

**TRANSFORMASI ORGANISASI KECAMATAN DI KABUPATEN  
KULONPROGO DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA**

**Khaqqani Fajri Hanif**

Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Indonesia

E-mail: khaqqanihanif@gmail.com

**Diterima:**

24 Juli 2021

**Direvisi:**

10 Agustus 2021

**Disetujui:**

15 Agustus 2021

**Abstrak**

Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) merupakan daerah otonom setingkat provinsi yang terletak di bagian selatan Pulau Jawa bagian tengah, dengan ibukota Kota Yogyakarta. Penyelenggaraan kewenangan dalam urusan keistimewaan didasarkan pada nilai-nilai kearifan lokal dan keberpihakan kepada rakyat. Transformasi organisasi kecamatan menjadi Kapanewon merupakan tantangan utama bagi para pimpinan organisasi di Kapanewon. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif, dengan sumber data dari wawancara dan pengamatan, dan tinjauan beberapa literatur penulis, dalam menentukan informan menggunakan *sampling purposif* dan teknik pengambilan sampel bola salju. Analisis data dengan teknik konservasi kualitatif, wawancara kualitatif, dokumen kualitatif dan bahan audio dan visual kualitatif. Hasil penelitian yang ditemukan yakni proses dan penyempurnaan transformasi organisasi kecamatan di Kulon Progo sudah terlaksana akan tetapi belum berjalan secara maksimal karna masih terdapat beberapa kendala seperti Pelantikan Pejabat dengan struktur organisasi yang baru dilaksanakan setelah APBD disahkan dengan dasar struktur organisasi lama, belum adanya penyelenggaraan urusan keistimewaan di Kapanewon, belum adanya perubahan anggaran dana istimewa untuk alokasi keistimewaan kebudayaan dan keistimewaan tata ruang di kapanewon, belum dibuat aturan untuk mengatur penggunaan dana istimewa di Kapanewon.

**Kata kunci:** *Transformasi, Organisasi, Kecamatan, dan Kapanewon.*

**Abstract**

*The Special Region of Yogyakarta (DIY) is an autonomous region at the provincial level located in the southern part of the central part of Java Island, with the capital city of Yogyakarta. The exercise of authority in matters of privilege is based on the values of local wisdom and partiality to the people. The transformation of the sub-district organization into Kapanewon is a major challenge for organizational leaders in Kapanewon. The research method used is descriptive qualitative with an inductive approach, with data sources from interviews and observations, and a review of some of the author's literature, in determining informants using purposive sampling and snowball sampling techniques. Data analysis using qualitative conservation techniques, qualitative interviews, qualitative documents and qualitative audio and visual materials. The*

*results of the research found that the process and refinement of the transformation of the sub-district organization in Kulon Progo had been carried out but had not run optimally because there were still several obstacles such as the Inauguration of Officials with an organizational structure that was only implemented after the APBD was ratified on the basis of the old organizational structure, there was no implementation of privilege affairs. in Kapanewon, there has been no change in the special fund budget for the allocation of cultural privileges and spatial features in Kapanewon, no rules have been made to regulate the use of special funds in Kapanewon.*

**Keywords :** Transformation, Organization, District, and Kapanewon.

## Pendahuluan

Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) merupakan daerah otonom setingkat provinsi yang terletak di bagian selatan Pulau Jawa bagian tengah, dengan ibukota Kota Yogyakarta. DIY berbatasan dengan Provinsi Jawa Tengah dan Samudera Hindia, dengan luas wilayah 3.185,80 km<sup>2</sup> atau kurang lebih 0,15% luas daratan Indonesia. Istilah “istimewa” untuk Provinsi Yogyakarta bertujuan untuk DIY dikenal sebagai wilayah kaya akan potensi budaya, baik budaya bendawi yang kasat mata (*tangible culture*) maupun yang berwujud sistem nilai (*intangible culture*). Selain itu, DIY dikenal berbagai predikat seperti Kota Perjuangan, Kota Pelajar, Kota Kebudayaan, Kota Pariwisata, Kota Gudeg, dan kota sepeda yang cukup menggambarkan keistimewaan.

Daerah Istimewa Yogyakarta juga mempunyai sejarah yang cukup panjang sejak sebelum kemerdekaan RI (Kurniawan Yulianto & Indrayati, 2013). Sejarah Daerah Istimewa Yogyakarta cukup panjang, yaitu berawal dari kerajaan Mataram yang dibagi dua berdasarkan perjanjian Giyanti (Palihan Nagari) pada tanggal 13 Februari 1755 (Kamis Kliwon, 29 Rabiulakhir, Be 1680 tahun jawa, wuku Langkir). Sebelum Indonesia merdeka, Yogyakarta merupakan daerah yang mempunyai pemerintahan sendiri atau disebut Daerah Swapraja, yaitu Kasultanan Ngayogyakarta Hadiningrat dan Kadipaten Pakualaman. Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta diakui oleh pemerintahan Hindia Belanda yang disebut *Zelfbesturende Landschappen* (Meilani, 2018).

