

PENERAPAN MODEL 7 MCKINSEY DALAM TRANSFORMASI KELEMBAGAAN DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA KABUPATEN KUBU RAYA

Muhammad Taufik

NPP. 31.0598

Asdaf Kabupaten Kubu Raya, Provinsi Kalimantan Barat

Program Studi Administrasi Pemerintahan Daerah

Email: m.taufikkevin@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Selvi Diana Meilinda, MPA

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): The author focuses on the problem of widespread cases of misuse of village funds carried out by irresponsible village officials. **Purpose:** The purpose of this research is to determine and analyze the application of the McKinsey 7 model in the institutional transformation of the Kubu Raya Regency Community and Village Empowerment Service. **Method:** This research uses a qualitative descriptive method with an inductive approach and the application of the McKinsey 7 model according to the theory of Tom Peters and Robert Waterman. Data collection techniques were carried out using observation, in-depth interviews (5 informants), and documentation. **Result:** The findings obtained by the author in this research, namely the 7 McKinsey model which is applied in the Community and Village Empowerment Service institution, focuses on the main supporting factors, namely on leadership style factors, this is analyzed from various kinds of data that have been obtained by the author. **Conclusion:** There are 7 internal factors in assessing transformation in the Kubu Raya Regency Community and Village Empowerment Service, namely leadership style, skills, system, structure, human resources, strategy, shared values. After conducting research using these 7 internal factors, the main factors that influenced institutional transformation in the Kubu Raya Regency Community and Village Empowerment Service were obtained, namely the leadership style factor..

Keywords: 7 McKinsey; Transformation; Main Factor

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Penulis berfokus pada permasalahan maraknya kasus penyalahgunaan dana desa yang dilakukan oleh oknum aparat desa yang tidak bertanggungjawab. **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penerapan model 7 McKinsey dalam transformasi kelembagaan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif dan penerapan model 7 mckinsey menurut Teori Tom Peters dan Robert Waterman. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara mendalam (5 informan), dan dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Temuan yang diperoleh penulis dalam penelitian ini yaitu model 7 mckinsey yang di terapkan dalam kelembagaan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa terfokus pada faktor pendukung utama yaitu pada faktor (*style*) gaya kepemimpinan, hal ini dianalisis dari

berbagai macam data yang telah didapat oleh penulis. **Kesimpulan:** Terdapat 7 faktor internal dalam menilai transformasi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya, yaitu gaya kepemimpinan (style), keterampilan (skills), sistem (system), struktur (structure), sumber daya manusia (staff), strategi (strategy), nilai-nilai bersama (shared values). Setelah dilakukan penelitian menggunakan 7 faktor internal tersebut, maka didapat faktor utama yang mempengaruhi transformasi kelembagaan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya, yaitu faktor gaya kepemimpinan (style). **Kata kunci:** 7 Mckinsey; Transformasi; Faktor Utama

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penelitian ini mengurai transformasi kelembagaan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya melalui elektronifikasi keuangan desa menggunakan Cash Management System (CMS). Transformasi ini dianggap berhasil sebagai transformasi digital pemerintah daerah karena pada tahun 2020 pemerintah Kabupaten Kubu Raya mendapat penghargaan tingkat nasional sebagai pemerintah paling inovatif dalam Innovative Government Award (IGA) 2020. Penganugerahan tersebut didapat bukan tanpa alasan, melainkan dengan kerja keras pemerintah kabupaten kubu raya bersama masyarakat bergotong-royong dalam peningkatan pelayanan melalui transformasi diwujudkan melalui berbagai inovasi yang digaungkan oleh Pemerintah Kabupaten Kubu Raya.

Fenomena tersebut direspon dengan digitalisasi melalui Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah (ETPD), pada transaksi pendapatan dan belanja daerah di Kubu Raya telah seratus persen dilakukan secara digital sehingga Pemerintah Kabupaten Kubu Raya menggelar kegiatan High Level Meeting (HLM) Tim Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah (TPPDD) Kabupaten Kubu Raya. Pembentukan ini menjadikan Kabupaten Kota pertama di Kalimantan Barat yang telah membentuk Tim Percepatan dan Perluasan Digitalisasi

Daerah (TP2DD). Hal ini sesuai dengan amanat permendagri No 56 Tahun 2021 tentang tim percepatan dan perluasan digitalisasi daerah serta tata cara implementasi elektronifikasi transaksi pemerintah daerah, sehingga dilakukannya perubahan terkait dengan TP2DD Kabupaten Kubu Raya (Prokompim, 2023).

