkapi.

Artikel Jurnal	Indikator Penilaian	Hasil	Limitasi	Posisi Penelitian
(IJMSSSR), Origins Publication, India, E-ISSN 2582-0265	kinerja. <i>Shared Values/Style</i> adalah prinsip panduan dan budaya yang menjadi fondasi organisasi. <i>Statistics</i> (ditambahkan peneliti) adalah penggunaan HR <i>analytics</i> dan data untuk pengambilan keputusan strategis. <i>People Strategy</i> sebagai variabel moderasi didefinisikan sebagai desain kebijakan dan proses pengelolaan SDM secara optimal untuk mencapai kinerja terbaik. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert 1–5 dan dianalisis dengan SEM melalui SPSS dan AMOS.			

Dari sepuluh penelitian terdahulu yang dikaji, penelitian pertama dan kesepuluh digunakan untuk memahami penerapan McKinsey 7S *Framework* dalam mengevaluasi kesiapan dan kinerja organisasi, sekaligus memperkuat pemilihan McKinsey 7S sebagai kerangka utama dalam penelitian ini. Penelitian kedua, ketiga, keempat, dan ketujuh digunakan untuk mengidentifikasi berbagai *framework* yang telah digunakan dalam pengukuran kesiapan implementasi ERP, seperti *IT-Balanced Scorecard*, TOE, STOPE, dan TOEPP, sehingga dapat diketahui kesenjangan penelitian yang masih belum terakomodasi oleh *framework* tersebut. Penelitian kelima, yaitu disertasi Adèle Malan, menjadi acuan dalam perancangan *profile sheet* McKinsey 7S yang digunakan sebagai instrumen pengukuran kesiapan, serta memberikan gambaran penerapan McKinsey 7S pada organisasi layanan kesehatan. Penelitian keenam digunakan sebagai referensi untuk memahami model kesiapan ERP, sedangkan penelitian kedelapan memberikan dasar pemahaman mengenai kesiapan infrastruktur teknologi informasi dan keselarasan tujuan bisnis pada tahap pra-implementasi ERP. Adapun penelitian kesembilan digunakan sebagai referensi dalam memahami pendekatan penilaian kesiapan perubahan organisasi yang dilakukan secara terstruktur dan hierarkis.

2.2 Enterprise Resource Planning (ERP)

ERP merupakan sistem yang mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis dalam organisasi ke dalam satu platform yang terpusat. Penerapan ERP tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi baru, tetapi juga melibatkan perubahan pada proses bisnis, struktur organisasi, serta cara kerja sumber daya manusia [19], [20]. Oleh karena itu, implementasi ERP perlu dipandang sebagai upaya transformasi organisasi yang membutuhkan kesiapan dari berbagai aspek, bukan hanya kesiapan teknologi.

Pada perusahaan layanan kesehatan, ERP dapat digunakan untuk mengintegrasikan berbagai aktivitas operasional, seperti pengelolaan data anggota, pencatatan layanan kesehatan, serta administrasi sumber daya manusia. Integrasi tersebut diperlukan untuk mengatasi permasalahan yang timbul akibat penggunaan sistem yang masih terpisah-pisah, sehingga informasi dapat dikelola secara lebih efektif dan mendukung proses pengambilan keputusan [21], [22].

2.2.1 Modul ERP

Sistem ERP terdiri atas sejumlah modul utama yang saling terintegrasi untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan secara menyeluruh, mencakup *Financial Accounting* (FI) untuk pengelolaan akuntansi dan pelaporan keuangan, *Controlling* (CO) untuk pengendalian biaya dan anggaran, *Human Resources* (HR/HCM) untuk administrasi kepegawaian dan pengembangan kompetensi, *Materials Management* (MM) untuk pengelolaan rantai pasok dan inventaris, *Production Planning* (PP) untuk perencanaan dan pengendalian produksi, *Sales and Distribution* (SD) untuk pengelolaan penjualan dan distribusi, serta *Quality Management* (QM) dan *Plant Maintenance* (PM) untuk pengendalian mutu dan pemeliharaan aset [19], [20], [21], [23]. Tingkat adopsi dan pemanfaatan modul-modul tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, terutama dukungan manajemen puncak dan kesiapan infrastruktur teknologi yang dimiliki perusahaan [22].