Proklamasi kemerdekaan RI, Sri Sultan Hamengku Buwono IX dan Sri Paku Alam VIII menyatakan kepada Presiden Republik Indonesia, bahwa Daerah Kasultanan Yogyakarta dan Daerah Pakualaman menjadi bagian wilayah RI, bergabung menjadi satu kesatuan yang dinyatakan sebagai Daerah Istimewa Yogyakarta, Sri Sultan HB IX dan Sri Paku Alam VIII sebagai kepala daerah dan wakil kepala daerah bertanggung jawab langsung kepada Presiden RI. Pengakuan Negara Kesatuan Republik Indonesia atas keistimewaan suatu daerah telah ada semenjak zaman kemerdekaan yang dapat di lihat dari Pasal 18 Undang-Undang Dasar Republik Indonesia 1945 yang menyatakan “Pembagian daerah Indonesia atas daerah besar dan kecil, dengan memandang dan mengingat dasar pemusyawaratan dalam sistem pemerintahan negara, dan hak-hak asal-usul dalam daerah yang bersifat istimewa (Tama, Chotimah, & Alfiandra, 2018).

Pasca berakhirnya masa orde baru, pengakuan legal tentang atas keberadaan daerah istimewa masih tetap berlaku. Pasal 122 Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah antara lain menyatakan bahwa untuk Provinsi DIY, sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974, adalah tetap. Berikutnya ketentuan mengenai pemerintah daerah diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 tahun

2004 tentang Pemerintah daerah. Dalam Pasal 2 ayat (8) disebutkan secara eksplisit dinyatakan bahwa Negara mengakui dan menghormati satuan-satuan pemerintah daerah yang bersifat khusus atau bersifat istimewa yang diatur dengan undang-undang.

Pengaturan mengenai kewenangan istimewa terdapat dalam Pasal 6 dan Pasal dan 7 undang-undang ini (Antoro, 2015). Kewenangan istimewa DIY berada di provinsi. Kewenangan DIY sebagai daerah otonom mencakup kewenangan dalam urusan Pemerintahan Daerah DIY sebagaimana dimaksud dalam undang-undang tentang pemerintahan daerah dan urusan keistimewaan yang ditetapkan undang-undang ini. Kewenangan dalam urusan keistimewaan meliputi : Tata cara pengisian jabatan, kedudukan, tugas, dan wewenang gubernur dan wakil gubernur; Kelembagaan Pemerintah DIY; Kebudayaan; Pertanahan; dan Tata ruang.

Peraturan Gubernur No. 25 Tahun 2019 Tentang Pedoman Kelembagaan Urusan Keistimewaan Pada Pemerintah Kabupaten/Kota dan Kelurahan Pasal 1 ayat 7 disebutkan Kapanewon/kemantren adalah sebutan kecamatan di wilayah DIY yang merupakan bagian wilayah dari daerah Kabupaten/Kota. Untuk sebutan kecamatan yang berada di wilayah Kabupaten disebut dengan Kapanewon dan untuk kecamatan di wilayah Kota disebut Kemantren.

Terkait tentang Kapanewon (sebutan untuk Kecamatan) di Kabupaten Kulon Progo sendiri diatur lebih dalam Peraturan Bupati Nomor 85 Tahun 2019 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Kapanewon dan Kelurahan (Ayu, 2021). Di dalam Pasal 1 angka 3 disebutkan Kapanewon adalah sebutan Kecamatan di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta yang merupakan bagian wilayah kabupaten. Kedudukan Kapanewon (Sutrisno, Syakdiah, & Kusumawiranti, 2021). Kapanewon dipimpin oleh Panewu yaitu sebutan camat di Kabupaten Kulon Progo yang dibantu oleh Panewu Anom (Sekretaris Camat) beserta Jawatan-Jawatan (sebutan Seksi-Seksi di Kapanewon).

Pelantikan pejabat stuktur sesuai dengan perubahan nama-nama OPD di Kabupaten Kulon Progo yang berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 85 Tahun 2019 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Kapanewon dan Kelurahan dilaksanakan pada tanggal 2 Januari 2020 setelah disahkannya APBD Kabupaten Kulon Progo untuk Tahun Anggaran 2020. Untuk perubahan susunan organisasi dari Kecamatan menjadi Kapanewon terletak pada sekretariatnya. Pada saat kecamatan, sekretariat terdiri subbag Umum Perencanaan dan Keuangan serta subbag Keuangan berubah menjadi subbag Umum dan Kepegawaian serta subbag Perencanaan dan Keuangan (Mayore, 2016). Saat berubah menjadi Kapanewon maka sebutan untuk subbag-subbag tersebut berubah menyesuaikan dengan nomenklatur pada Kapanewon yakni Jawatan-Jawatan..

Organisasi merupakan pergeseran yang fundamental antara hubungan organisasi, individu dan masyarakat secara keseluruhan (Abubakar, Sukmawati, & Nurhidayanti, 2019). Oleh karena itu transformasi organisasi kecamatan menjadi kapanewon merupakan tantangan utama bagi para pimpinan organisasi di Kapanewon. Konsep transformasi organisasi kecamatan menjadi kapanewon sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Gouillert and Kelly dalam (Pratama, 2019). Pendekatan yang dituliskannya tersebut telah didasarkan pada eksperimen dan hasil nyata di beberapa organisasi (Pohan, 2020). Berdasarkan pendekatan tersebut, dapat melihat bagaimana strategi dan visi organisasi dapat ditransformasikan kedalam program-program yang ada pada organisasi Kapanewon dan bagaimana peran kepemimpinan kapanewon dalam proses transformasi organisasi kecamatan menjadi kapanewon. Model transformasi organisasi yang dieksplorasi tersebut mencakup 4 kategori yang disebutnya "4R" yaitu *Renew*, *Reframe*, *Revitaliz* dan *Restructure*