Elektronifikasi Transaksi Pemerintahan Daerah merupakan suatu upaya untuk mengubah transaksi pendapatan dan belanja pemerintah daerah dari cara tunai menjadi nontunai berbasis digital. Salah satu wujud pemerintah daerah dalam melaksanakan transparansi pengelolaan keuangan daerah adalah pemanfaatan aplikasi CMS dalam SP2D online yang terintegrasi langsung dengan sistem keuangan pemda, selain itu Kabupaten Kubu Raya juga sudah menerapkan sistem pembayaran nontunai baik belanja pegawai, belanja modal, belanja transfer dan belanja tak terduga sudah sepenuhnya dilakukan secara non tunai.

Salah satu inovasi yang di prakarsai oleh pemerintah kabupaten kubu raya, yaitu program non tunai Cash System Management (CMS) yang di terapkan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya dalam rangka mewujudkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan pemerintah desa.(kuburaya, 2020).

Sistem non tunai melalui aplikasi CMS sudah mulai diperkenalkan sejak tahun 2019 yang lalu. CMS merupakan suatu wujud langkah nyata dalam pengembangan inovasi daerah yang bertujuan untuk mengelola keuangan desa menjadi lebih baik dan menjadi pelindung hak-hak warga desa, serta menjadi pemicu pertumbuhan ekonomi di desa. Sistem tersebut menjadikan administrasi

keuangan pemerintah desa menjadi lebih terfokus dan tepat sasaran, sehingga minim terjadi penyalahgunaan anggaran desa.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Transformasi merupakan sebuah proses perubahan secara berangsur-angsur sehingga sampai pada tahap kesempumaan, perubahan yang dilakukan dengan cara memberi respon terhadap pengaruh unsur luar dan dalam yang akan mengarahkan perubahan dari bentuk yang sudah diketahui sebelumnya melewati proses menggandakan secara berkali-kali atau melipatgandakan (Waller, 2016). Berikut ini kategori transformasi yang harus diperhatikan:

- a. Transformasi bersifat tipological (geometri) bentuk geometri yang berubah dengan komponen pembentuk dan fungsi ruang yang sama.
- b. Transformasi bersifat gramatikal hiasan (ornamental) dilakukan dengan menggeser, memutar, mencerminkan, menjungkirbalikkan, melipat, dan lain-lain.
- c. Transformasi bersifat refersal (kebalikan) pembalikan citra pada figur objek yang akan ditransformasi dimana citra objek dirubah menjadi citra sebaliknya.
- d. Transformasi bersifat distortion (merancukan) kebebasan perancang dalam beraktivitas.

Perubahan atau transformasi bisa terjadi disengaja atau tidak disengaja, Transformasi yang terjadi secara sengaja ditandai dengan adanya perencanaan, manajemen yang tertib dan juga tercermin dari adanya program dan perubahan yang diharapkan dengan jelas, transformasi yang terjadi secara sengaja biasanya diprogramkan oleh agen komunitas atau masyarakat untuk mengubah ide, konsep, dan budaya di masyarakat dari kurang menyenangkan menjadi yang menyenangkan. Pada saat yang sama, transformasi yang terjadi secara tidak disengaja adalah perubahan yang terjadi secara alami. Perubahan ini bisa terjadi melalui pengaruh dari masyarakat itu sendiri maupun dari luar masyarakat.

Kelembagaan berasal dari kata lembaga, yang berarti aturan dalam organisasi atau kelompok masyarakat untuk membantu anggotanya agar dapat berinteraksi satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Saptana et al., 2004).