2.2.2 Tahap Pra-Implementasi ERP

Tahap pra-implementasi merupakan fase yang paling krusial dalam siklus hidup sistem ERP, karena pada tahap inilah arah, ruang lingkup, serta peluang keberhasilan implementasi ditentukan sejak awal. Pada fase ini, organisasi dituntut untuk melakukan analisis kesiapan secara komprehensif yang mencakup penyelarasan antara visi strategis perusahaan, tujuan bisnis jangka panjang, serta kebutuhan operasional yang akan didukung oleh sistem ERP [24]. Proses penyelarasan ini penting agar solusi ERP yang dipilih tidak hanya sesuai secara teknis, tetapi juga mampu mendukung strategi organisasi secara menyeluruh.

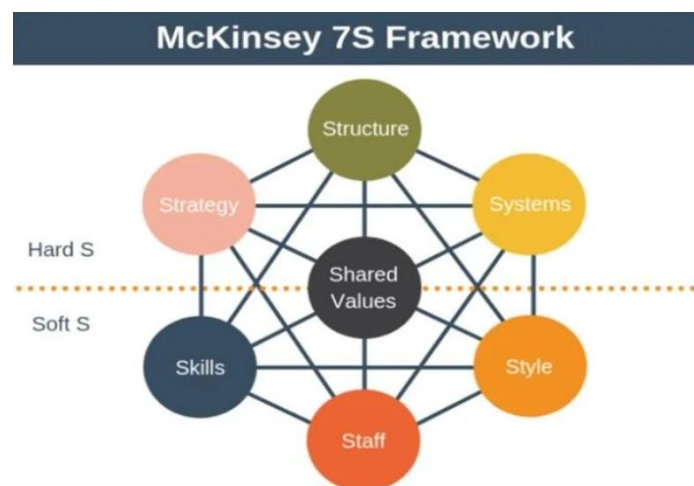
Aktivitas utama dalam tahap pra-implementasi meliputi pemilihan vendor dan solusi ERP yang paling sesuai dengan karakteristik organisasi, perancangan arsitektur sistem yang terintegrasi, serta penyusunan rencana migrasi dan validasi data secara sistematis untuk menjamin akurasi dan integritas informasi. Selain itu, organisasi juga perlu melakukan pemetaan proses bisnis yang ada (*as-is*) dan merancang proses bisnis yang diharapkan (*to-be*) sebagai dasar penyesuaian sistem ERP. Di luar aspek teknis, kesiapan organisasi pada tahap pra-implementasi sangat dipengaruhi oleh faktor non-teknis seperti manajemen perubahan (*change management*), kesiapan sumber daya manusia, serta keterlibatan aktif manajemen puncak [24]. Kegagalan dalam melakukan

penilaian kesiapan yang menyeluruh pada fase ini sering kali menjadi penyebab utama kegagalan proyek ERP, mengingat setiap keputusan pada tahap ini berdampak langsung terhadap biaya implementasi, durasi proyek, serta kualitas sistem ERP yang dihasilkan.

2.3 Framework McKinsey 7S

2.3.1 Pengertian McKinsey 7S

McKinsey 7S merupakan kerangka kerja yang digunakan untuk menganalisis kondisi internal organisasi melalui tujuh elemen yang saling berkaitan, yaitu *strategy*, *structure*, *systems*, *shared values*, *style*, *staff*, dan *skills* [25]. Seperti ditunjukkan pada Gambar 2.1, ketujuh elemen tersebut dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *Hard S* yang terdiri atas *strategy*, *structure*, dan *systems*, serta *Soft S* yang meliputi *shared values*, *style*, *staff*, dan *skills* [27]. Elemen *Hard S* umumnya lebih mudah diidentifikasi karena bersifat formal dan terdokumentasi, sedangkan elemen *Soft S* berkaitan dengan aspek manusia dan budaya organisasi yang cenderung lebih sulit diukur. Dalam konteks implementasi ERP, kedua kelompok elemen tersebut memiliki peran yang sama penting karena keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh kesiapan sistem dan proses bisnis, tetapi juga oleh dukungan budaya organisasi, kepemimpinan, serta kompetensi sumber daya manusia.



Gambar 2. 1 Framework McKinsey 7S [27]

McKinsey 7S dipilih dalam penelitian ini karena mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi dan kesiapan organisasi melalui hubungan antar elemen

internal yang saling memengaruhi. Kerangka ini juga memungkinkan identifikasi area yang belum selaras dan berpotensi menjadi hambatan dalam implementasi ERP. Selain itu, berbagai faktor yang banyak diidentifikasi dalam literatur sebagai penentu keberhasilan implementasi ERP, seperti dukungan manajemen puncak, kesiapan sumber daya manusia, dan keselarasan proses bisnis, memiliki keterkaitan dengan elemen-elemen dalam McKinsey 7S [27], [28].