Keistimewaan yang sekarang berada di Kapanewon selain tentang keistimewaan di bidang tata ruang yaitu keistimewaan di bidang Kebudayaan (Rahmahsari, 2017). Hal ini tercantum didalam Peraturan Gubernur No. 25 Tahun 2019 Tentang Pedoman Kelembagaan Urusan Keistimewaan Pada Pemerintah Kabupaten/Kota dan Kelurahan, Pasal 14 ayat 2 mengenai tugas dari Jawatan Sosial yaitu mengenai keistimewaan kebudayaan (Salam, 2019). Pada tahun 2019 untuk kegiatan yang menyangkut dengan kebudayaan desa maupun kelurahan dilaksanakan langsung oleh desa maupun kelurahan dengan Dinas Kebudayaan tanpa adanya campur tangan dari Kecamatan (Sabtuti & Kristiana, 2020). Setelah adanya Peraturan Bupati Nomor 85 Tahun 2019 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Kapanewon dan Kelurahan diharapkan untuk segala bentuk kegiatan Kebudayaan akan diatur dan dikoordinasikan dari kelurahan maupun kelurahan dengan kapanewon, akan tetapi hal ini belum diatur lebih lanjut untuk teknis pelaksanaannya maupun aturan mengenai hal tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis tentang proses transformasi organisasi kecamatan di Kabupaten Kulon Progo dan untuk menganalisis faktor penghambat transformasi organisasi kecamatan di Kabupaten Kulon Progo. Kegunaan penelitian secara teoritis yaitu memberikan sumbangan konseptual atau menambah pengetahuan tentang transformasi organisasi kecamatan sehingga dapat memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian lebih lanjut mengenai variabel yang memberikan kontribusi dalam transformasi organisasi, dan juga sebagai bahan perbandingan untuk penelitian yang lain. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi instansi terkait mengenai transformasi organisasi kecamatan di Kabupaten Kulon Progo.

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif, dengan sumber data dari wawancara dan pengamatan, dan tinjauan beberapa literatur penulis, dalam menentukan informan menggunakan sampling purposif dan teknik pengambilan sampel bola salju. Analisis data dengan teknik konservasi kualitatif, wawancara kualitatif, dokumen kualitatif dan bahan audio dan visual kualitatif. Metode penelitian dengan pendekatan kualitatif dianggap sejalan dengan paradigma dan berbagi permasalahan yang ada dalam transformasi kecamatan menjadi kapanewon di Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta. Dengan pendekatan kualitatif ini, memungkinkan penulis untuk dapat berinteraksi secara langsung dan melakukan wawancara secara lugas dan mendalam terhadap para pelaksana dalam transformasi kecamatan menjadi kapanewon di Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta sehingga penulis dapat mengumpulkan data yang lengkap dan jelas berdasarkan fenomena-fenomena yang real serta fakta yang secara langsung disaksikan, dilihat dan dirasakan oleh penulis.

### **Hasil dan Pembahasan**

Hasil penelitian berisikan data dan fakta yang ditemukan dilokasi penelitian oleh penulis yang berkaitan dengan judul penelitian yang diambil oleh penulis yakni Transformasi Organisasi Kecamatan di Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta (Suatu Studi Pada Perubahan Nomenklatur Kecamatan Menjadi Kapanewon Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2012 Tentang Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta).

Pembahasan peneliti pada bab ini akan mendalami mengenai data hasil pengamatan di lapangan. Data yang diperoleh merupakan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi mengenai transformasi organisasi kecamatan menjadi kapanewon di Kabupaten Kulon Progo. Suatu kehidupan organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan eksternal, karena organisasi sebagai suatu sistem selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Organisasi yang tidak responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian sudah tentu tidak menguntungkan organisasi didalam menghadapi dunia persaingan yang makin ketat. Di era sekarang ini menurut Ulrich (2018) dan Espejo, et.al (1996) "*the competitive landscape is changing, and new models of competitiveness are needed to deal with the challenges ahead*" (Schwaninger, 2018). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa organisasi dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan sehingga organisasi mampu memberikan kualitas produk dan jasa kepada pelanggannya mengingat kompetisi yang makin meningkat. Nampaknya usaha melakukan perubahan dalam organisasi telah menjadi kebutuhan nyata dari setiap organisasi. Organisasi harus mengembangkan kapasitasnya untuk mempelajari pola, tata nilai dan strategi kerja baru sehingga unsur-unsur tersebut dapat ditransformasikan kedalam kehidupan organisasi yang lebih mampu menjawab setiap tantangan organisasi. Kebutuhan untuk mentransformasikan organisasi merupakan pergeseran yang fundamental antara hubungan organisasi, individu dan masyarakat secara keseluruhan.

Hal itu sesuai dengan dokumen bukti pendukung Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2012 tentang Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta. Oleh karena itu transformasi organisasi merupakan tantangan utama bagi para pimpinan organisasi. Penelitian ini menyajikan konsep transformasi organisasi yang dikemukakan oleh (Gouillart & Kelly, 2014) pendekatan yang ditulisnya tersebut telah didasarkan pada eksperimen dan hasil nyata di beberapa organisasi industri seperti industri kimia, elektronik, farmasi, otomotif, telekomunikasi, perusahaan penerbangan dan kereta api. Berdasarkan pendekatan tersebut, mereka dapat melihat bagaimana strategi dan visi organisasi dapat ditransformasikan kedalam program-program yang ada di setiap tingkatan organisasi dan bagaimana peran kepemimpinan dalam proses transformasi organisasi tersebut. Model transformasi organisasi yang dieksplorasi dalam pendekatan tersebut mencakup 4 frame work yang disebutnya "4R" yaitu *Reframing, Restructuring, Revitalization, dan Renewal*.

