

## **Analisis Implementasi Strategi *Minus Growth* Kementerian Keuangan Berdasarkan Model 7S Mckinsey**

**Ade Trisha Darnanti<sup>1</sup>, Benny Sigiro<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Program Studi Ilmu Administrasi Negara Bidang Minat Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Fakultas Hukum, Ilmu Sosial, dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka

<sup>2</sup> Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Hukum, Ilmu Sosial, dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka

email: [ade.trisha@gmail.com](mailto:ade.trisha@gmail.com) , [bennys@ecampus.ut.ac.id](mailto:bennys@ecampus.ut.ac.id)

### **Abstrak**

*Dalam rangka mewujudkan tata kelola organisasi yang efektif, efisien, dan fit for purpose, serta pelayanan yang prima kepada stakeholder sebagai akibat dari adanya revolusi industri, pandemi covid- 19, dan masuknya masa Kabinet Indonesia Maju periode kedua, Kementerian Keuangan melakukan berbagai upaya untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia, salah satunya dengan menerapkan strategi minus growth. Artikel ini bertujuan untuk menjelaskan implementasi strategi minus growth pada Kementerian Keuangan dengan menggunakan model 7S McKinsey. Penulisan artikel ini menggunakan metode studi literatur. Hasil kajian pada artikel ini menunjukkan bahwa Kementerian Keuangan telah melampaui target minus growth yang ditetapkan dalam Renstra Kemenkeu 2022-2024 yaitu menunjukkan angka -4,35% dengan target hingga akhir 2024 adalah -3,95%. Realisasi capaian target sebesar -4,35% merupakan hasil penghitungan dari jumlah pegawai yang mengalami penurunan dari tahun 2019 sebanyak 82.468 menjadi 78.882 pada tahun 2022. Dapat disimpulkan bahwa Kementerian Keuangan telah mampu mengimplementasikan strategi minus growth dengan baik berdasarkan data dukung dan teori yang digunakan. Rekomendasi yang dapat disampaikan adalah perlu dilakukannya monitoring dan evaluasi secara berkala agar implementasi minus growth dapat semakin optimal.*

**Kata kunci:** *Implementasi Strategi, Kementerian Keuangan, Minus Growth, Model 7S McKinsey.*

### **PENDAHULUAN**

Era Revolusi Industri keempat atau yang lazim disebut Era Revolusi Industri 4.0 memunculkan sebuah idiom populer yang bernama disrupsi. Disrupsi yang muncul akibat revolusi industri ini memberikan dampak yaitu adanya perubahan pada proses bisnis sebagian besar organisasi, baik sektor privat maupun publik. Penyederhanaan proses bisnis dan otomatisasi perlu diberlakukan pada cakupan yang lebih luas dan harus terus ditingkatkan (Kementerian Keuangan, 2020). Era Revolusi Industri ini menuntut organisasi untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang mumpuni agar mampu mengikuti perubahan dan perkembangan zaman. Ditambah dengan adanya pandemi Covid-19 yang membawa berbagai macam dampak yang berbeda-beda. Pada kenyataannya, pandemi Covid-19 tidak hanya membawa dampak terhadap kesehatan, namun juga berdampak pada kondisi perekonomian, kehidupan sosial, pendidikan, serta pada bidang pekerjaan (Joeshah, 2021).

Era ini kemudian memunculkan adanya kemungkinan penurunan beban kerja yang kemudian berimbas pada optimalisasi dan efisiensi pegawai khususnya pada organisasi sektor publik yaitu pemerintah. Lebih lanjut, adanya arahan reformasi birokrasi yaitu penyederhanaan birokrasi secara tidak langsung menuntut diaturnya pengelolaan SDM yang lebih efektif dan efisien. Pada keadaan tersebut, penambahan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dihitung

berdasarkan analisis beban kerja menjadi kurang relevan karena seharusnya memerlukan analisis yang lebih komprehensif (Kementerian Keuangan, 2020). Padahal, SDM memiliki peranan yang cukup penting dalam penyelenggaraan pemerintahan karena mereka memiliki peran sebagai penentu dan penggerak berlangsungnya segala aktivitas organisasi. SDM juga memiliki andil yang besar dalam penentuan maju dan berkembangnya suatu organisasi. Kemudian, masuknya pemerintahan Kabinet Indonesia Maju periode kedua secara tidak langsung mengharuskan instansi pemerintah untuk menyusun dan menyesuaikan Rencana Strategisnya dengan RPJMN Pemerintah periode 2020-2024 dan visi misi presiden.

Sebagai bentuk respon atas masuknya era revolusi industri, adanya pandemi Covid-19, dan berjalannya pemerintahan Kabinet Indonesia Maju periode kedua, Kementerian Keuangan melakukan berbagai upaya untuk mengoptimalkan pengelolaan SDM Kementerian Keuangan agar mampu beradaptasi dengan kondisi saat ini. Pengelolaan atau manajemen SDM merupakan sebuah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen SDM memiliki beberapa peranan seperti menetapkan penempatan tenaga kerja, menetapkan seleksi, mengatur mutasi, memperkirakan keadaan perekonomian, menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, pemberhentian, mengatur pensiun dan pesangonnya, dan lainnya (Hasibuan, 2017). Upaya pengelolaan SDM ini kemudian dirumuskan dalam Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024. Salah satu strategi yang dirumuskan demi mewujudkan optimalisasi SDM tersebut yaitu dengan mengimplementasikan strategi prioritas salah satunya adalah kebijakan *minus growth*.

Manajemen strategi merupakan suatu ilmu untuk melakukan perumusan, penerapan atau implementasi, dan evaluasi dari segala keputusan yang memungkinkan suatu perusahaan atau organisasi dapat mencapai tujuannya (David, 2009). Adnan & Hamim (2013) menyebutkan bahwa adanya manajemen strategi adalah sebagai salah satu cara yang digunakan untuk mengendalikan organisasi secara efektif dan efisien hingga pada implementasi sehingga tujuan atau sasarnya dapat tercapai. Perusahaan yang menggunakan manajemen strategis cenderung menunjukkan perubahan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategi yang sistematis. Manajemen strategi dapat meliputi pengamatan lingkungan, perumusan atau perencanaan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian (Sudiantini, 2022).

