

STRATEGI DAN IMPLEMENTASI 7S MCKINSEY PENGELOLAAN PASAR RAKYAT (STUDI EMPIRIS DI DINAS PERDAGANGAN - KOTA SURAKARTA)

Achmad Choerudin

Akademi Teknologi AUB Surakarta, Jawa Tengah

E-mail: achmadchoerudin77@yahoo.co.id.

Abstract

Tujuan dari penelitian ini adalah implementasi dan strategi manajemen menggunakan pendekatan analisis strategi sesuai konsep 7S-Mckinsey. Tujuannya untuk mengkaji dan mengetahui aspek-aspek yang berkaitan dengan transformasi serta manajemen perubahan yang dilakukan pengelola pasar rakyat. Penelitian ini adalah deskriptif yang memaparkan dan bertujuan memberikan gambaran serta penjelasan yang diteliti melalui survey. Analisis interaktif terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian adalah bahwa strategi dan implementasi di Dinas Perdagangan, menjalankan konsep 7S McKinsey dengan 7 komponen sebagai pilar bagi tegaknya OPD (organisasi perangkat daerah) telah dijalankan dengan baik dan sesuai dengan tahapan-tahapan serta regulasi yang ada, sesuai kewenangan OPD terkait, pilar kunci (7S McKinsey) harus dipelihara dengan prinsip *countinuous improvement* yang dijalankan oleh pelaku organisasi dengan penuh tanggungjawab dan diterima sebagai “spirit organisasi” dalam OPD dan permasalahan yang muncul telah dilakukan solusi sesuai dengan implementasi 7S Mckinsey tersebut.

Keywords: strategi, implementasi, 7S McKinsey, pasar rakyat

Abstract

The objectives of study are implementation and management strategies adopting both it is anticipated that analysis a strategy in accordance the concept of 7s-Mckinsey. The goal is to reviews and well aware of components that is concerned with transformation of the management and changes that have is conducted by manager cheaper than the usual price. This study is descriptive of which elucidates and meant provide an illustration and as explanations from the various surveys show signs of subjects through. It is anticipated that analysis interactive consisting of data collection, reduction of data, data presentation used and withdrawal of conclusion. The results of study is that strategy and implementation of the local office of trade, great political pressure to implement the concept of 7s Mckinsey with 7 components as the pillar of having found its hold OPD(Organisasi Perangkat Daerah) has been delivered with well as mandated by steps as well as licensing requirements and regulations imposed there are, in accordance within the authority of OPD, pillars to 7s Mckinsey should be maintained to principle of countinuous improvement which is carried on by fuel price worried investors organization in the fully responsible and is accepted as spirit organization in OPD and the problems that emerged has done solution in accordance with implementation of 7s Mckinsey.

Keywords: strategy, implementation, 7S McKinsey, people market

LATAR BELAKANG

Salah satu ciri dari daerah otonom adalah kemampuan dalam mengelola keuangan, termasuk di dalamnya adalah kemampuan daerah dalam menggali sumber-sumber

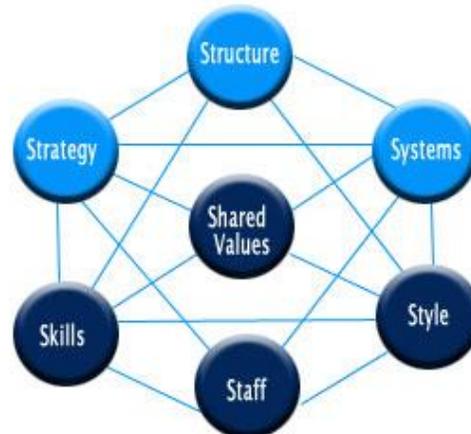
keuangan dengan baik secara tepat dan benar (Halim, 2004). Pemerintah Kota Surakarta harus mempunyai sumber-sumber keuangan yang memadai untuk membiayai penyelenggaraan otonomi. Sumber-sumber pendapatan tersebut diantaranya adalah kios dan los pasar rakyat yang termasuk dalam retribusi pelayanan pasar (Choerudin, 2018). Pasar rakyat adalah tempat berjualan secara tradisional, tempat bertemunya penjual dan pembeli dimana barang-barang yang diperjualbelikan tergantung kepada permintaan pembeli, harga yang ditetapkan merupakan harga yang disepakati melalui suatu proses tawar menawar, pedagang menawarkan harga sedikit diatas harga standar (Choerudin *et al.* 2018).