Kesesuaian penggunaan kerangka McKinsey 7S semakin diperkuat oleh kondisi yang ditemukan pada objek penelitian. Berdasarkan hasil observasi awal, perusahaan menghadapi berbagai permasalahan yang tidak hanya berfokus pada satu aspek organisasi, tetapi melibatkan beberapa elemen secara bersamaan. Permasalahan tersebut mencakup proses bisnis yang masih dijalankan menggunakan aplikasi yang terpisah dan belum terintegrasi (elemen *Systems*), prosedur pengambilan keputusan operasional yang belum terdokumentasi secara optimal (elemen *Structure*), serta kesiapan kompetensi karyawan dalam menghadapi penerapan sistem baru (elemen *Staff* dan *Skills*). Kompleksitas permasalahan tersebut menunjukkan adanya keterkaitan antar elemen organisasi sehingga tidak dapat dianalisis secara komprehensif apabila hanya ditinjau dari satu perspektif, seperti teknologi atau proses bisnis saja. Oleh karena itu, McKinsey 7S dipilih karena mampu memetakan setiap permasalahan ke dalam tujuh elemen organisasi yang saling berhubungan, sehingga hubungan dan pengaruh antar elemen terhadap kesiapan implementasi ERP dapat dianalisis secara lebih menyeluruh. Dengan karakteristik tersebut, kerangka McKinsey 7S dinilai tepat untuk digunakan dalam mengukur tingkat kesiapan organisasi sekaligus mendukung analisis implementasi ERP pada perusahaan yang menjadi objek penelitian.

2.3.2 Elemen-elemen McKinsey 7S

McKinsey 7S *Framework* terdiri atas tujuh elemen utama yang saling terhubung dan memengaruhi satu sama lain dalam membentuk efektivitas organisasi. Ketujuh elemen tersebut digunakan untuk menganalisis sejauh mana keselarasan internal organisasi dalam mendukung pencapaian tujuan strategis. Setiap elemen tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus selaras agar organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan dan meningkatkan kinerjanya secara berkelanjutan [25].

a. Strategy (Strategi)

Strategi merupakan seperangkat rencana dan tindakan yang disusun secara sistematis oleh organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis. Elemen ini mencakup penentuan arah jangka panjang serta pengalokasian sumber daya yang terbatas secara efektif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keberhasilan strategi sangat dipengaruhi oleh kejelasan visi dan misi organisasi, serta kemampuan manajemen dalam menerjemahkannya ke dalam program kerja yang terukur dan dapat dievaluasi secara berkelanjutan [25].

b. Structure (Struktur)

Struktur menggambarkan kerangka organisasi yang mengatur pembagian peran, wewenang, serta hubungan koordinasi antar unit kerja. Elemen ini menentukan bagaimana tanggung jawab dialokasikan dan bagaimana alur komunikasi berlangsung, baik secara vertikal maupun horizontal. Struktur organisasi yang efektif harus mampu mendukung kelancaran pengambilan keputusan, meningkatkan koordinasi lintas fungsi, serta memberikan fleksibilitas operasional tanpa mengurangi integrasi antar bagian organisasi [25].

c. Systems (Sistem)

Sistem mencakup seluruh prosedur formal, mekanisme operasional, serta infrastruktur teknologi informasi yang digunakan organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Elemen ini meliputi sistem pelaporan, sistem informasi manajemen seperti ERP, serta standar operasional prosedur (SOP) yang memastikan konsistensi dan kualitas proses kerja. Keandalan sistem sangat penting untuk mendukung implementasi strategi dan memastikan bahwa struktur organisasi dapat berfungsi secara optimal [25].

d. Shared Values (Nilai-Nilai Bersama)

Nilai-nilai bersama merupakan elemen inti dalam kerangka *McKinsey 7S* yang merepresentasikan keyakinan, prinsip, dan norma budaya yang dianut oleh seluruh anggota organisasi. Elemen ini berfungsi sebagai fondasi yang menyatukan tujuan individu dengan tujuan organisasi, serta membentuk identitas dan budaya kerja. Penyelarasan nilai-nilai bersama menjadi aspek yang sangat

penting karena memengaruhi interaksi antara elemen *Hard S* dan *Soft S* lainnya dalam organisasi [25].

e. Style (Gaya Kepemimpinan)