Pendekatan "*Reframing*" merupakan pergeseran konsepsi organisasi tentang bagaimana suatu organisasi bisa mencapai tujuannya. Suatu organisasi kadang-kadang terhalang dengan suatu pola pikir tertentu sehingga organisasi kehilangan kemampuan untuk mengembangkan model mental (mental model) yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Melalui pendekatan "*Reframing*" akan membuka pola pikir baru dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dimensi "*Reframing*" terdiri atas 3 unsur seperti mencapai mobilisasi (*achieve mobilization*), menciptakan visi (*create vision*) dan membangun sistem pengukuran (*build a measurement system*). Mencapai Mobilisasi merupakan proses yang mendorong tumbuhnya energi mental yang dibutuhkan untuk memfasilitasi proses transformasi. Mobilisasi mencakup usaha-usaha menumbuhkan motivasi dan komitmen mulai dari tingkat individu, tim dan organisasi secara keseluruhan. Didalam istilah biologi manusia, mobilisasi berarti mengumpulkan dan menyalurkan energi mental yang dibutuhkan untuk mempercepat proses transformasi. Visi organisasi harus memberikan tantangan dan inspirasi bagi segenap individu dalam organisasi sehingga mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Visi yang baik harus dapat memberikan energi baru bagi individu, menciptakan makna dalam

kehidupan individu, menetapkan "*Standard of excellence*" dan menciptakan jembatan antara keadaan saat ini dan masa depan

Hal tersebut diatas sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Bapak Heri Darmawan, AP, MM., selaku Panewu Kalibawang pada Tanggal 25 Agustus 2020 di Kantor Kapanewon Kalibawang, beliau menyatakan: "Visi dan Misi organisasi Kapanewon Kalibawang selaras dengan Visi Misi Kabupaten Kulon Progo yakni terwujudnya Kabupaten Kulon Progo yang sejahtera, aman, tentram, berkarakter, dan budaya berdasarkan Iman dan taqwa. Visi dan misi tersebut diciptakan guna terarahnya tujuan organisasi Kapanewon Kalibawang dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat."

Visi menciptakan rasa kejelasan arah dan tujuan. Pernyataan visi yang baik harus realistis, terukur dan memaksa setiap individu untuk secara kreatif berusaha mewujudkan visi organisasi, tetapi visi harus konkrit sehingga dapat dikembangkan lebih lanjut kedalam strategi organisasi dan dituangkan dalam proses pelaksanaannya. Melalui cara ini setiap unit organisasi dapat mengembangkan kiat-kiat sehingga dapat memberikan kontribusinya untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan. Membangun Sistem Pengukuran (*Build a measurement system*) merupakan langkah yang perlu dilakukan lebih lanjut dalam organisasi.

Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Suhardi, S.IP, selaku Panewu Anom Kapanewon Kalibawang pada tanggal 25 Agustus 2020 di Kantor Kapanewon Kalibawang, beliau menyatakan bahwa: "komitmen dari pemimpin organisasi, anggota bagian organisasi serta seluruh elemen pendukung organisasi harus selaras serta kompak agar organisasi yang baru bertransformasi dari Kecamatan menjadi Kapanewon ini memperoleh nilai tambah dari hal tersebut, bukan hanya berubah nama saja namun harus dibarengi dengan perubahan organisasi kearah yang lebih baik."

Pemimpin harus menterjemahkan visi kedalam seperangkat ukuran-ukuran dan target, dan mendefinisikan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Sistem pengukuran ini merupakan usaha menciptakan "*a sense of commitment*". Sistem pengukuran yang ditetapkan mencakup aspek manajemen kinerja di dalam suatu organisasi. Manajemen kinerja sebagai unsur penting dalam organisasi, merupakan proses komunikasi yang harus berlangsung secara berkesinambungan dan dilakukan dengan komitmen antara pimpinan, anggota dan organisasi. Melalui manajemen kinerja diharapkan dapat memperoleh nilai tambah bagi organisasi, manajer dan pegawai.

Pendekatan "*Reframing*" merupakan pergeseran konsepsi organisasi tentang bagaimana suatu organisasi bisa mencapai tujuannya. Suatu organisasi kadang-kadang terhalang dengan suatu pola pikir tertentu sehingga organisasi kehilangan kemampuan untuk mengembangkan model mental (mental model) yang sesuai dengan tuntutan organisasi. Melalui pendekatan "*Reframing*" akan membuka pola pikir baru dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dimensi "*Reframing*" terdiri atas 3 unsur seperti:

Mencapai Mobilisasi merupakan proses yang mendorong tumbuhnya energi mental yang dibutuhkan untuk memfasilitasi proses transformasi. Mobilisasi mencakup usaha-usaha menumbuhkan motivasi dan komitmen mulai dari tingkat individu, tim dan organisasi secara keseluruhan. Didalam istilah biologis manusia, mobilisasi berarti mengumpulkan dan menyalurkan energi mental yang dibutuhkan untuk mempercepat proses transformasi. Hal tersebut diatas sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Bapak Heri Darmawan, AP, MM., selaku Panewu Kalibawang pada Tanggal 25 Agustus 2020 di Kantor Kapanewon Kalibawang, beliau menyatakan:

"Alangkah eloknya apabila perubahan nomenklatur dibarengi dengan pergerakan atau mobilisasi yang dapat mendorong tumbuhnya semangat dalam transformasi birokrasi

di level Kapanewon, seperti motivasi dan komitmen dari tiap-tiap individu maupun dari keseluruhan personil dari suatu Kapanewon, agar apa yang menjadi tujuan dari transformasi oerorganisasi tersebut dapat tercapai.”Selanjutnya juga diungkapkan oleh Bapak Suhardi, S.IP, selaku Panewu Anom Kapanewon Kalibawang pada tanggal 25 Agustus 2020 di Kantor Kapanewon Kalibawang, beliau menyatakan bahwa: “Motivasi dan komitmen saling berkaitan erat guna menjadikan Kapanewon Kalibawang ini bisa berjalan sesuai dengan visi dan misi Kapanewon Kalibawang maupun dengan visi dan misi Kabupaten Kulon Progo.”

Keterangan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasanya motivasi dan komitmen sangat penting korelasinya terkait progres dalam Transformasi Organisasi di Kapanewon Kalibawang agar dapat mencapai Visi dan Misinya. Menciptakan visi organisasi akan mempersiapkan arah organisasi ke masa depan, sedangkan melalui mobilisasi berusaha menciptakan segala potensi untuk pencapaian visi organisasi. Visi organisasi harus memberikan tantangan dan inspirasi bagi segenap individu dalam organisasi sehingga mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Visi yang baik harus dapat memberikan energi baru bagi individu, menciptakan makna dalam kehidupan individu, menetapkan "*Standard of excellence*" dan menciptakan jembatan antara keadaan saat ini dan masa depan.

Hal tersebut serupa dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Heri Darmawan, AP, MM., selaku Panewu Anom di Kapanewon Kalibawang pada tanggal 25 Agustus 2020, beliau menyatakan: “Seperti visi Kapanewon Kalibawang yang sama dengan Visi Kabupaten Kulon Progo yakni Terwujudnya Kabupaten Kulon Progo yang sejahtera, aman, tenteram, berkarakter, dan berbudaya berdasarkan iman dan taqwa maka hal tersebut didukung misi Kapanewon Kalibawang yakni mewujudkan sumberdaya manusia yang sehat, berprestasi, mandiri, berkarakter dan berbudaya, menciptakan sistem perekonomian yang berbasis kerakyatan, mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dalam lingkungan kehidupan yang aman, tertib, dan tenteram, mewujudkan pembangunan berbasis kawasan dengan mengoptimalkan sumber daya alam dan didukung oleh teknologi serta infrastruktur yang berkualitas. Itulah tujuan utama dari Kapanewon Kalibawang agar mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.”

Hal tersebut diatas sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Bapak Heri Darmawan, AP, MM., selaku Panewu Kalibawang pada Tanggal 25 Agustus 2020 di Kantor Kapanewon Kalibawang, beliau menyatakan:

“Visi dan Misi organisasi Kapanewon Kalibawang selaras dengan Visi Misi Kabupaten Kulon Progo yakni terwujudnya Kabupaten Kulon Progo yang sejahtera, aman, tentram, berkarakter, dan budaya berdasarkan Iman dan taqwa. Visi dan misi tersebut diciptakan guna terarahnya tujuan orgasisasi Kapanewon Kalibawang dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.”

Visi menciptakan rasa kejelasan arah dan tujuan. Pernyataan visi yang baik harus realistis, terukur dan memaksa setiap individu untuk secara kreatif berusaha mewujudkan visi organisasi. Hammer dan Champy (1993) mengatakan "*good vision statements are contain no platitudes*". Mereka menekankan bahwa visi bukan basa basi, mimpi belaka dan retorika belaka, tetapi visi harus konkrit sehingga dapat dikembangkan lebih lanjut kedalam strategi organisasi dan dituangkan dalam proses pelaksanaannya. Melalui cara ini setiap unit organisasi dapat mengembangkan kiat-kiat sehingga dapat memberikan kontribusinya untuk merealisasikan visi yang telah ditetapkan. Membangun Sistem Pengukuran (*Build a measurement system*) merupakan langkah yang perlu dilakukan lebih lanjut dalam organisasi.

Pemimpin harus menterjemahkan visi kedalam seperangkat ukuran-ukuran dan target, dan mendefinisikan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Sistem pengukuran ini merupakan usaha menciptakan "*a sense of commitment*". Hal tersebut serupa dengan apa yang diampaikan oleh Bapak Heri Darmawan, AP, MM., selaku Panewu Anom di Kapanewon Kalibawang pada tanggal 25 Agustus 2020, beliau menyatakan: "memang betul adanya perubahan struktur organisasi di sub bagian yang dahulunya subbag umum dan perencanaan, subbag kepegawaian dan keuangan kini berubah menjadi subbag umum dan kepegawaian, subbag subbag perencanaan dan keuangan serta tata kerja dari kecamatan menjadi kapanewon, utamanya juga perubahan jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) di Kapanewon. Misalnya untuk jabatan Jawatan hanya ada satu orang sebagai pengurus dana keistimewaan dan pengurus kegiatan. Hal tersebut sangatlah tidak imbang mengingat jumlah kalurahan di Kapanewon Kalibawang ada 4 kalurahan."