Menurut pandangan ahli kelembagaan rentang alternatif manusia ditentukan melalui struktur kelembagaan. Kelembagaan hadir di masyarakat karena kondisi masyarakat dipenuhi oleh berbagai aturan, untuk mengatur perilaku manusia maka kelembagaan sebagai media atau wadah dalam membentuk pola-pola yang telah mempunyai kekuatan yang tetap dan aktivitas guna memenuhi kebutuhan harus dijalankan melalui pola yang ada di kelembagaan. Melalui kelembagaan yang dibuat untuk mengatur terhadap pola perilaku dan pemenuhan kebutuhan manusia, maka keberadaan kelembagaan akan memberikan kontribusi bagi kehidupan masyarakat.

Keunggulan McKinsey Model 7S adalah variabel internal yang digunakan untuk mengukur kinerja dan strategi organisasi, dapat diterapkan di semua sektor, baik sektor publik maupun swasta. Namun teori ini hanya dapat menggunakan faktor internal dari organisasi, sehingga tidak ada faktor eksternal yang dapat mengukur kinerja atau strategi organisasi, sehingga inilah kekurangan dari teori Model 7 McKinsey. Keberhasilan penggunaan teori Model 7S McKinsey ditentukan oleh konsistensi masing-masing indikator yang memperkuat indikator lainnya. Penggunaan Model 7 McKinsey dalam sebuah penelitian menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan antara pemimpin, budaya organisasi, dan strategi. Hubungan tersebut dimulai dari adanya strategi yang telah disepakati oleh pemimpin, kemudian didukung oleh struktur organisasi dan sistem yang diterapkan dalam organisasi. Selanjutnya struktur dan sistem dilaksanakan sesuai dengan gaya kepemimpinan (style), karena pemimpin menentukan pihak-pihak (staff) dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan strategi tersebut. Secara ringkas dapat dijelaskan bahwa keseluruhan indikator

McKinsey Model 7S telah memberikan kontribusi terhadap keberhasilan suatu strategi. Kontribusi tersebut dikonvergensi dalam satu variabel yang kemudian disebut sebagai *shared values* (Laurentius, 2015)

Pemerintah Kabupaten Kubu raya melalui dinas pemberdayaan masyarakat dan desa dalam menciptakan inovasi CMS tersebut berpedoman pada Undang-Undang No.11 Tahun 2008 Tentang Informasi dan Transaksi Elektronik. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Merupakan dinas yang mempunyai tugas membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa. Dinas tersebut berkaitan langsung dengan sistem non tunai melalui aplikasi CMS yang dapat membantu dinas tersebut untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitasnya.

Maraknya kasus penyalahgunaan dana desa sangat merugikan negara, contoh kasus yang belum lama ini terjadi yaitu penyelewengan dana desa terkait pembangunan infrastruktur di Kota Pamekasan, Provinsi Jawa Timur (Kompas.com, 2023). Berkaca dari kasus tersebut pemerintah kabupaten kubu raya terus berupaya untuk meningkatkan transparansi anggaran agar mencegah terjadinya penyalahgunaan dana desa. Salah satu upaya yang dilakukan yaitu dengan menerapkan CMS di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya, untuk mengevaluasi atau menilai aspek internal dari dinas tersebut, maka penulis menilai bahwa model yang paling tepat digunakan yaitu model 7 mckinsey, karena model tersebut dianggap mampu untuk menilai aspek internal pada dinas tersebut.

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya membuka diri terhadap perubahan sistem keuangan CMS ini, karena ditinjau dari aspek kelembagaan dinas tersebut berkomitmen untuk memajukan desa sesuai prinsip pemerintahan yang inovatif dan adaptif. Daya dukung utama transformasi Kabupaten Kubu Raya dalam hal elektronifikasi keuangan desa yaitu dengan fokus mewujudkan CMS yang baik secara menyeluruh (Kuburaya.go.id, 2022).

Untuk menyelidiki transformasi Kabupaten Kubu Raya dari konteks internal kelembagaan, dapat dilihat dari pendekatan 7 mckinsey terdapat 7 aspek penting yang dapat merumuskan kondisi internal suatu organisasi secara efektif, yaitu *strategy, structure, systems, shared values, style, staff, dan skills*. Elemen-elemen tersebut terkandung di dalam model 7 Mckinsey yang saling berhubungan (Saud & Pratolo, 2022).