Style merujuk pada pola kepemimpinan dan perilaku manajemen puncak dalam mengelola serta mengarahkan organisasi. Elemen ini mencerminkan budaya kepemimpinan yang berkembang dan berpengaruh langsung terhadap motivasi, komitmen, serta iklim kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang terbuka dan partisipatif umumnya lebih efektif dalam mendorong keterlibatan karyawan, khususnya dalam menghadapi proses perubahan organisasi dan penerapan sistem baru [25].

f. Staff (Staf)

Staff mencerminkan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, termasuk jumlah tenaga kerja, karakteristik, serta pengelolaan pengembangan karier mereka. Elemen ini tidak hanya berfokus pada proses perekrutan, tetapi juga mencakup pelatihan, pengembangan kompetensi, motivasi, dan kesejahteraan karyawan. Kesiapan staf menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama dalam mengadopsi teknologi baru seperti sistem ERP [25].

g. Skills (Keterampilan)

Keterampilan merujuk pada kapabilitas dan kompetensi utama yang dimiliki organisasi dan individu di dalamnya, yang menjadi pembeda utama dibandingkan pesaing. Elemen ini mencakup kemampuan teknis, pengetahuan institusional, serta kapasitas inovasi yang perlu terus dikembangkan melalui pembelajaran dan pelatihan berkelanjutan. Keterampilan yang memadai memungkinkan organisasi menghasilkan kinerja yang optimal dan mendukung pencapaian tujuan strategis secara konsisten [25].

2.3.3 Faktor Pendukung dan Kelebihan McKinsey 7S

McKinsey 7S *Framework* memiliki kelebihan utama dalam kemampuannya menganalisis kondisi organisasi secara holistik melalui keterkaitan antara elemen *hard* (*strategy*, *structure*, dan *systems*) dan elemen *soft* (*shared values*, *style*, *staff*, dan *skills*) yang saling memengaruhi satu sama lain [30]. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi ketidaksesuaian internal yang berpotensi menghambat kinerja maupun proses perubahan. Selain itu, *framework* ini bersifat

fleksibel dan adaptif sehingga dapat diterapkan pada berbagai jenis dan skala organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, untuk mengevaluasi efektivitas internal dan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan strategis [29].

Keberhasilan penerapan McKinsey 7S *Framework* didukung oleh tingkat keselarasan antara ketujuh elemen internal organisasi, di mana strategi yang ditetapkan oleh pimpinan perlu didukung oleh struktur organisasi dan sistem operasional yang selaras agar kinerja organisasi dapat berjalan secara efektif [29], [30]. Peran kepemimpinan (*style*) menjadi faktor kunci karena pemimpin tidak hanya bertanggung jawab pada aspek perencanaan, tetapi juga pada kemampuan mengomunikasikan arah perubahan, membangun kepercayaan, serta mendorong partisipasi aktif seluruh anggota organisasi. Keberadaan nilai-nilai bersama (*shared values*) yang dipahami dan diyakini oleh seluruh staf berfungsi sebagai perekat yang menyatukan elemen *hard* dan *soft* dalam organisasi, sehingga proses perubahan dapat diterima dan dijalankan secara kolektif. Ketersediaan sumber daya manusia yang kompeten, didukung oleh fasilitas dan teknologi yang memadai, turut memperkuat efektivitas implementasi strategi yang dirumuskan organisasi [29], [8].

Pemilihan McKinsey 7S Framework sebagai kerangka utama dalam penelitian ini didasarkan pada kemampuannya dalam menilai kesiapan organisasi secara multidimensi melalui pendekatan yang mencakup aspek strategi, struktur, sistem, serta budaya organisasi secara terintegrasi. Berbeda dengan pendekatan yang hanya berfokus pada satu aspek tertentu, framework ini memungkinkan identifikasi kesenjangan kesiapan secara lebih menyeluruh pada seluruh elemen organisasi sebelum implementasi ERP dilakukan [9], [14]. Kesiapan implementasi ERP pada perusahaan layanan kesehatan tidak hanya dipengaruhi oleh kesiapan teknologi maupun anggaran, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia, keselarasan nilai organisasi, serta gaya kepemimpinan yang mampu mendukung perubahan. Seluruh aspek tersebut tercakup dalam tujuh elemen McKinsey 7S [8], [9], [16]. Oleh karena itu, penggunaan framework ini memungkinkan penyusunan rekomendasi yang lebih terarah pada setiap elemen organisasi sehingga dapat mendukung persiapan implementasi ERP secara lebih efektif.