Strategi *minus growth* yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan diimplementasikan melalui beberapa kegiatan yaitu moratorium rekrutmen PKN STAN dan CPNS, redistribusi pegawai, dan implementasi kebijakan *exit strategy* (Kementerian Keuangan, 2020). Strategi *minus growth* tertuang dalam Rencana Strategis dan *Roadmap* Pengelolaan ASN Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024 yang kemudian diturunkan ke dalam visi, misi, tujuan, dan sasaran strategis Kementerian Keuangan. Harapannya, dengan diimplementasikannya strategi ini akan mampu membantu Kementerian Keuangan dalam mengelola sumber daya manusianya dengan lebih baik dan tepat guna. Agar dapat melihat hal tersebut, maka dapat dilakukan analisa dengan menggunakan pendekatan model 7S McKinsey.

Model McKinsey 7S dikembangkan oleh McKinsey & Co. pada akhir tahun 1970-an sebagai kerangka kerja konseptual yang digunakan untuk mendiagnosa masalah-masalah organisasi dan memformulasikan berbagai program perbaikan. Model 7S McKinsey memiliki tujuh elemen yang saling bergantung satu dengan lainnya yang terdiri dari strategi, struktur, *skill*, *staff*, sistem, *style*, dan *shared values* (Channon & Caldart, 2015). Ketujuh elemen tersebut

kemudian dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu *the hard S's* yaitu struktur, strategi, dan sistem, sedangkan *the soft S's* yaitu *style, skill, staff*, dan *shared value* (Choerudin, 2019). Berikut penjelasan tiap-tiap elemen dari metode 7S McKinsey (Channon & Caldart, 2015):

### **1. Strategic**

Strategi dianggap sebagai serangkaian tindakan terencana yang dilakukan perusahaan sebagai tanggapan atau untuk mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Tindakan-tindakan ini dirancang untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan menawarkan nilai yang berbeda kepada para pelanggannya. Intinya strategi merupakan arahan yang digunakan untuk mempertahankan dan membangun keunggulan kompetitif perusahaan.

### **2. Structure**

Tantangan utama terkait struktur organisasi terletak pada kemampuan untuk berkonsentrasi pada dimensi atau parameter desain yang penting bagi evolusi perusahaan saat ini, namun tetap dapat beradaptasi dengan perubahan dalam dimensi kritis ini. Parameter desain tambahan mencakup tingkat formalisasi dalam perilaku unit, desentralisasi pengambilan keputusan, dan perlunya mekanisme koordinasi horizontal antar unit. Intinya struktur merupakan struktur organisasi yang dimiliki perusahaan yang mengatur alur komunikasi, wewenang, tanggung jawab, dan pembagian tugas tiap karyawan.

### **3. System**

Sistem merupakan prosedur formal dan informal yang mendorong fungsi organisasi. Sangat penting untuk memahami prosedur resmi dan cara kerja praktis organisasi, karena cara kerja praktis sering kali lebih bergantung pada sistem informal daripada sistem formal. Intinya sistem merupakan prosedur atau proses yang akan dilakukan oleh perusahaan yang berisikan aktivitas operasional dan pembuatan keputusan.

### **4. Style**

Gaya manajemen, terutama gaya CEO, merupakan faktor penting dalam menentukan kemungkinan strategis bagi perusahaan, meskipun sering diabaikan. Pertimbangan utama termasuk kegiatan utama CEO, apakah manajer puncak cenderung melakukan manajemen mikro atau tetap terpisah dari operasi, pendekatan mereka terhadap perencanaan yang cermat atau fokus reaktif pada hal-hal yang mendesak, orientasi pasar mereka, dan tingkat kenyamanan mereka dalam mengambil risiko yang diperlukan. Intinya *style* adalah gaya kepemimpinan yang digunakan pimpinan organisasi dalam mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuannya.

### **5. Staff**

McKinsey memandang karyawan sebagai sumber daya yang berharga yang membutuhkan pemeliharaan, pengembangan, perlindungan, dan alokasi strategis. Peran manajer puncak disoroti dalam memastikan bahwa perusahaan menarik eksekutif muda berbakat dan memberi mereka jalur karir yang terencana dengan cermat dari peran awal mereka, dengan menekankan kontribusi substansial terhadap aspek fundamental bisnis. Intinya *staff* adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan yang digolongkan sebagai aset perusahaan/organisasi.

### **6. Skill**

*Skill* memungkinkan perusahaan untuk menilai kemampuannya secara realistis berdasarkan faktor keberhasilan kritis yang relevan dengan bisnis mereka. Tantangan khusus mungkin melibatkan identifikasi dan penghapusan keterampilan yang sudah ketinggalan zaman, yang berpotensi menjadi hambatan signifikan terhadap perubahan penting dan menghambat pengembangan keterampilan baru yang dibutuhkan. Intinya *skill* merupakan kompetensi

karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan.

### 7. *Shared values*

*Shared values* berkisar pada tujuan-tujuan yang lebih tinggi dan nilai-nilai bersama yang menjadi fokus utama organisasi. Nilai-nilai ini mengekspresikan keyakinan dan aspirasi fundamental organisasi, yang membentuk esensi budaya perusahaan. Intinya, *shared values* adalah nilai-nilai yang melekat pada perusahaan yang kemudian menjadi budaya perusahaan tersebut dan menjadi pedoman bagi karyawan dalam berperilaku di perusahaan tersebut.

Penelitian menggunakan pendekatan model 7S McKinsey ini memiliki tujuan mendiagnosis efektivitas implementasi strategi yang dirumuskan oleh perusahaan (Djuardi et al., 2019). Jika suatu organisasi ingin mencapai keadaan keunggulan yang kompetitif dan berkelanjutan, maka mereka harus mampu memperoleh dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki. Baik tidaknya implementasi strategi berdasarkan model 7S McKinsey diukur melalui keselarasan 7 aspek tersebut. Apabila 7 aspek dalam model 7S McKinsey telah selaras, maka perusahaan atau organisasi dapat mengimplementasikan strategi-strateginya dengan lebih baik untuk mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya (Eddy, 2020).