Model 7 Mckinsey fokus pada konsep penilaian internal dalam suatu organisasi. Organisasi yang baik, tidak harus memenuhi semua aspek elemen dalam model tersebut, dikarenakan ada beberapa internal organisasi yang hanya terdapat relevansi terhadap sebagian elemen dalam model 7 mckinsey.

Penggunaan model 7 Mckinsey dalam penelitian ini dinilai model yang paling tepat untuk memahami bagaimana Pemerintah Kabupaten Kubu Raya melakukan transformasi kelembagaan dinas pemberdayaan masyarakat dan desa melalui keuangan desa, karena pada model ini kelemahan dalam internal organisasi terutama pada dinas pemberdayaan masyarakat dan desa dapat diidentifikasi, sehingga dapat menemukan permasalahan yang ada pada organisasi tersebut (Masfi & Sukartini, 2022).

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian Novindia Ayu Lestari berjudul Inovasi Sistem Keuangan Desa (SISKEUDES) Berbasis Online dalam meningkatkan Pengelolaan Keuangan Desa di Kabupaten Agam (Novindia Ayu Lestari, 2023), menemukan bahwa Inovasi yang dilakukan Kabupaten Agam dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan desa melalui aplikasi SISKEUDES offline berubah menjadi

SISKEUDES online yang lebih fungsional dan efektif dalam pelaksanaan di lapangan sehingga mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik dan maju (Ayu Lestari, 2023).

Penelitian Umu Rosyidah yang berjudul *Upgrading Sistem Pengelolaan Keuangan Desa Berbasis Standar Akuntansi Keuangan (SAK) di Desa Nyurlembang Narmada Lombok Barat* (Umu Rosyidah, 2018) menemukan bahwa Pelatihan yang diberikan bermanfaat dan membantu meningkatkan pemahaman dan pengetahuan pengelolaan dan pelaporan keuangan tingkat desa, baik secara manual maupun menggunakan aplikasi TIK dengan aplikasi SIKUDES (Rosyidah, 2018).

Penelitian Aditya Prihantara yang berjudul *Transformasi Desa Digital Meningkatkan Efisiensi dan Keterhubungan dalam Pengelolaan Data dan Layanan Administrasi* (Aditya Prihantara, 2023) menemukan bahwa Transformasi digital desa memberikan dampak positif dengan meningkatkan efisiensi pengelolaan desa. Aplikasi yang dikembangkan mampu menyederhanakan proses pengelolaan data (Prihantara, 2023).

Penelitian Ridwan Tabe yang berjudul *Efektivitas Penggunaan Aplikasi KASDA Online dalam Transaksi Dana Desa* (Ridwan Tabe, 2023) menemukan bahwa Perbankan online Kasda Sulut-Go di Kelurahan Tutuyan, Kabupaten Bolaang Mongondow Timur belum digunakan secara efektif dan masih terdapat beberapa kendala operasional antara lain kurangnya tenaga kerja, rendahnya komitmen dan lemahnya peran pemerintah Provinsi dan kabupaten dalam mengawasi penggunaan Perbankan online aplikasi Kasda online di wilayahnya (Tabe, 2023).

Penelitian Galuh Anindita yang berjudul *Implementasi Cash Management System (CMS) dalam belanja daerah di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sleman* (Galuh Anindita, 2022) menemukan bahwa Implementasi cash management system (CMS) pada dinas perindustrian dan perdagangan kabupaten Sleman telah sesuai dengan ketentuan dari peraturan kementerian dalam negeri (Anindita & Santoso, 2022).

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana penulis menggunakan konsep 7 mckinsey sebagai analisis utama dalam penelitian ini yang dapat merumuskan aspek internal organisasi melalui 7 elemen untuk mengidentifikasi berbagai permasalahan yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya dalam penggunaan CMS sebagai sistem keuangan desa.