Salah satunya adalah menggunakan strategi yang baik dan penerapannya yaitu analisis 7S Mckinsey dalam pengelolaan pasar rakyat. Model ini membantu untuk memfokuskan perhatian pada pentingnya menghubungkan strategi yang dipilih pada beragam kegiatan yang dapat mempengaruhi implementasi strategi tersebut (Muhammad, 2009; Antariksa, 2010; Adityo & Suranomo, 2013). Kerangka model ini menjelaskan bahwa tidak cukup untuk berpikir tentang implementasi strategi hanya sebagai persoalan strategi dan struktur, seperti pandangan tradisional yaitu pemahaman konvensional yang dulu digunakan bahwa jika anda pertama kali mendapatkan strategi yang benar, organisasi yang benar akan mengikutinya.

TINJAUAN PUSTAKA

7S *McKinsey* dikembangkan di awal 1980 oleh Tom Peters dan Robert Waterman, dua konsultan yang bekerja di McKinsey dan firma konsultan perusahaan, lingkup dasar dari model ini adalah 7 aspek internal dari organisasi yang butuh untuk diselaraskan jika organisasi ingin sukses (Muhammad, 2009; Adityo & Suharnomo, 2013). Model 7-S *McKinsey* merupakan kerangka untuk melihat saling keterkaitan antara formulasi dan implementasi strategi. Implementasi dan strategi manajemen pada penelitian menggunakan pendekatan analisis strategi sesuai konsep 7S-Mckinsey (Antariksa, 2010). Tujuannya untuk mengkaji dan mengetahui aspek-aspek yang berkaitan dengan transformasi serta manajemen perubahan yang dilakukan pengelola pasar rakyat.

Konsep 7-S *McKinsey* meliputi *the hard S's* yaitu faktor-faktor yang feasible dan mudah diidentifikasi yaitu *structure, strategi & systems*, dan *the soft S's*, yaitu faktor-faktor yang sulit didefinisikan, yaitu *shared values, skills, staf, & style*. Kerangka 7S dari *McKinsey* atau *McKinsey 7S Framework* adalah model manajemen untuk melihat seberapa efektif organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkannya (Muhammad, 2009; Mustamu, 2009; Adityo & Suharnomo, 2013), sebagai berikut:



Gambar 1. 7S McKinsey di Dinas Perdagangan

1. *Shared Values*; nilai budaya kerja yang dijalankan ditengah organisasi tersebut dan merupakan suatu *guideline* bagi anggota organisasi untuk tumbuh dan berkembang.
2. *Structure*; struktur organisasi (*organizational structure*) merupakan cerminan dari *shared values* organisasi dalam upaya pencapaian sasaran dan tujuan organisasi secara optimal. Struktur yang sanggup mencerminkan *shared values* dengan baik akan memberdayakan organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut.
3. *System*; sistem yang dikembangkan organisasi juga bersumber pada *shared values* yang ada. Sistem ini termasuk berbagai hal yang menyangkut perencanaan, implementasi, kontrol dan evaluasi, anggaran, dan penghargaan.
4. *Staff*; berdasarkan *shared values* yang ada, organisasi membentuk personil di dalamnya (pengelola). Organisasi akan menentukan prasyarat personal seperti apa yang dianggap sesuai dengan keberadaan dan tujuan organisasi. Jika tujuan organisasi dan tujuan individu di dalamnya tidak searah, maka akan sulit bagi organisasi tersebut untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.
5. *Skills*; ketrampilan setiap individu di organisasi merupakan unsur yang penting bagi keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuannya dengan efektif dan efisien. Jika ketrampilan para pelaksana organisasi kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut untuk mewujudkan visinya, maka organisasi tersebut akan cenderung kontraproduktif. Oleh karenanya, *skills* merupakan cerminan dari *core competence* organisasi, karena strategi yang disusun juga merupakan refleksi atas *skills* yang ada.
6. *Style*; gaya manajemen (kepemimpinan) organisasi merupakan hasil perpaduan antara kelima elemen sebelumnya. Kelima elemen tersebut menentukan gaya kepemimpinan seperti apakah yang paling tepat agar organisasi dapat mencapai sasaran dan tujuannya secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan yang kurang tepat dengan kelima elemen tersebut akan menyebabkan organisasi mnejadi gagal atau bahkan menuju kehancuran.
7. *Strategy*; Strategi suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi dapat memiliki arahan yang jelas dan tegas tentang cara-cara yang dipakainya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Untuk mengetahui penerapan dan strategi 7S Mckinsey di pasar rakyat yaitu jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif adalah yang memaparkan dan bertujuan memberikan gambaran serta penjelasan dari variabel yang diteliti, dengan dilakukan survey. Miles dan Huberman (2007) menyatakan bahwa analisis interaktif terdiri dari beberapa komponen, yaitu: (1) Pengumpulan data, (2) Reduksi data, (3) Penyajian data dan (4) Penarikan kesimpulan.