Berdasarkan hal tersebut di atas, penulis mencoba menganalisis bagaimanakah implementasi dari strategi *minus growth* yang diterapkan oleh Kementerian Keuangan dengan menggunakan pendekatan model 7S McKinsey. Sebagaimana dijelaskan dalam penelitian Maulyan & Sandini (2023), keberhasilan implementasi strategi bergantung pada harmonisasi keseluruhan elemen pada model 7S McKinsey. Ketidaksesuaian salah satu elemennya dapat mempengaruhi pelaksanaan strategi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan penelitian Eddy (2020) yang menyebutkan bahwa apabila 7 aspek dalam model 7S McKinsey telah selaras, maka perusahaan atau organisasi dapat mengimplementasikan strategi-strateginya dengan lebih baik untuk mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan hal tersebut, tulisan ini difokuskan untuk membahas keselarasan strategi *minus growth* yang diterapkan oleh Kementerian Keuangan selama kurun waktu 3 (tiga) tahun sejak 2020 hingga 2022. Tulisan ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan strategi *minus growth* Kementerian Keuangan melalui model 7S McKinsey dan diharapkan mampu memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis kepada pihak-pihak yang terkait. Analisis yang dilakukan dituangkan dalam bentuk artikel dengan judul “Analisis Implementasi Strategi *Minus Growth* Kementerian Keuangan Berdasarkan Model 7S McKinsey”.

### **METODE PENELITIAN**

Pada artikel ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan mendeskripsikan dan menjelaskan implementasi strategi *minus growth* yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan sebagai salah satu upaya optimalisasi pengelolaan sumber daya manusia dengan menggunakan analisis implementasi dengan pendekatan model 7S McKinsey. Pengkajian dengan menggunakan Model 7S McKinsey ini bertujuan untuk mengetahui upaya yang dilakukan Kementerian Keuangan dalam mengimplementasikan strategi *minus growth* tersebut. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi literatur dengan membaca dan menelaah berbagai himpunan peraturan perundang-undangan, laporan, artikel ilmiah terdahulu, dan dokumen-dokumen lain yang berkaitan dengan penelitian ini. Sumber data yang digunakan dalam menulis dan menyusun artikel ilmiah ini adalah sumber data sekunder yang diperoleh melalui berbagai macam dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### SDM Kementerian Keuangan dan Target *Minus Growth*

Sri Mulyani selaku Menteri Keuangan Republik Indonesia menerapkan strategi *minus growth* pada Kementerian Keuangan sejak tahun 2020 sebagaimana telah dituangkan dalam Rencana Strategis Kementerian Keuangan Tahun 2020-2024. *Minus growth* merupakan kebijakan untuk menurunkan jumlah pegawai yang ada dengan cara mengatur tingkat penerimaan pegawai yang lebih sedikit dibandingkan dengan pengurangan pegawai melalui pensiun atau cara lainnya. Rencana pemenuhan kebutuhan SDM dihitung dengan memperhatikan beberapa hal yaitu kebijakan nasional yang berkaitan dengan pengadaan ASN, restrukturisasi organisasi, sasaran kinerja dan prioritas program unggulan, jumlah pegawai yang akan berhenti, kompetensi utama yang dibutuhkan organisasi, pertimbangan akan komposisi SDM, jalur pemenuhan pegawai, dan adanya calon pelamar (Kementerian Keuangan, 2020).

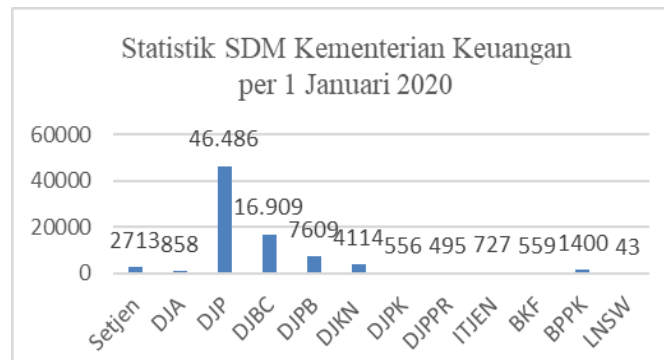
Selain itu, kebutuhan SDM juga dihitung dengan memperhatikan arahan dari Menteri Keuangan (*top-down approach*) agar *minus growth* selalu memperhatikan segala tantangan pengelolaan keuangan yang dapat muncul, kebutuhan pembentukan ulang (*reshaping*) organisasi, serta penataan penempatan lulusan PKN STAN. Strategi *minus growth* yang dilaksanakan selama 5 tahun ini secara tidak langsung akan mendorong pemanfaatan teknologi dan implementasi *Enterprise Architecture*, penerapan *new ways of working* (NWOW), penyederhanaan proses bisnis, dan optimalisasi SDM Kementerian Keuangan melalui pengembangan kompetensi SDM sebagai alternatif pemenuhan kebutuhan pegawai. Selain menjadi lebih ramping, strategi *minus growth* ini juga diharapkan membuat pelaksanaan proses bisnis Kementerian Keuangan menjadi lebih efisien karena potensi dari tiap-tiap SDM dapat lebih dioptimalkan.

Lebih lanjut, target *minus growth* yang ditetapkan selama 5 tahun ke depan yaitu mulai 2020 hingga 2024 adalah sebesar -3,95% di akhir tahun 2024, sehingga secara proporsional Kementerian Keuangan harus mengendalikan laju pertumbuhan pegawai sebesar -0,79% tiap tahunnya. Strategi *minus growth* ini diimplementasikan melalui beberapa kegiatan diantaranya yaitu moratorium PKN STAN dan CPNS, redistribusi pegawai, dan implementasi *exit strategy*. Moratorium CPNS dilaksanakan sejak tahun 2020 hingga 2024 sedangkan moratorium PKN STAN dilaksanakan pada tahun 2020 dan dapat menyesuaikan. Kemudian, redistribusi pegawai dilaksanakan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pegawai untuk memanfaatkan SDM Kementerian Keuangan secara *full employment* dan *full capacity* sebagai akibat dari dilaksanakannya moratorium. Redistribusi ini dilakukan secara bertahap dan apabila masih belum mencukupi maka akan dipenuhi melalui rekrutmen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Selain melalui rekrutmen, redistribusi juga dilakukan dalam bentuk mutasi, promosi, maupun *Internal Job Vacancy* (IJV) yaitu merupakan kesempatan yang diberikan kepada seluruh pegawai Kementerian Keuangan, baik pelaksana maupun pejabat, untuk mutasi antar unit Eselon I/Non Eselon dalam rangka pemenuhan dan peningkatan kompetensi, komposisi pegawai, dan pengalaman lintas fungsi (*cross function*) sesuai dengan pilihan karir masing-masing dengan tetap mempertimbangkan formasi yang tersedia berbasis sistem merit. Setelah diimplementasikannya strategi ini, pada tahun 2023 Kementerian Keuangan akan memperoleh hasil evaluasi implikasi penerapan strategi terhadap kebutuhan SDM. Atas hasil evaluasi yang dilakukan, apabila ditemukan ketidaksesuaian jumlah pegawai dengan kompetensi pegawai yang menyebabkan munculnya pegawai *idle*, maka Kementerian Keuangan akan menerapkan kebijakan *exit strategy*.