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penerapan model 7 *Mckinsey* dalam transformasi kelembagaan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan teknik kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif, untuk pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta untuk teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Penulis mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 5 orang informan yang terdiri dari Sekretaris Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya, Kepala Sub Bagian Tata Usaha, Kepegawaian, Perlengkapan dan Umum Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya Kepala Sub Bagian Rencana Kerja dan Keuangan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya, Kepala Bidang Bina Keuangan dan Aset Desa Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya, dan

Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya. Adapun analisisnya menggunakan teori McKinsey's Model 7S (Peters & Waterman, 2006) yang menyatakan bahwa untuk menilai aspek internal suatu organisasi atau lembaga, maka diperlukan adanya tujuh aspek saling saling berhubungan dan terikat satu sama lain.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis penerapan model 7 mckinsey dalam transformasi kelembagaan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya menggunakan teori dari Peters dan Waterman yang menyatakan bahwa untuk menilai internal sebuah organisasi maka diperlukan 7 aspek yaitu *style, staff, structure, strategy, shared values, system, dan skills*.. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

3.1. Gaya Kepemimpinan (*style*)

Gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya mencerminkan seorang pemimpin yang berintegritas dan senang untuk berinovasi. Sejak digaungkannya CMS oleh Bupati Kubu Raya, Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya sangat mendukung penuh dan ikut terlibat aktif dalam rapat pembahasan dan evaluasi program CMS tersebut. Hal ini menunjukkan komitmen Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya untuk melakukan transformasi yang bebas korupsi dan membawa dampak positif terhadap masyarakat desa di Kabupaten Kubu Raya.

Dari hasil penelitian lapangan dengan beberapa informan mengenai gaya kepemimpinan (*style*) Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa selaku pimpinan organisasi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa dan Kepala Bidang Bina Keuangan dan Aset Desa selaku informan yang paham mengenai tata cara dan alur dalam sistem CMS, pada beberapa gaya kepemimpinan, pimpinan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya dalam transformasi kelembagaan termasuk dalam tipe kepemimpinan yang menjunjung tinggi integritas dan membawa semangat perubahan untuk menjadikan sebuah organisasi pemerintahan tanpa korupsi. Sebagai kepala dinas pemberdayaan masyarakat dan desa, Pak Jakariansyah telah memperlihatkan kepemimpinan yang menginspirasi dan bermakna bagi lingkungan kerjanya. Integritasnya yang kuat dan komitmen terhadap pemberantasan korupsi telah membawa perubahan signifikan dalam berinovasi di dalam dinas tersebut. Jakariansyah memasuki jabatan sebagai kepala dinas pemberdayaan masyarakat dan desa dengan semangat yang luar biasa. Beliau memiliki visi yang kuat untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersih dari korupsi dan berinovasi dalam memberdayakan masyarakat desa. Sebagai pemimpin yang bertanggung jawab, beliau segera memulai serangkaian langkah strategis untuk mengimplementasikan perubahan ini.

3.2. Keterampilan (*skills*)

Keterampilan (*skills*) dari pegawai dalam organisasi tentu sangat dibutuhkan demi terciptanya organisasi sesuai dengan keinginan bersama. Keterampilan seseorang ada yang bawaan lahir, namun dapat juga dibentuk seiring dengan bertambahnya jam terbang seseorang untuk bersikeras meningkatkan dan melatih keterampilannya tersebut. Keterampilan bermacam - macam bentuknya, setiap orang mempunyai keterampilan yang berbeda di bidangnya masing-masing. Begitupun dengan keterampilan yang dimiliki SDM Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya.

Dari cuplikan hasil wawancara di atas dapat dilihat bahwa kompetensi hard skill memang lebih membantu staff untuk memahami pelaksanaan program CMS, karena secara nyata staff menyaksikan sendiri program CMS seperti apa, dan staff bisa menanyakan sendiri kepada aparat

desa. Namun, untuk menambah ilmu pengetahuan mengenai program CMS tentu harus diseimbangkan dengan kompetensi soft skill yakni pelatihan, dll, agar pemahaman staff mengenai program CMS dapat mendalam.