Data adalah bahan mentah yang perlu diolah sehingga mengasilkan informasi dan keterangan, baik kualitatif maupun kuantitatif yang menunjukkan fakta (Ridwan, 2004). Arikunto (2006) bahwa sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Sumber data yang diperlukan dalam penelitian yaitu laporan realisasi penerimaan pendapatan dari Pasar Rakyat, laporan realisasi penerimaan Retribusi Pelayanan Pasar, potensi pasar rakyat serta data –data yang terkait penelitian. Tahap pengumpulan data untuk menunjang kegiatan pengkajian dilakukan dengan cara :

1. Studi Pustaka, yang dimaksudkan di sini adalah cara pengumpulan data–data sekunder dari berbagai laporan yang dibuat oleh Pemerintah Kota Surakarta yang terkait dengan potensi pendapatan yang ada.
2. Survey, dilakukan dengan cara melakukan observasi langsung di lapangan dengan melakukan wawancara langsung terhadap obyek yang dapat dikembangkan
3. Wawancara, diskusi dan konsultasi dengan narasumber, kegiatan ini dilakukan dengan cara mengkaji, wawancara dengan narasumber dari instansi pengelola pendapatan atau instansi terkait lainnya untuk mendapatkan informasi mengenai permasalahan, hambatan, peluang peningkatan dan pengembangan sumber–sumber pendapatan, khususnya yang terkait dengan potensi pendapatan kios dan los pasar yang dikaji secara mendalam.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari penelitian ini dapat diidentifikasi permasalahan yang timbul, yaitu:

Tabel 1. Permasalahan yang Timbul

Sumber –Sumber Pendapatan	Permasalahan
Los dan Kios	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan dan Kepatuhan Wajib Retribusi Pelayanan Pasar Pemegang izin los dan kios perlu meningkatkan kesadaran, terutama dengan adanya tunggakan atau belum terbayarkan kewajiban retribusi daerah tersebut. • Fluktuasi harga tarif dagangan dan perkembangan ekonomi yang dipengaruhi oleh inflasi, nilai tukar menyebabkan daya beli konsumen rendah dan mempengaruhi retribusi daerah. • Penegakkan regulasi dan sanksi terhadap pelanggaran yang ada. • Peninjauan terhadap tarif retribusi daerah yang mempertimbangkan ekonomi, kemampuan masyarakat dan keadilan. • Faktor-faktor baik internal maupun eksternal yang lain

(Sumber: Survey, 2018)