Sistem pengukuran yang ditetapkan mencakup aspek manajemen kinerja di dalam suatu organisasi. Manajemen kinerja sebagai unsur penting dalam organisasi, merupakan proses komunikasi yang harus berlangsung secara berkesinambungan dan dilakukan dengan komitmen antara pimpinan dan karyawan dan organisasi. Melalui manajemen kinerja diharapkan dapat memperoleh nilai tambah bagi organisasi, manajer dan pegawai.

Pendekatan restrukturisasi berkaitan dengan bentuk organisasi dan tingkat kompetisi yang dapat dicapai organisasi. Bentuk organisasi yang ramping, datar dan sesuai dengan kebutuhan organisasi merupakan pertimbangan yang utama dalam melakukan restrukturisasi. Masing-masing pendekatan 4 R terdiri atas 3 (tiga) unsur sehingga keseluruhan transformasi organisasi memiliki 12 kromosom yang menggerakkan kehidupan organisasi. Setiap kromosom dan sistem yang berkaitan dengan kromosom tersebut mempunyai fungsi independen. Namun demikian fungsi masing-masing sistem tersebut tidak bergerak sendiri-sendiri karena merupakan saling ketergantungan dengan fungsi-fungsi lainnya. Istilah kromosom digunakan Gouillert dan Kelly (1995) karena strategi transformasi dianalogikan dengan organ tubuh manusia. Restrukturisasi merupakan domain dimana pengurangan karyawan makin meningkat dan kesulitan budaya makin besar. Kadang-kadang pemberhentian dan kegelisahaan pegawai merupakan efek samping yang tidak bias dihindari dalam proses restrukturisasi.

Model ini ibarat sistem pernapasan didalam badan manusia. Seperti pada sistem pernapasan manusia dimana oksigen disuplai sesuai dengan kebutuhan tubuh manusia, sehingga model ekonomi mampu mendistribusikan sumber daya ke unit-unit yang paling dibutuhkan dalam organisasi. Teknik mengintegrasikan infrastruktur fisik (*align the physical infrastructure*) merupakan salah satu ukuran yang sangat penting terhadap arah dan strategi suatu organisasi. Didalam sistem tubuh manusia, teknik tersebut merupakan sistem tulang yang memperkuat jaringan fasilitas dan aset lainnya dalam organisasi seperti misalnya pabrik, gudang, truk, mesin dan sebagainya yang merupakan hasil penting dalam rantai proses kerja organisasi. Ibarat tulang manusia, aset fisik organisasi relatif tetap, kaku dan tidak bisa dengan mudah dirubah diluar desain yang ada. Sebagai seorang pimpinan organisasi perlu merumuskan strategi operasional yang merupakan terjemahan dari sasaran, strategi, tujuan dan kebijakan yang digunakan untuk menyelaraskan infrastruktur fisik. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Chris Agung Pramudi, S.H., M.Eng., selaku Kepala Sub Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kulon Progo pada tanggal 21 Agustus 2020, beliau menyatakan: "Fungsi kapanewon sebagai pengawas, verivikator dan evaluasi kalurahan terkait dana istimewa yang ada di dalam kalurahan. Hal tersebut sama dengan kapanewon menjalankan sasaran, strategi, tujuan dan kebijakan yang dilakukan guna menyelaraskan infrastruktur fisik maupun non fisik dari kapanewon."



Seorang pimpinan organisasi juga perlu mengembangkan jaringan strategi yang menghubungkan masing-masing komponen infrastruktur fisik terhadap sasaran strategik organisasi. Melalui cara ini fasilitas dan aset fisik lainnya tidak dilihat secara terpisah, melainkan merupakan jaringan fasilitas secara holistik. Hal lain yang menjadi perhatian pimpinan organisasi adalah menyelamatkan masing-masing fasilitas sehingga dapat merangsang inisiatif masing-masing fasilitas yang ada dilingkungan unit-unit organisasi. Inisiatif masing-masing unit dapat memperkuat proses pengembangan tujuan ukuran dan perbaikan dimasing-masing fasilitas. Unit yang ada tersebut pada akhirnya akan sejalan dengan target-target strategi dan pengukuran keseluruhan organisasi. Mengartikulasikan strategi sumber merupakan kebijakan untuk mengelola jaringan suplai eksternal (*suppliers, vendors, distributors*) dan sebagainya. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Agung Kurniawan, S.E, selaku Jawatan Praja pada Hari Jumat Tanggal 25 Agustus 2020 yakni: “pemimpin Kapanewon yakni Panewu merupakan *leader* dari setiap kegiatan dan program di Kapanewon, dengan mengembangkan strategi-strategi baru yang dapat menginspirasi pelayanan kepada masyarakat serta meningkatkan kepuasan pelayanan kepada masyarakat maka panewu memiliki beberapa kebijakan-kebijakan yang dibuat guna tercapainya tujuan organisasi kapanewon ini contohnya setiap hari Kamis Kliwon para pegawai atau jawatan menggunakan pakaian adat khas Daerah Istimewa Yogyakarta dimana itu merupakan inovasi dari Panewu guna meningkatkan performa dalam melayani masyarakat, agar masyarakat merasa nyaman dan senang tidak merasa monoton atau membosankan.”