3.3. Sistem (*system*)

Sistem merupakan satu kesatuan komponen yang saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Dengan adanya sistem maka, semua urusan baik yang bersifat sukar maupun mudah terkelompok dalam satu kesatuan yang utuh. Sistem dalam suatu organisasi berbeda-beda. Organisasi memiliki kekhasannya masing-masing untuk membuat bagaimana sistem tersebut dijalankan untuk kemudian dimanajementkan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah penulis lakukan, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa juga melakukan monitoring 3x dalam sebulan yang mana petugas yang melakukan monitoring berbeda-beda tergantung orang yang ditugaskan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Dalam hal ini Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa bertanggung jawab atas tugasnya karena terdapat pegawai yang mengecek langsung ke lokasi. Namun, terkait monitoring dan evaluasi belum berjalan dengan maksimal. Dikarenakan berbagai macam alasan dari pihak yang terlibat.

3.4. Struktur (*structure*)

Perancangan organisasi sesuai dengan tupoksi berdasarkan tingkat jabatan agar terjalin koordinasi yang baik antar orang yang berada di dalamnya untuk mencapai tujuan sebuah organisasi, ini merupakan pengertian dari struktur organisasi itu sendiri. Berdasarkan tugas fungsi dan jabatan pegawai dibedakan sesuai dengan tingkatannya dalam struktur sehingga arah dan tujuan organisasi dan pembagian tugas serta kekuasaan menjadi jelas. Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya pun mempunyai skema organisasi yang memberikan gambaran mengenai keseluruhan kegiatan serta proses yang terjadi di dalamnya yang dinamakan dengan struktur organisasi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya.

Berdasarkan temuan di lapangan bahwa dalam struktur organisasi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa telah membentuk struktur organisasi seperti definisi struktur menurut (Robbins, 2008) yaitu pembentukan struktur didasari oleh siapa mengerjakan apa, siapa melaporkan siapa. Dalam struktur Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa tidak ada masalah, hanya terkendala kurangnya SDM sehingga terjadi tumpang tindih dan kelebihan beban. Mengenai tupoksi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa diatur dalam Peraturan Bupati Kubu Raya Nomor 75 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya. Terjadinya overload dan overlapping tupoksi maka, berdampak pula pada kinerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa yang kurang baik.

3.5. Sumber Daya Manusia (*staff*)

Sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pegawai di suatu organisasi. Dalam pandangan kontemporer, variabel sumber daya manusia juga dapat dipandang sebagai manajemen sumber daya manusia yang mencakup sistem penerimaan pegawai, pendidikan, penempatan, proses yang digunakan untuk membangun manajer (pemimpin) organisasi, penggajian, cara membentuk nilai-nilai dasar, cara memperkenalkan perusahaan kepada pegawai yang baru direkrut, dan cara untuk membantu mengelola karir pegawai. Sehingga secara umum dapat dipandang sebagai suatu model pengelolaan sumber daya manusia pada suatu organisasi, yaitu dimulai dari bagaimana melahirkan, melatih, dan memotivasi pegawai. Sumber daya manusia adalah hal-hal yang berkaitan dengan alokasi dan penempatan pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat dilihat bahwa mengenai struktur organisasi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa menurut Sekertaris Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa dan staff tidak bermasalah. Namun, dalam pembagian tupoksi terkait beberapa program kekurangan staff berakibat pada pembagian tupoksi menjadi tidak merata.

3.6. Strategi (*strategy*)

Rencana organisasi dalam pengalokasian sumber daya yang langka, rentang waktu, dan upaya pencapaian tujuan yang telah direncanakan dapat diartikan sebagai strategi. Strategi juga dapat didefinisikan sebagai alat, cara-cara, metode-metode yang mendetail untuk mencapai sasaran. Strategi dimaksudkan sebagai tindakan organisasi dan rencana organisasi dalam mengantisipasi perubahan pada lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi lingkungan internal di dalam organisasi.

Dari temuan hasil penelitian di lapangan mengenai strategi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa dalam program CMS di Kabupaten Kubu Raya, jika merujuk pada tulisan Sobirin (2007: 277) tentang strategi bahwa Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa dalam program CMS mengambil tindakan yang sejalan dengan budaya yang ada, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa melakukan kerjasama dengan berbagai macam pihak. Hanya saja, belum semua pihak terlibat. Untuk melibatkan semua pihak tidaklah mudah, membutuhkan perencanaan, waktu dalam melakukan koordinasi, biaya yang matang, dan nampaknya Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa belum mampu dan belum siap untuk melakukan hal itu.