- a. *Shared Value*, sebagai proses kegiatan dan **prinsip dasar pengelolaan pasar rakyat** dalam hal ini berkaitan dengan pengelolaan sumber-sumber pendapatan daerah melalui pendapatan kios dan los sesuai dengan ketentuan yang berlaku dengan memperhatikan asas kemanfaatan, kemampuan ekonomi dan keadilan.
- b. *Structure*, Dinas Perdagangan menerapkan tugas, pokok dan fungsi sesuai dengan struktur Organisasi Perangkat Daerah (OPD) meliputi fungsional, struktural dan job diskripsi sesuai dengan ketentuan perundang-undanganj secara efesiensi dan efektivitas manajemen. Diantaranya adalah lurah pasar dilibatkan dalam pengelolaan sumber-sumber pendapatan daerah ini.
- c. *System*, menerapkan tingkatan *tools system* dalam menjalankan organisasi, yaitu terdiri dari : **Rencana Strategis**, mencantumkan kebijakan, sasaran dan rencana Dinas Perdagangan meliputi pengelolaan pasar rakyat untuk selalu memberi pelayanan dan pengelolaan pasar rakyat yang memuaskan, dan merupakan acuan kerangka kerja secara berkelanjutan, **Prosedur**, prosedur-prosedur yang berkaitan dengan kegiatan tersebut, diantaranya: perencanaan, penyusunan anggaran dan laporan keuangan, inventarisasi, pengadaan pegawai, seleksi rekanan, instruksi kerja dan seluruh peraturan, baik yang diterbitkan secara internal maupun sumber luar berupa undang-undang atau peraturan yang berlaku, form-form kegiatan uraian tugas, sarana operasi sehari-hari sebagai alat aktivitas kerja di unit atau antar unit internal dan eksternal.

- d. *Staff*, pengelolaan dan pemeliharaan SDM dengan menerapkan prosedur serta ketentuan sebagai berikut :
1. Penerapan sistem jenjang karier;
 2. Penerapan matriks kompetensi, yaitu penilaian atas syarat jabatan dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan.
 3. Penerapan sistem evaluasi pegawai, yaitu penilaian kinerja pegawai.
 4. Penerapan sistem penilaian dampak keikutsertaan setelah diklat.
 5. Pemberian kesempatan untuk studi lanjut dan atau pelatihan profesional.
- e. *Skills*, menetapkan kompetensi pada peningkatan meliputi pendidikan lanjut hingga spesialisasi, *productivity* dan penyempurnaan organisasi untuk mengikuti perubahan lingkungan eksternal
- f. *Style*, meliputi budaya kerja organisasi, penerapan etika dan norma, koordinasi antar atasan dan bawahan, antar pegawai serta antar bidang, manajemen sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Dinas Perdagangan.
- g. *Strategi* meliputi pencapaian sesuai dengan visi, misi dan tujuan Dinas Perdagangan, tujuan pengelolaan pasar rakyat dengan implementasi dilapangan, tercapainya sumber-sumber pendapatan daerah yaitu retribusi pelayanan pasar dan pendapatan yang sah lainnya dalam pencapaian PAD Kota Surakarta.

Tabel 2. Matrik 7S Mc Kinsey Dinas Perdagangan

<i>Strategi</i>	<i>Struktur</i>	<i>Sistem</i>	<i>Shared Value</i>	<i>Style</i>	<i>Staff</i>	<i>Skill</i>
Sesuai visi, misi, tujuan dan sasaran Dinas Perdagangan dalam pengelolaan pasar rakyat	Struktur sesuai dengan OPD dan peraturan perundangan yang berlaku	Implementasi SOP pada pengelolaan pasar rakyat	Pencapaian prinsip dasar, asas dan tujuan pengelolaan pasar rakyat	Gaya kepemimpinan yang demokrasi sesuai dengan aspirasi pedagang	Tenaga pemungutan yang profesional	Kompetensi pegawai
Upaya pencapaian sesuai target PAD	Pemahaman job diskripsi dan tupoksi	Peningkatan budaya kerja, norma etika		Koordinasi antar bidang dan pegawai	Pelatihan dan peningkatan karier pegawai	Pendidikan dan pelayanan yang memuaskan
Melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi pada retribusi pelayanan pasar khususnya kios dan los	Peranan lurah pasar dalam target PAD	Sistem berbasis kinerja dalam hal penarikan pungutan		Manajemen pasar sesuai ketentuan yang berlaku		Kemampuan komunikasi dan relationship antar pedagang
	Sistem dapat diartikan sebagai prosedur formal dan informal yang mendukung eksekusi strategi dan struktur			Setiap pemimpin memiliki cara yang berbeda – beda dalam mengatur organisasinya. Beberapa orang memilih gaya yang menekankan kepada tugas yang harus dikerjakan oleh bawahannya (task related) dan	Sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam pengelolaan Pendapatan daerah. Pemenuhan sumberdaya manusia baik dari segi kuantitas maupun kualitas sangat diperlukan agar	Pada dasarnya, skill mengacu pada kompetensi utama yang harus dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan fungsi dan tugasnya dalam lingkup