Pekerjaan diselesaikan melalui proses jaringan yang kompleks yang dalam hal ini disebut "*work architecture*". Proses pekerjaan merupakan kendaraan bagi kehidupan busines dan ibarat urat nadi dalam tubuh manusia. Urat nadi tersebut kelihatannya terpisah satu sama lain, namun urat nadi ini saling berhubungan satu sama lain sehingga perubahan disalah satu urat nadi akan berpengaruh kepada yang lainnya. Masing-masing unit tersebut harus secara berkesinambungan mengadaptasi tuntutan yang dibebankan dan ditugaskan kepadanya. Apabila unit-unit tersebut atau urat nadi tersebut di konfigurasi dan disejajarkan secara tepat serta diorkestrakan secara tepat melalui pengintegrasian tujuan dan ukuran proses pekerjaan tersebut tentu akan menghasilkan simponi penciptaan nilai (*value creation*) yang baik dan menghilangkan proses yang menghambat penciptaan nilai organisasi.

Pengurangan pegawai diinvestasikan kedalam strategi revitalisasi (*revitalization*) dan pembaharuan (*renewal*) maka masalah tersebut dapat digunakan untuk menyembuhkan rasa sakit atau paling tidak mengurangi kekecewaan mereka. Didalam pendekatan restrukturisasi terkandung 3 unsur yang meliputi : Membangun model ekonomi (*construct an economic model*) dapat memberikan pandangan bagi organisasi secara rinci tentang dimana dan bagaimana suatu nilai diciptakan atau dihilangkan dalam organisasi. Model ini ibarat sistem pernapasan didalam badan manusia. Seperti pada sistem pernapasan manusia dimana oksigen disuplai sesuai dengan kebutuhan tubuh manusia, sehingga model ekonomi mampu mendistribusikan sumber daya ke unit-unit yang paling dibutuhkan dalam organisasi. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Chris Agung Pramudi, S.H., M.Eng., selaku Kepala Sub Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kulon Progo pada tanggal 21 Agustus 2020, beliau menyatakan : “membangun usaha di Lingkungan Kapanewon, seperti memanfaatkan sumber daya alam atau sumber daya yang ada sehingga bisa menghasilkan atau produktif untuk kas Kapanewon Kalibawang. Contohnya dengan memanfaatkan pemandangan alam di daerah Kapanewon Kalibawang maka dibukalah objek wisata daerah yang dari

uang tiket masuknya kita dapat memberikan ke daerah untuk meningkatkan uang pendapatan asli daerah.”

Model ekonomi mampu mendistribusikan sumber daya ke unit-unit yang paling dibutuhkan dalam organisasi Kapanewon Kalibawang. Teknik mengintegrasikan infrastruktur fisik (*align the physical infrastructure*) merupakan salah satu ukuran yang sangat penting terhadap arah dan strategi suatu organisasi. Didalam sistem tubuh manusia, teknik tersebut merupakan sistem tulang yang memperkuat jaringan fasilitas dan aset lainnya dalam organisasi seperti misalnya pabrik, gudang, truk, mesin dan sebagainya yang merupakan hasil penting dalam rantai proses kerja organisasi. Ibarat tulang manusia, aset-aset fisik organisasi relatif tetap, kaku dan tidak bisa dengan mudah dirubah diluar desain yang ada. Sebagai seorang pimpinan organisasi perlu merumuskan strategi operasional yang merupakan terjemahan dari sasaran, strategi, tujuan dan kebijakan yang digunakan untuk menyelaraskan infrastruktur fisik. Seorang pimpinan organisasi juga perlu mengembangkan jaringan strategi yang menghubungkan masing-masing komponen infrastruktur fisik terhadap sasaran strategik organisasi. Melalui cara ini fasilitas dan aset fisik lainnya tidak dilihat secara terpisah, melainkan merupakan jaringan fasilitas secara holistik. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Chris Agung Pramudi, S.H., M.Eng., selaku Kepala Sub Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kulon Progo pada tanggal 21 Agustus 2020, beliau menyatakan: “Seorang pimpinan organisasi juga perlu mengembangkan jaringan strategi yang menghubungkan masing-masing komponen infrastruktur fisik terhadap sasaran strategik organisasi. Oleh karena itu Panewu harus memiliki jiwa Leadersip (Kepemimpinan) agar mampu menggerakkan setiap personilnya.”

Hal lain yang menjadi perhatian pimpinan organisasi adalah menyelamatkan masing-masing fasilitas sehingga dapat merangsang inisiatif masing-masing fasilitas yang ada dilingkungan unit-unit organisasi. Inisiatif masing-masing unit dapat memperkuat proses pengembangan tujuan ukuran dan perbaikan dimasing-masing fasilitas. Unit yang ada tersebut pada akhirnya akan sejalan dengan target-target strategik dan pengukuran keseluruhan organisasi. Mengartikulasikan strategi sumber merupakan kebijakan untuk mengelola jaringan suplai eksternal (*suppliers, vendors, distributors*) dan sebagainya. Jika kita menggunakan logika "*value chain*", suatu business dapat dilihat sebagai satu komponen, atau sub komponen dari mata rantai suatu industri. Berdasarkan perspektif ini, setiap busines mempunyai keunikan dalam hal ruang lingkup dan peran di masing-masing mata rantai tersebut. Beberapa perusahaan ada yang merumuskan perhatian kepada suplai, ada yang memfokuskan kepada manufaktur dan jasa, dan ada yang pada pengepakan dan distribusi. Namun demikian perusahaan tersebut tetap berusaha untuk mengintegrasikan seluruh matarantai organisasi.