Data kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) Kementerian Keuangan per tanggal 1 Januari 2020 berdasarkan data yang diambil dari aplikasi *Human Resources Information System* (HRIS) dengan telah memperhitungkan lulusan PKN STAN tahun 2019 yang ditempatkan pada unit-unit Eselon I terhitung mulai tanggal 1 Desember 2019 adalah sejumlah 82.451 orang.



**Gambar 3.** Data Persebaran Pegawai Kementerian Keuangan per 1 Januari 2020  
Sumber: Laporan Kinerja PMO Kementerian Keuangan Tahun 2020

### Implementasi Strategi *Minus Growth* Kementerian Keuangan 2020-2022 Tahun 2020

Target *minus growth* yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan pada tahun 2020 adalah sebesar -0,5% s.d. -0,6%. Pertumbuhan pegawai dihitung berdasarkan perbandingan antara penambahan atau pengurangan pegawai selama satu tahun dengan jumlah pegawai yang ada di awal tahun. Implementasi strategi *minus growth* ini diwujudkan dalam beberapa kegiatan diantaranya:

a. Redistribusi pegawai

Pelaksanaan redistribusi dilakukan melalui *Internal Job Vacancy* (IJV) mutasi/promosi antar unit Eselon I baik karena penugasan atau atas permintaan sendiri. Tujuan redistribusi pegawai adalah agar formasi jabatan yang kosong dapat terisi sesuai kebutuhan organisasi dan arah karir pegawai tanpa harus menambah pegawai baru dari luar Kementerian Keuangan. Selama tahun 2020, terdapat 64 pegawai yang didistribusi melalui IJV dan 52 orang melalui mutasi/promosi.

b. Pengembangan kompetensi

Pengembangan kompetensi dilakukan melalui jalur pendidikan dan pelatihan. Data menunjukkan bahwa sebanyak 956 orang telah kembali dari tugas belajar pada tahun 2020. Sedangkan pegawai yang baru memulai tugas belajar sebanyak 199 orang. Pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan juga dilaksanakan melalui pemberian izin tugas belajar.

c. Rekrutmen

Melaksanakan rekrutmen selektif CPNS dari rekrutmen umum dan lulusan PKN STAN. Penambahan pegawai melalui rekrutmen ini terdiri dari 89 orang rekrutmen umum dan 1.433 orang rekrutmen lulusan PKN STAN.

Jumlah pegawai Kementerian Keuangan pada akhir tahun 2020 sebesar 82.024 orang. Dengan demikian, jika dibandingkan dengan jumlah pegawai pada tanggal 1 Januari 2020 sebesar 82.468 orang maka terdapat penurunan jumlah SDM sebanyak 444 orang, atau tumbuh negatif

sebesar -0,54%. Hal ini menunjukkan bahwa Kementerian Keuangan telah mencapai target yang ditetapkan untuk tahun 2020 yaitu sebesar -0,5% s.d. -0,6%.

### Tahun 2021

Berdasarkan data pada Laporan *Project Management Office* (PMO) Kementerian Keuangan Tahun 2021, target *minus growth* yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan pada tahun 2020 adalah sebesar -0,7% dengan realisasi sebesar -1,56% yang setara dengan penurunan 1.277 pegawai. Rincian pertumbuhan (*growth*) pegawai tiap unit Eselon I (data telah mencakup keseluruhan pegawai pada unit terkait) dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 1.** *Growth* pegawai per unit Eselon 1 Kementerian Keuangan Tahun 2021

UNIT	BEZETTING 1 JAN 2021	BEZETTING 31 DES 2021	PENAMBAHAN/ PENGURANGAN SDM	GROWTH
SETJEN	2.752	2.795	43	1,56%
DJA	880	879	- 1	- 0,11%
DJP	46 . 231	45 . 684	- 547	- 1,18%
DJBC	16 . 711	16 . 362	- 349	- 2,09%
DJPB	7 . 618	7 . 282	- 336	- 4,41%
DJKN	4 . 090	3 . 998	- 92	- 2,25%
DJPK	550	546	- 4	- 0,73%
DJPPR	389	506	17	3,48%
ITJEN	719	714	- 5	- 0,70%
BKF	561	560	- 1	- 0,18%
BPPK	1.367	1.329	- 38	- 2,78%
LNSW	68	104	36	52,94%
<b>TOTAL</b>	<b>82.036</b>	<b>80.759</b>	<b>-1.277</b>	<b>-1,56%</b>

Sumber: Hasil Olah Penulis

Implementasi strategi *minus growth* Tahun 2021 diwujudkan dalam beberapa kegiatan diantaranya (Kementerian Keuangan, 2021):

a. Redistribusi pegawai

Redistribusi pegawai pada tahun 2021 dilakukan melalui IJV dan mutasi dan promosi. IJV pada tahun ini dilaksanakan sebanyak satu kali. Waktu pelaksanaannya mulai tanggal 3 Juni 2021 sampai dengan 29 September 2021. Terdapat 417 formasi jabatan yang dibuka yang terdiri dari 386 jabatan pelaksana, 22 jabatan fungsional, serta 9 jabatan.