2.4 Capability Maturity Model Integration (CMMI)

Capability Maturity Model Integration (CMMI) merupakan model yang digunakan untuk mengukur dan meningkatkan tingkat kematangan (*maturity*) proses maupun organisasi secara bertahap. CMMI dikembangkan oleh *Software Engineering Institute* (SEI) di Carnegie Mellon University dan pada awalnya diterapkan dalam bidang rekayasa perangkat lunak. Seiring perkembangannya, CMMI juga digunakan sebagai acuan dalam mengevaluasi kematangan proses bisnis, tata kelola, serta kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan dan implementasi teknologi [35]. Dalam penelitian ini, CMMI tidak digunakan sebagai metode pengukuran utama, melainkan sebagai landasan konseptual untuk menginterpretasikan tingkat kesiapan organisasi berdasarkan hasil evaluasi menggunakan McKinsey 7S.

CMMI membagi tingkat kematangan organisasi ke dalam lima level, yaitu Level 1 (*Initial*), Level 2 (*Managed*), Level 3 (*Defined*), Level 4 (*Quantitatively Managed*), dan Level 5 (*Optimizing*) [35]. Semakin tinggi level yang dicapai, semakin baik kemampuan organisasi dalam mengelola proses secara terstruktur, terdokumentasi, terukur, dan berkelanjutan.

Dalam implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP), tingkat kematangan organisasi menjadi salah satu aspek penting karena keberhasilan implementasi tidak hanya dipengaruhi oleh kesiapan teknologi, tetapi juga kesiapan proses bisnis, struktur organisasi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, konsep capability level pada CMMI dapat digunakan sebagai acuan konseptual untuk menggambarkan tingkat kesiapan organisasi sebelum implementasi ERP. Pendekatan ini juga telah diterapkan pada berbagai penelitian di luar rekayasa perangkat lunak, seperti penilaian tata kelola, proses bisnis, dan kesiapan transformasi digital [36].

Pada penelitian ini, McKinsey 7S dan CMMI digunakan secara saling melengkapi. McKinsey 7S berfungsi sebagai framework untuk mengevaluasi kesiapan organisasi berdasarkan tujuh elemen, yaitu *strategy*, *structure*, *systems*, *shared values*, *style*, *staff*, dan *skills*. Sementara itu, CMMI digunakan sebagai landasan konseptual untuk menginterpretasikan hasil evaluasi tersebut ke dalam tingkat kematangan organisasi. Dengan demikian, McKinsey 7S menjelaskan aspek yang dinilai, sedangkan CMMI memberikan perspektif mengenai tingkat kesiapan organisasi berdasarkan hasil penilaian tersebut [37].

2.5 Tools

2.5.1 Google Form

Google Form merupakan platform formulir daring berbasis cloud yang disediakan oleh Google dan termasuk dalam layanan Google Workspace. *Platform* ini memungkinkan pengguna untuk membuat, menyebarkan, serta mengumpulkan data kuesioner secara elektronik tanpa memerlukan instalasi aplikasi tambahan pada perangkat pengguna [32]. Google Form mendukung berbagai tipe pertanyaan, seperti pilihan ganda, skala Likert, jawaban singkat, dan uraian, sehingga dapat digunakan untuk berbagai kebutuhan pengumpulan data penelitian.

Pada penelitian ini, Google Form dimanfaatkan sebagai media untuk mengumpulkan data kuesioner dari responden yang berada pada perusahaan objek penelitian. Penggunaan Google Form dipilih karena mudah diakses melalui tautan yang dapat dibuka pada berbagai perangkat, mampu menyimpan respons secara otomatis ke Google Sheets, serta menyediakan fitur rekapitulasi dan visualisasi respons sederhana yang membantu proses pengelolaan data menjadi lebih efektif dan efisien [32].

2.5.2 Draw.io

Draw.io merupakan aplikasi pembuatan diagram berbasis web yang bersifat gratis dan dapat digunakan tanpa instalasi. Aplikasi ini menyediakan berbagai template dan komponen diagram standar, termasuk *flowchart*, diagram alur proses bisnis, diagram UML, dan berbagai jenis diagram teknis lainnya. draw.io mendukung integrasi dengan berbagai *platform* penyimpanan *cloud* seperti Google Drive dan OneDrive, serta memungkinkan ekspor diagram dalam berbagai format seperti PNG, PDF, dan SVG [34].

2.5.3 Statistical Package for the Social Sciences

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) merupakan perangkat lunak analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji kualitas instrumen kuesioner melalui uji validitas menggunakan *Pearson Product Moment Correlation* dan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* terhadap data yang telah dikumpulkan [34].