				ada juga yang lebih menekankan kepada pemeliharaan hubungan dengan bawahannya (group maintenance related). Gaya kepemimpinan ini merupakan kunci untuk menggerakkan sumber daya organisasi.	pelaksanaan pengelolaan dan pelayanan pendapatan daerah berjalan dengan optimal. Untuk saat ini masih belum terdapat kebijakan penilaian kinerja individu pegawai.	organisasi.
--	--	--	--	---	--	-------------

(Sumber: Survey, 2018)

Dalam pengelolaan dan implementasi di Dinas Perdagangan, bahwa konsep 7S atau 7 dimensi/komponen merupakan pilar kekokohan berdirinya organisasi perangkat daerah telah dijalankan dengan baik dan sesuai dengan tahapan-tahapan serta regulasi yang ada, sesuai dengan kewenangan OPD terkait. Untuk itu tujuh pilar kunci (7S McKinsey) tersebut harus dipelihara dengan prinsip *countinous improvement* dan dijalankan oleh pelakunya dengan penuh tanggungjawab dan diterima sebagai “spirit organisasi” dalam OPD tersebut. Sinergistas seluruh komponen secara optimal, dapat memberi peluang yang terbuka bagi kelancaran dan kesuksesan Dinas Perdagangan. Sebaliknya, bila terabaikannya 7 pilar/komponen tersebut menyebabkan kinerja organisasi kurang optimal, dan perlu effort bagi manajemen untuk menata dan mensinergiskan setiap pilar/komponen tersebut. Solusi dan inovasi yang ditetapkan berdasarkan hasil analisis yang mengacu pada permasalahan-permasalahan yang dihadapi dan mengacu pula pada hasil analisis 7S dengan penetapan strategi yang menjadi dasar pengambilan keputusan organisasi sebagai berikut:

1. Pembaruan basis data dan potensi Dinas Perdagangan

Basis data merupakan dasar dari perencanaan dan pemungutan sumber-sumber pendapatan. Basis data yang tidak akurat akan kegiatan mempengaruhi teknis eksekusi khususnya pada saat pemungutan dan pemeriksaan retribusi daerah di Dinas Perdagangan perlu dilakukan. Untuk memperbaiki basis data diperlukan survey berkala. Tentunya penguatan basis data ini perlu didukung oleh teknologi dan informasi yang terintegrasi disetiap komponen dan antar Dinas di Pemerintah Kota Surakarta.

2. Penguatan pemungutan melalui penerapan teknologi dan informasi yang mendukung kinerja internal dan lintas fungsional (e-retribusi).

Penguatan pemungutan melalui teknologi informasi dapat dilakukan dengan penerapan online system atau cash register. Dengan begitu, pihak Dinas Perdagangan dapat memastikan bahwa setiap transaksi yang ada pada wajib retribusi dapat termonitor secara real time. Data yang diperoleh dari monitoring transaksi dapat dianalisis lebih jauh sebagai bentuk *profiling* dan pengawasan serta usahanya. Pada tahap lanjut, data-data tersebut dapat dijadikan acuan untuk memonitor perkembangan di Kota Surakarta. Selain integrasi sistem juga memerlukan sistem yang terintegrasi dengan organisasi perangkat daerah lainnya, sehingga pertukaran data, informasi dan koordinasi tindak lanjut dapat dilakukan dengan lebih cepat dan responsive, dalam hal ini penerapan e-retribusi di beberapa Pasar Rakyat sudah dilakukan walau belum optimal.

3. Peningkatan sosialisasi dan edukasi di Pedagang dan Masyarakat

Salah satu permasalahan yang dihadapi saat ini adalah pengetahuan dan kesadaran pedagang dan masyarakat. Untuk itu peningkatan sosialisasi, edukasi dan pengukuran pemahaman retribusi daerah adalah hal yang perlu diperhatikan. Selain itu, internet dapat digunakan sebagai media sosialisasi yang efektif. Penggunaan media social yang perlu diperhatikan adalah seberapa mudah informasi tersebut dapat ditemukan. Untuk itu diperlukan juga optimasi mesin pencarian pada setiap konten sosialisasi, edukasi yang telah dibuat dalam peningkatan kesadaran pedagang dan masyarakat di Kota Surakarta.