Lebih lanjut, mutasi dan promosi pada tahun 2021 dilaksanakan atas dasar penugasan dan atas permintaan sendiri. Mutasi karena penugasan antar unit eselon 1 dilakukan terhadap 80 pegawai. Sementara mutasi atas permintaan sendiri antar unit eselon 1 dilakukan terhadap 38 orang pegawai. Sehingga total terdapat 118 orang pegawai yang telah dimutasikan antar unit eselon 1 Kementerian Keuangan.

b. Rekrutmen

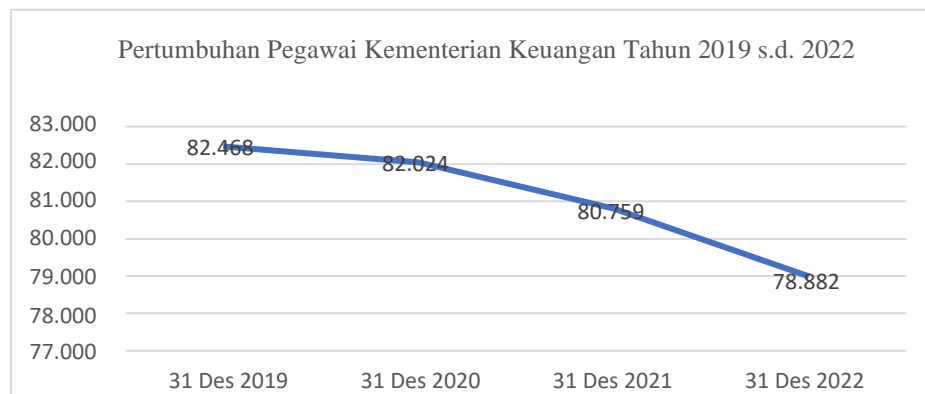
Rekrutmen berasal dari rekrutmen lulusan PKN STAN Tahun 2021 sebanyak 3.799 orang dengan distribusinya sebanyak 821 orang (21,6%) ditempatkan di Kementerian Keuangan dan sisanya sekitar 2.978 orang ditempatkan di 77 instansi pemerintah pusat dan daerah.

c. Penataan komposisi SDM

Selain melakukan pengembangan kompetensi, upaya optimalisasi SDM dapat dilakukan melalui penataan komposisi SDM yang terdiri dari jabatan inti (*core*) dan jabatan penunjang (*support*). Pada tahun 2021, komposisi jabatan inti Kementerian Keuangan terdiri dari 74,6% dan jabatan penunjang sebesar 25,4%.

**Tahun 2022**

Berdasarkan data pada Laporan (PMO) Kementerian Keuangan Tahun 2022, realisasi *minus growth* yang dicapai oleh Kementerian Keuangan pada akhir tahun 2022 adalah sebesar -2,32% yang setara dengan penurunan 1.877 orang pegawai. Angka tersebut merupakan pengurangan dari jumlah pegawai pada akhir tahun 2021 sebanyak 80.759 orang dengan pegawai pada akhir tahun 2022 sebanyak 78.882 orang. Kemudian, jika dibandingkan dengan jumlah pegawai pada 31 Desember 2019, maka jumlah pegawai Kementerian Keuangan telah mengalami penurunan sebanyak 3.586 orang atau sekitar -4,54%. Hal ini menunjukkan bahwa Kementerian Keuangan telah melampaui target *minus growth* yang ditetapkan di awal yaitu sebesar -3,95%. Berdasarkan capaian yang diperoleh Kementerian Keuangan, maka diproyeksikan bahwa pada akhir tahun 2024 jumlah pegawai Kementerian Keuangan mencapai angka 78.315 orang. Berikut adalah grafik pengurangan pegawai Kementerian Keuangan sejak 31 Desember 2019 hingga 31 Desember 2022.



**Grafik 1.** Pertumbuhan Pegawai Kementerian Keuangan Tahun 2019 s.d. 2022  
Sumber: Hasil Olah Penulis

Implementasi strategi *minus growth* Tahun 2022 diwujudkan dalam beberapa kegiatan diantaranya (Kementerian Keuangan, 2022):

a. Redistribusi pegawai

Redistribusi dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1) IJV

IJV dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama dilaksanakan di bulan Juni 2022 dengan formasi jabatan yang dibuka sebanyak 409 jabatan. Dari 409 jabatan yang tersedia, terpenuhi sebanyak 190 jabatan. IJV tahap kedua membuka formasi untuk 12 jabatan dan realisasinya terpenuhi 12 jabatan.

2) Mutasi/promosi

Mutasi dilaksanakan melalui dua cara yaitu mutasi karena penugasan dan mutasi atas



permintaan sendiri. Terdapat 246 orang pegawai yang dimutasi karena penugasan dan 11 orang di mutasi atas permintaan sendiri. Telah dilaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan mutasi. Evaluasi menunjukkan tingkat keefektifan pelaksanaan mutasi sebesar 95,1%.

b. Rekrutmen

Rekrutmen dilakukan dengan beberapa cara, diantaranya:

1) Rekrutmen ASN TA 2022

Rekrutmen hanya dilakukan secara terbatas melalui mekanisme pindah instansi.

2) Rekrutmen CASN TA 2022

Rekrutmen ini terdiri dari rekrutmen lulusan PKN STAN, lulusan STIS, dan magang. Rekrutmen lulusan PKN STAN adalah sejumlah 2.391 orang yang didistribusikan sebanyak 31% ke Kementerian Keuangan dan selebihnya ditempatkan pada 44 K/L dan 69 Pemerintah Daerah. Rekrutmen lulusan STIS sejumlah 7 orang. Terakhir melalui magang, magang yang disediakan Kementerian Keuangan magang regular, magang berdasarkan MoU dengan Perguruan Tinggi, dan Magang Tematik Bersertifikat melalui Magang dan Studi Independen Bersertifikat (MSIB) yang bekerja sama dengan Kementerian Pendidikan Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

c. Optimalisasi SDM

Pada akhir tahun 2022 jumlah pegawai yang menduduki jabatan inti mencapai 74,1% dan sisanya adalah pegawai yang menduduki jabatan penunjang.

Hingga tahun 2022, implementasi *exit strategy* belum dilaksanakan oleh Kementerian Keuangan (Kementerian Keuangan, 2022). Monitoring dan evaluasi terkait implementasi *minus growth* baru dilakukan sekali pada tahun 2022 dan belum dilaksanakan secara rutin. Monitoring dan evaluasi lainnya yang dilakukan hanyalah terkait pelaksanaan IJV dan Mutasi/Promosi, selebihnya belum dilaksanakan monitoring dan evaluasi.