3.7. Nilai-Nilai Bersama (*shared values*)

Keyakinan bersama yang dimiliki organisasi dan dijadikan sebagai tindakan yang berkelanjutan secara terus menerus dilakukan oleh orang yang berada di dalamnya, dapat dimaknai sebagai nilai-nilai bersama/ budaya organisasi (*shared values*). Ide dasar dibangunnya organisasi, tujuan utama yang akan dicapai organisasi dan diwujudkan dalam budaya organisasi dan etik kerja secara umum dapat dianggap sebagai nilai-nilai bersama. Nilai-nilai bersama ini bersifat mengikat segala sesuatu dalam organisasi. Dalam model 7 McKinsey, nilai-nilai bersama merupakan inti dari ketujuh variabel dalam kerangka kerja 7 McKinsey yang dapat mempengaruhi enam (6) variabel lainnya.

Dari temuan hasil penelitian di lapangan mengenai nilai-nilai bersama/ budaya organisasi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa jika merujuk pada nilai-nilai organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua yakni nilai terminal dan nilai instrumental. Dalam hal ini setidaknya budaya yang baik yang telah diterapkan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa demi meningkatkan kualitas dan inovatif ke depannya sesuai dengan nilai terminal menurut Nurmanto di atas dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa pun menghargai kearifan lokal. Upaya Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa memperkuat budaya masyarakat yaitu dengan cara membuat program diskusi yang mengundang tokoh masyarakat, tokoh agama, dan tokoh pemuda yang ada di desa untuk mendengarkan aspirasi dan pendapat dari masyarakat desa atas berbagai macam program inovasi yang telah dilakukan, hal ini agar masyarakat dapat memahami pendekatan yang dilakukan pemerintah untuk kesejahteraan masyarakat bersama.

3.8. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Penerapan 7 mckinsey dalam transformasi kelembagaan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya telah dianalisis oleh peneliti dengan mempertimbangan berbagai macam data, baik itu data primer berupa wawancara dengan pegawai maupun data sekunder yang ada. Penerapan tersebut dilakukan guna menganalisis dan mengidentifikasi mana saja yang merupakan faktor-faktor yang mendukung transformasi dinas tersebut.

Pelaksanaan transformasi kelembagaan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya dilaksanakan dengan mengadopsi teknologi digital yaitu melalui CMS (Cash Management System). Dalam konteks ini Kabupaten Kubu Raya melalui Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya melaksanakan transformasi yang mencakup penerapan teknologi seperti internet, perangkat mobile, big data, kecerdasan buatan (AI), dan lain-lain untuk meningkatkan transparansi penggunaan dana desa desa, serta mencegah adanya penyalahgunaan dana desa oleh oknum-oknum yang tidak bertanggungjawab.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, persamaan dengan penelitian yang diteliti oleh penulis yaitu sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan mengkaji tentang transformasi kelembagaan melalui elektronifikasi keuangan di desa, meskipun demikian masih terdapat perbedaan mengenai konsep yang penulis gunakan dalam penelitian ini dibanding dengan penelitian terdahulu di atas, yaitu penulis menggunakan konsep 7 mckinsey sebagai analisis utama dalam penelitian ini yang dapat merumuskan aspek internal organisasi melalui 7 elemen untuk mengidentifikasi berbagai permasalahan yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya dalam penggunaan CMS sebagai sistem keuangan desa.