4. Peningkatan pelayanan publik

Peningkatan pelayanan public dicapai melalui penetapan dan penyederhanaan prosedur (Choerudin et.al., 2018). Untuk itu perlu dilakukan perbaikan pada aktivitas *business value added* seperti aktivitas *back office* yang kemudian ditetapkan baku waktu prosesnya. Perbaikan ini dapat dilakukan dengan mempermudah proses, dan pembayaran. Penyederhanaan tersebut salah satunya dapat dicapai melalui implementasi *online system* dapat langsung tersisihkan secara otomatis dalam pembukuan dan masuk ke kas daerah, hal ini sebagai peningkatan pelayanan public melalui teknologi informasi.

5. Penguatan dan penerapan hukum dan regulasi

Kepatuhan menjadi faktor yang penting dalam optimalisasi penerimaan pendapatan daerah. Penetapan sanksi yang terbukti melakukan pelanggaran seharusnya ditetapkan lebih keras dibandingkan dengan sanksi atas keterlambatan pembayaran. Tindak lanjut berupa pemberian sanksi juga sesuatu yang perlu diundangkan dan penerapan hukum yang tidak pandang bulu demi terwujudnya keadilan dan kepastian hukum yang ada berkaitan dengan Dinas Perdagangan.

SIMPULAN

1. Pengelolaan dan implementasi di Dinas Perdagangan, dengan konsep 7S McKinsey dengan 7 imensi/komponen sebagai pilar bagi tegaknya sebuah kekokohan berdirinya organisasi perangkat daerah telah dijalankan **dengan baik dan sesuai dengan tahapan-tahapan serta regulasi yang ada, sesuai dengan kewenangan OPD terkait.**
2. Strahegi tujuh pilar kunci (7S McKinsey) harus dipelihara dengan prinsip *countinous improvement* (peningkatan secara berkelanjutan pada setiap komponen) yang dijalankan oleh pelakunya dengan penuh tanggungjawab dan diterima sebagai “spirit organisasi” dalam OPD.
3. Permasalahan yang muncul telah dilakukan solusi sesuai dengan implementasi 7S Mckinsey tersebut.

UCAPAN TERIMAKASIH

Dalam penelitian ini, disampaikan ucapan terima kasih kepada Dirjen Riset dan Kelembagaan – Kemenristekdikti 2018, Dinas Perdagangan Kota Surakarta, Perguruan Tinggi AUB Surakarta dan yang membantu dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Adityo, Benito & Suharnomo. 2013. *Transformasi PT. KAI dengan Analisis 7S McKinsey*. MM - Undip. Semarang.

- Antariksa, Yodia. 2010. *Melejitkan Kinerja Bisnis dengan Formula 7S, Blog strategi dan Manajemen, 7S Yodia*. Internet htm., Internet.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Gramedia, Jakarta.
- Choerudin, Achmad. 2018. *Manajemen Pasar Rakyat Berbasis partisipasi Masyarakat Peran Serta Untuk Peningkatan Sumber Pendapatan Daerah dan Persaingan Global*, DeePublishing, Jogjakarta.
- Choerudin, Achmad., Dewi, SN., Haryanto, AT., & Latifah, Ifah. 2018. *Traditional Market Management Model-Based Public Participation: An Empirical Studies in Indonesia*. IJIBM, 10(4): 153-159.
- Halim, Abdul. 2004. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. UPP AMP YKPN, Jogjakarta.
- Muhammad, Achmad. 2009. *Implementasi Strategi Manajemen Konsep 7S McKinsey Studi Kasus di POLMAN Bandung*. Polman Bandung.
- Mustamu, Ronny. 2009. *Memahami Konsep VMOS, 7-S McKinsey dan Personal Values*, The World of Ronny Mustamu, Internet.
- Riduwan, 2004. *Metodologi dan Riset Data*. Alumni, Bandung.