### **Analisis Implementasi Strategi *Minus Growth* Kementerian Keuangan Menggunakan Model 7S McKinsey**

Efektivitas implementasi strategi *minus growth* dapat dilihat dari kesinambungan setiap elemen-elemen pada model 7S McKinsey. Berikut hasil analisis dengan menggunakan model 7S McKinsey:

#### **1. Strategi**

Berdasarkan teori McKinsey, strategi merupakan arahan yang digunakan untuk mempertahankan dan membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Strategi Kementerian Keuangan disusun berdasarkan visi misi Kementerian Keuangan yang tertuang dalam Rencana Strategis Kementerian Keuangan yang penyusunannya mempertimbangkan RPJMN Pemerintah periode 2020-2024. Visi misi tersebut kemudian dijabarkan ke dalam 5 (lima) tujuan dan 10 (sepuluh) sasaran strategis. Dari kesepuluh sasaran strategis yang dimiliki Kementerian Keuangan, sasaran strategis ketujuh adalah “Organisasi dan SDM yang Optimal”. Sasaran strategis tersebut kemudian dijabarkan dengan berbagai macam strategi dan diwujudkan melalui penerapan berbagai kegiatan. Salah satu strategi yang digunakan Kementerian Keuangan untuk mewujudkan sasaran strategis “Organisasi dan SDM yang Optimal” adalah dengan implementasi strategi *minus growth*. Strategi ini diimplementasikan melalui pelaksanaan kegiatan moratorium PKN STAN dan PNS, redistribusi pegawai melalui rekrutmen PPPK, mutasi, promosi, dan

*Internal Job Vacancy* (IJV); serta implementasi *exit strategy*. Sejak tahun 2020 hingga 2022, Kementerian Keuangan telah menerapkan moratorium PKN STAN dan PNS, rekrutmen, dan redistribusi pegawai.

## 2. Struktur

Bentuk struktur organisasi Kementerian Keuangan didasarkan pada kinerja yang akan dicapai (*performance based organization*). Selain mengacu pada arahan Presiden tentang penyederhanaan birokrasi, penyusunan struktur organisasi Kementerian Keuangan juga mempertimbangkan proses bisnis yang lebih fleksibel dan juga adaptif. Dalam rangka menunjang pelaksanaan tugasnya, Menteri Keuangan dibantu oleh Wakil Menteri Keuangan, 11 Unit Eselon I, 9 Staf Ahli, 5 Staf Khusus, 4 Tenaga Ahli, dan dibantu 3 Pusat. Kementerian Keuangan adalah kementerian yang mempunyai karakteristik *holding type organization* yang memiliki tugas dan fungsi yang sangat kompleks sehingga untuk menunjang pelaksanaan tugas di daerah perlu dibantu oleh beberapa unit kerja vertikal. Sementara untuk membantu pelaksanaan tugas teknis juga dibantu oleh beberapa unit kerja khusus.

Berdasarkan penjelasan di atas, terlihat bahwa Kementerian Keuangan memiliki struktur organisasi yang khas yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi demi menunjang pelaksanaan proses bisnis yang optimal. Hal ini juga menunjukkan bahwa Kementerian Keuangan telah memenuhi elemen struktur berdasarkan teori McKinsey. Apabila dikaitkan dengan teori McKinsey, Kementerian Keuangan telah memiliki struktur organisasi yang jelas termasuk pembagian wewenang, tanggung jawab, dan pembagian tugas yang jelas.

## 3. Sistem

Kementerian Keuangan menyusun *milestones* inisiatif strategis yang di dalamnya memuat keterangan nama *milestones* (mulai dari perencanaan berdasarkan Renstra hingga evaluasi) dan kapan target pelaksanaan *milestones* tersebut diselesaikan. Misalnya, kegiatan pengendalian growth dilaksanakan dalam jangka waktu 2020 s.d. 2024, evaluasi kebijakan minus growth dilaksanakan pada tahun 2024, dan tindak lanjut atas evaluasi dilaksanakan pada tahun 2025.

Kemudian, Kementerian Keuangan juga menerapkan sistem reward and punishment. *Punishment* ini disajikan dalam bentuk implementasi *exit strategy*, sedangkan *reward* diwujudkan salah satunya dalam bentuk program penghargaan ramah milenial. Program ini merupakan ajang pemberian apresiasi berupa penghargaan non finansial kepada pegawai yang dianggap telah melakukan inovasi yang memberikan manfaat kepada organisasi atau meraih prestasi kerja tertentu. Dengan adanya *reward and punishment* tersebut dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai Kementerian Keuangan. Selain itu, Kementerian Keuangan juga telah menyusun reviu angka dasar, pagu indikatif, pagu anggaran, pagu alokasi anggaran, realisasi anggaran, evaluasi internal, dan sebagainya, secara jelas dalam Rencana Strategis Kementerian Keuangan 2020-2024 dan Laporan Kinerja Kementerian Keuangan tiap tahunnya.

Sesuai dengan yang dijelaskan dalam teori, Kementerian keuangan memiliki cara kerja yang *tersistem* dan terstruktur yang tercermin dari disusunnya *milestones* inisiatif strategi, pemberlakuan sistem *reward and punishment*, dan telah disusunnya pagu indikatif, pagu anggaran, dan sebagainya guna menunjang implementasi dari strategi *minus growth* ini.

## 4. Style

Manajer puncak merupakan posisi yang sangat krusial karena manajer puncak dapat mempengaruhi tidak hanya kinerja pegawai namun juga kinerja organisasi (Syaddad, A., et al., 2024). Kaitannya dengan kepemimpinan perusahaan, seorang pemimpin perusahaan harus memastikan penentuan arah perusahaan, memiliki visi misi ke depan dalam jangka waktu yang lama, menggerakkan orang, memberikan motivasi dan inspirasi, dan mampu merumuskan berbagai macam strategi untuk menunjang tercapainya visi tersebut (Eddy, 2020). Bagi perusahaan yang terdiri dari berbagai divisi/bagian yang masing-masing memiliki kegiatan yang berbeda yang disesuaikan dengan tugas dan fungsinya, seorang pemimpin harus mampu mengorganisasikan seluruh bagian fungsi tersebut menjadi satu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai pemimpin tertinggi Kementerian Keuangan, Menteri Keuangan memiliki peran dan kontribusi yang sangat besar dalam implementasi strategi Kementerian Keuangan karena seluruh strategi yang disusun dilaksanakan dengan memperhatikan arahan dari Menteri Keuangan (*top-down approach*). Sejak awal Menteri Keuangan diharapkan memberikan arahan terkait penentuan arah kebijakan, isu-isu strategis, dan strategi yang akan dilakukan oleh Kementerian Keuangan. Arahan Menteri Keuangan tersebut akan dijadikan sebagai pedoman dalam perumusan prioritas kegiatan dan fokus alokasi anggaran serta target kinerja. Salah satu contoh nyata pentingnya peranan Menteri Keuangan sebagai penentu arah yaitu kegiatan *Budget Committee Meeting* (BCM) dilaksanakan dengan tujuan mendapatkan arahan dari Menteri Keuangan atas arah kebijakan perencanaan dan penganggaran Kementerian Keuangan beserta penentuan kegiatan strategisnya.