3.9. Diskusi Temuan Menarik lainnya

Penulis menemukan bahwa faktor pendukung utama dalam keberhasilan transformasi kelembagaan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya yaitu faktor gaya kepemimpinan yang dominan untuk merubah Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya menjadi adaptif, transparan, dan inovatif.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya mencerminkan seorang pemimpin yang berintegritas dan senang untuk berinovasi. Sejak digungkannya CMS oleh Bupati Kubu Raya, Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya sangat mendukung penuh dan ikut terlibat aktif dalam rapat pembahasan dan evaluasi program CMS tersebut. Hal ini menunjukkan komitmen Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya untuk melakukan transformasi yang bebas korupsi dan membawa dampak positif terhadap masyarakat desa di Kabupaten Kubu Raya.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu kabupaten saja sebagai model studi kasus yang dipilih.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan penerapan model 7 mckinsey dalam transformasi kelembagaan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Kubu Raya beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Anindita, G., & Santoso, F. I. (2022). Implementasi Cash Management System (CMS) dalam belanja daerah di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sleman. *NCAF*, 4(2018).
- Ayu Lestari, N. (2023). Inovasi Sistem Keuangan Desa (SISKEUDES) Berbasis Online dalam meningkatkan Pengelolaan Keuangan Desa di Kabupaten Agam.
- Desa, M., Serai, P., & Perspektif, L. (2022). NUSANTARA : Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial Perpajakan. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 9(4), 1483–1490.
- Kompas.com. (2023). *Korupsi Dana Desa, Kades di Pamekasan Dua Kali Mangkir dari Eksekusi Penjara*. Kompas.Com. <https://surabaya.kompas.com/read/2023/04/05/190240678/korupsi-dana-desa-kades-di-pamekasan-dua-kali-mangkir-dari-eksekusi-penjara?page=all>
- Kuburaya.go.id. (2022). *Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa berkomitmen dalam mengatasi penyalahgunaan anggaran desa menggunakan sistem CMS*. Lentera.Id. <https://kuburaya.go.id>
- kuburaya. (2020). *Kabupaten Kubu Raya Raih Penghargaan IGA 2020 dari Kemendagri*. Satuan Negeri. <https://www.satukanegeri.com/post/63267/kabupaten-kubu-raya-raih-penghargaan-iga-2020-dari-kemendagri>
- Laurentius, L. Y. (2015). Strategi Pemberdayaan Perusahaan Waralaba Lokal Menuju Waralaba Global: Studi Kasus Good Corporate Governance oleh Eksekutif Puncak di J.Co, Es Teller 77, dan Pecel Lele Lela. *Humaniora*, 6(3). <https://doi.org/10.21512/humaniora.v6i3.3362>
- Masfi, A., & Sukartini, T. (2022). Effectiveness Of Using The Mc Kinsey 7s Framework Model In Assessing Organizational Performance : A Systematics Review. *Journal of Positive School Psychology*, 2022(8), 1–13. <http://journalppw.com>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. J. (2006). *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Compaines* (p. 400).
- Prihantara, A. (2023). *TRANSFORMASI DESA DIGITAL MENINGKATKAN EFISIENSI DAN KETERHUBUNGAN DALAM PENGELOLAAN DATA DAN LAYANAN ADMINISTRASI*. 3, 26–35.
- Prokompim. (2023). *Pemkab Percepat Digitalisasi Daerah*. Prokompim.
- Rosyidah, U. (2018). Upgrading sistem pengelolaan keuangan desa berbasis standar akuntansi keuangan (SAK) di Desa Nyurlembang Narmada Lombok Barat. *Transformasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 14(1), 35–42. <https://doi.org/10.20414/transformasi.v14i1.573>
- Saptana, Pranadji, T., Syahyuti, & Elizabeth, R. (2004). Transformasi kelembagaan guna memperkuat ekonomi rakyat di pedesaan: suatu kajian atas kasus di Kabupaten Tabanan, Bali. *SOCA Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian*, 4(1), 1–30. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/soca/article/view/4040>
- Saud, I. M., & Pratolo, S. (2022). Implementasi Model 7S Mckinsey Dalam Pendampingan Asesmen Kinerja Rs Pku Muhammadiyah. *Prosiding Seminar Nasional Program Pengabdian Masyarakat*, 248–266. <https://doi.org/10.18196/ppm.41.859>
- Tabe, R. (2023). *Efektivitas Penggunaan Aplikasi KASDA Online dalam Transaksi Dana Desa*.
- Transaksi, D., & Desa, D. (2023). *EFEKTIVITAS PENGGUNAAN APLIKASI KASDA ONLINE*. 3(1), 13–22.
- Waller, P. (2016). Digital Government: Overcoming the Systemic Failure of Transformation. Digital Transformation Through Policy Design with ICT-Enhanced Instruments. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2803233>