Menteri Keuangan telah menetapkan tujuan, visi, dan misi organisasi serta merumuskan berbagai macam strategi untuk menunjang pencapaian tujuan dan visi misi tersebut. Apabila muncul masalah di tengah pelaksanaan rencana tersebut, Menteri Keuangan akan mengambil tindakan korektif sebagaimana telah dilakukan oleh Menteri Keuangan pada Tahun 2021 yaitu:

- Melakukan *review* terhadap target, indikator kerja, dan peta mitigasi risiko kemudian melakukan adendum Kontrak Kinerja dari hasil *review* yang dilakukan.
- Melakukan penyesuaian terhadap Renstra Kementerian Keuangan 2020-2024 pada tahun 2021 yang perlu disesuaikan kembali dengan mempertimbangan keadaan tak terduga yang muncul pada saat itu.

Berdasarkan teori McKinsey, gaya kepemimpinan yang digunakan dalam sebuah organisasi merupakan faktor penting dalam menjalankan strategi karena akan mempengaruhi keberhasilan dari implementasi dari strategi tersebut. Dapat dilihat bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan puncak Kementerian Keuangan telah membantu mereka mencapai target *minus growth* tiap tahunnya. Menteri Keuangan selalu turut andil dalam setiap perencanaan dan selalu memberikan arahan-arahan kepada para pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan.

## 5. Staff

Berdasarkan teori McKinsey, *staff* adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki organisasi yang dianggap sebagai aset organisasi tersebut. Pegawai adalah SDM yang berharga yang membutuhkan pemeliharaan, pengembangan, perlindungan, dan alokasi yang strategi. Pada dasarnya, hal tersebut telah diterapkan oleh Kementerian Keuangan. SDM Kementerian Keuangan didukung oleh pegawai yang penugasannya telah disesuaikan dengan *job family* dan *job competency*, yang tertuang dalam KMK Nomor 916/KMK.01/2019 tentang Rumpun Jabatan

di Lingkungan Kementerian Keuangan. Sedangkan untuk pegawai yang menduduki Jabatan Fungsional juga telah dikelompokkan ke dalam 16 (enam belas) Jabatan Fungsional *core business* Kementerian Keuangan dan 17 (tujuh belas) Jabatan Fungsional dari K/L lain.

Sebagai tambahan, komposisi SDM Kementerian Keuangan yang menduduki jabatan inti (*core*) selalu mengalami peningkatan tiap tahunnya. Data terakhir menunjukkan komposisi jabatan inti telah mencapai 74,1% dibandingkan komposisi jabatan penunjang (*support*) yang berada pada persentase 25,9%. Hal ini menunjukkan bahwa 74,1% SDM Kementerian Keuangan telah menduduki jabatan inti yang ada pada Kementerian Keuangan (sesuai dengan *core* utama Kementerian Keuangan). Komposisi SDM pada jabatan inti dan penunjang dapat menjadi indikator penting untuk melihat keefektifan dan keefisienan SDM dalam suatu organisasi.

Selain itu, dalam menjalankan strategi-strategi yang telah disusun, Menteri Keuangan dibantu oleh 5 Staf Khusus yaitu Staf Khusus Komunikasi Strategis, Staf Khusus Kebijakan Fiskal Regional, Staf Khusus Sistem Informasi dan Teknologi, Staf Khusus Kebijakan Fiskal dan Makro Ekonomi, dan terakhir Staf Khusus Fiskal Sektoral. Keberadaan staf khusus sebagaimana disebutkan tentunya membantu Menteri Keuangan dalam mengorganisasikan tugas dan pekerjaan terkait.

Proporsi terbesar pegawai Kementerian Keuangan, berdasarkan kualifikasi pendidikan, didominasi oleh pegawai dengan pendidikan S-1 atau D-IV yaitu sebesar 33%, sementara posisi kedua didominasi oleh pegawai dengan pendidikan di bawah D-III yaitu sebesar 32%. Melihat data tersebut, dapat diketahui bahwa komposisi sebagian besar pegawai Kementerian Keuangan masih didominasi oleh pelaksana teknis atau pelaksana tugas administrasi. Oleh karena itu, peningkatan komposisi pendidikan pegawai Kementerian Keuangan masih harus dioptimalisasi demi terwujudnya pengelolaan SDM yang cerdas teknologi dan adaptif.

## 6. Skill

Berdasarkan teori McKinsey, *skill* merupakan kompetensi pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam rangka membangun dan membentuk *skill* yang dibutuhkan oleh organisasi sebagaimana disebutkan dalam teori McKinsey, Kementerian Keuangan memfasilitasi pengembangan pegawai melalui *Corporate University* yang terintegrasi dengan *Human Resources Information System* (HRIS) Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan juga memfasilitasi penyelenggaraan pembinaan kinerja melalui pemberian *coaching* dan konseling kinerja serta pengembangan sistem penilaian perilaku. Peningkatan *skill* para pegawai nantinya akan membantu Kementerian Keuangan dalam mengimplementasikan strategi yang dimiliki. Peningkatan *skill* juga difasilitasi melalui pelaksanaan diklat baik yang diselenggarakan secara *online*, *offline*, maupun *blended learning*.

Upaya lainnya yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan agar para pegawainya mampu “*up to task*” dan mampu bekerja dengan optimal dimanapun dan kapanpun mereka berada, adalah dengan menerapkan strategi peningkatan dan perluasan (*upskilling* dan *reskilling*) kompetensi seluruh pegawai Kementerian Keuangan. Strategi ini diwujudkan dengan pertama-tama melakukan pemetaan kebutuhan *upskilling* dan *reskilling* kemudian membuat program pembelajaran *mandatory* baik berupa kompetensi manajerial, sosial kultural, dan teknis; pembelajaran berdasarkan Kementerian Keuangan *Leadership Development Program* pada jabatan tiap-tiap pegawai; dan penguatan *Cross Function Competencies*. Kementerian Keuangan juga telah melakukan survei Literasi Digital kepada seluruh pegawai pada tahun 2020 yang ditindaklanjuti dengan penyusunan program pembelajaran *e-learning* Literasi Digital.

## 7. *Shared Values*

Berdasarkan teori McKinsey, *shared values* menitikberatkan pada ada tidaknya nilai-nilai yang dianut pada sebuah organisasi yang menjadi pedoman bagi organisasi untuk bergerak. Nilai-nilai ini diwujudkan Kementerian Keuangan melalui penetapan visi-misi organisasi. Kementerian Keuangan memiliki visi dan misi yang sangat jelas yang telah dituangkan dalam Rencana Strategis Kementerian Keuangan periode 2020-2024. Visi misi Kementerian Keuangan disusun berdasarkan visi misi Pemerintah yang dijabarkan dalam Agenda Pembangunan yang tertuang dalam RPJMN 2020-2024.

Visi Kementerian Keuangan yang intinya adalah:

“Kementerian Keuangan berperan sebagai Pengelola Keuangan Negara guna mewujudkan perekonomian Indonesia yang kompetitif, produktif, inklusif, dan adil untuk mendorong tercapainya Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden yaitu Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong.”

Misi Kementerian Keuangan yang intinya yaitu:

- 1) Menerapkan kebijakan fiskal yang responsif dan *continues*;
- 2) Meningkatkan pendapatan negara melalui pelayanan yang prima dan pengawasan serta penegakan hukum yang optimal;
- 3) memastikan bahwa pelaksanaan belanja negara telah adil, produktif, dan efisien;
- 4) mengelola neraca keuangan pusat yang inovatif dengan risiko yang rendah/minimum; serta
- 5) mengembangkan proses bisnis inti yang berbasis digital dan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang berkembang sesuai kemajuan teknologi.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat diketahui bahwa Kementerian Keuangan telah melakukan upaya untuk memenuhi ketujuh elemen dalam model 7S McKinsey. Aktivitas dan kebijakan yang diterapkan oleh Kementerian Keuangan telah mendukung ketujuh elemen dalam model 7S McKinsey tersebut. Ketujuh elemen yang telah terpenuhi dan terharmonisasi tersebutlah yang mendukung keberhasilan implementasi strategi *minus growth*. Hal ini sebagaimana dijelaskan oleh Maulyan & Sandini (2023) bahwa keberhasilan implementasi strategi bergantung pada harmonisasi keseluruhan elemen pada model 7S McKinsey.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan model 7S McKinsey, dapat diambil kesimpulan bahwa secara garis besar Kementerian Keuangan telah mampu mengimplementasikan strategi *minus growth* yang dilakukan sejak tahun 2020 dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya keselarasan terhadap ketujuh elemen McKinsey. Keselarasan tersebut dibuktikan dengan tercapainya target *minus growth* Kementerian Keuangan, dimana realisasinya mencapai angka -4,35% dengan target -3,95%. Meskipun tidak dapat dipungkiri masih ditemukan beberapa hal yang pelaksanaannya dirasa kurang optimal.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat beberapa saran atau rekomendasi yang dapat disampaikan yaitu perlunya dilaksanakan monitoring dan evaluasi implementasi strategi *minus growth* setiap tahun secara rutin. Dengan dilaksanakannya evaluasi tiap tahun, akan memudahkan Kementerian Keuangan untuk mengontrol pelaksanaan strategi tersebut. Hasil dari evaluasi pun dapat digunakan sebagai data untuk pelaksanaan strategi lainnya. Kemudian, sebaiknya monitoring dan evaluasi implementasi *exit strategy* tidak hanya dilakukan pada akhir periode



Renstra yaitu tahun 2024, melainkan juga dilaksanakan di setiap tahun anggaran. Harapannya jika implementasi *exit strategy* telah dilaksanakan, sumber daya manusia Kementerian Keuangan benar-benar bebas dari adanya pegawai *idle*. Kementerian Keuangan juga sebaiknya mengoptimalkan penataan komposisi pegawai berdasarkan jabatan inti (*core*) dan jabatan penunjang (*support*) sehingga pemanfaatan dan pendayagunaan SDM Kementerian Keuangan dapat lebih efektif dan efisien.

## REFERENSI

- Adnan, I. M. & Hamim, S. (2013). *Manajemen strategis dalam organisasi*. Trussmedia Grafika.
- Channon, D. F. & Caldart, A. A. (2015). *McKinsey 7S model*. Wiley Encyclopedia of Management.
- Choerudin, A. (2019), Strategi dan implementasi 7s mckinsey pengelolaan pasar rakyat (Studi empiris di dinas perdagangan-kota surakarta). *Research Fair UNISRI*, 3(1), 644-651.
- David, F. R. (2009). *Manajemen strategi*. Salemba Empat.
- Djuardi, D. K., Aprilia, H. D., Efendi, N., & Aprilani, D. (2019). Diagnosis efektivitas organisasi model 7s mckinsey. *Jurnal Perspektif Bisnis*, 2(1), 19–27.
- Eddy, H. C. (2020). *Implementasi strategi berdasarkan model 7s mckinsey (studi pada perusahaan jasa boga cv century utama lestari jakarta)*. Universitas Brawijaya.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Joesah, N. (2021). Pandemi covid-19 pengaruhnya terhadap manajemen perubahan dan inovasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(2), 81–87.
- Kementerian Keuangan. (2020). *Rencana strategis kementerian keuangan tahun 2020-2024*.
- Kementerian Keuangan. (2020). *Laporan kinerja project management office kementerian keuangan tahun 2020*. <https://setjen.kemenkeu.go.id/in/post/pmo-setjen-2020>.
- Kementerian Keuangan. (2021). *Laporan kinerja project management office kementerian keuangan tahun 2021*. <https://setjen.kemenkeu.go.id/in/post/pmo-setjen-2021>.
- Kementerian Keuangan. (2022). *Laporan kinerja project management office kementerian keuangan tahun 2022*. <https://setjen.kemenkeu.go.id/in/post/pmo-setjen-2022>.
- Maulyan, F. F. & Sandini, D. (2023). Implementasi strategi pengembangan bisnis dengan model mckinsey 7-S. *Jurnal Sains Manajemen*, 5(2), 91–96.
- Sudiantini, D. (2022). *Manajemen strategi*. CV Pena Persada.
- Syaddad, A., Winaya P., & Asep S. (2024). Implementasi strategi berdasarkan model 7s mckinsey (studi pada sma al aziz islamic boarding school, kab. bandung barat). *Jurnal Swins*, 31(1), 50-57.