Komponen terakhir dari pendekatan strukturalisasi adalah mendesain kembali arsitektur pekerjaan (*Redesign The Work Architecture*). Didalam organisasi, suatu pekerjaan diselesaikan melalui proses jaringan yang kompleks yang dalam hal ini disebut "*Work Architecture*". Proses pekerjaan merupakan kendaraan bagi kehidupan busines dan ibarat urat nadi dalam tubuh manusia. Urat nadi tersebut kelihatannya terpisah satu sama lain, namun urat nadi ini saling berhubungan satu sama lain sehingga perubahan disalah satu urat nadi akan berpengaruh kepada yang lainnya. Masing-masing unit tersebut harus secara berkesinambungan mengadaptasi tuntutan yang dibebankan dan ditugaskan kepadanya. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Agung Kurniawan, S.E, selaku Jawatan Praja pada Hari Jumat Tanggal 25 Agustus 2020 yakni: “Mendesain kembali atau *redesign* suatu struktur pekerjaan memang tidak mudah namun mau tidak mau harus dilakukan, karna era saat ini kebudayaan atau warisan budaya lokal harus

dapat beriringan dengan masa modern ini, kapanewon harus bisa berinovasi sesuai dengan tuntutan jaman agar dapat menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat saat ini. Seperti contohnya orang sudah sedikit sekali mengecek website Kapanewon, jadi lebih sering sekarang menggunakan Instagram, atau whatsapp agar dapat memperoleh informasi dan pelayanan yang cepat dan mudah.”

Apabila unit-unit tersebut atau urat nadi tersebut di konfigurasi dan disejajarkan secara tepat serta diorkestrakan secara tepat melalui pengintegrasian tujuan dan ukuran proses pekerjaan tersebut tentu akan menghasilkan simponi penciptaan nilai (*value creation*) yang baik dan menghilangkan proses yang menghambat penciptaan nilai organisasi.

Sistem revitalisasi merupakan usaha mendorong pertumbuhan dengan mengkaitkan keseluruhan organisasi dengan lingkungannya. Setiap orang dalam organisasi ingin berkembang tetapi sumber pertumbuhan dan perkembangan itu sering sulit dipahami. Dengan demikian membuat proses pencapaian pertumbuhan makin menantang dan berlarut-larut ketimbang restrukturisasi. Dari ke 4 R yang ada, revitalisasi merupakan salah satu faktor penting yang secara jelas membedakan makna transformasi dari pada semata-mata melakukan "down-sizing". Sistem revitalisasi organisasi terdiri dari 3 komponen seperti (a) *achieve market focus* (b) *invent new business* dan (c) *change the rules through information technology*. Strategi memfokuskan kepada pasar "*achieve market focus*" merupakan usaha menghubungkan pola pikir organisasi secara keseluruhan kepada lingkungannya. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Cris Agung Pramudi, S.H., M.Eng, selaku Kepala Sub Bagian Organisasi Setda Kabupaten Kulon Progo pada tanggal 21 Agustus 2020, beliau menyatakan: “Transformasi organisasi dari kecamatan menjadi kapanewon tersebut merupakan usaha mendorong pertumbuhan dengan mengkaitkan keseluruhan organisasi dengan lingkungannya, khususnya lingkungan budaya Daerah Istimewa Yogyakarta.”

Sistem revitalisasi berarti pertumbuhan (*growth*) dan memusatkan kepada kepentingan pelanggan/konsumen dalam hal ini yakni masyarakat sebagai konsumen pelayanan publik sehingga diharapkan dapat membawa pertumbuhan bagi organisasi. Seorang pemimpin memang harus berhati-hati melakukan pendekatan aliansi. Kesejajaran yang dihadapi pemimpin adalah bagaimana menciptakan persetujuan yang memungkinkan terjadinya tukar menukar pengetahuan dan kemampuan pada bidang-bidang yang memerlukannya. Memang melakukan akuisisi mengandung banyak resiko dan penuh tantangan. Akuisisi seperti sebuah perkawinan yang membawa keseluruhan aspek kehidupan untuk mewujudkan kehidupan baru. Dengan demikian berbagai kompetensi saja dalam organisasi tentu tak cukup. Tetapi hakekat akuisisi adalah bagaimana menyatu padukan kompetensi, kemampuan dan budaya yang ada sehingga dapat tercipta kekuatan baru untuk menghasilkan manfaat yang lebih besar bagi organisasi dan pelanggan (masyarakat). Hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Bapak Cris Agung Pramudi, S.H., M.Eng., selaku Kasubbag Organisasi pada Setda Kabupaten Kulon Progo pada tanggal 21 Agustus 2020, beliau menyatakan sebagai berikut: “Panewu sebagai pemimpin ditingkat Kapanewon harus berhati-hati dalam menempatkan seseorang pada jabatan Jawatan Praja maupun Jawatan Sosial. Mengapa, karena kompetensi saja tidaklah cukup untuk menempatkan seseorang pada jabatan tersebut, namun penting halnya juga untuk mempertimbangkan aspek akuisisi dimana dapat memadukan kompetensi, kemampuan dan budaya yang ada sehingga mampu menghasilkan new power bagi kapanewon tersebut.”

Pendekatan merubah aturan melalui teknologi informasi (*change the rules through information technology*) merupakan usaha memanfaatkan teknologi sebagai dasar untuk mencari jalan baru menghadapi kompetisi. Teknologi informasi dapat mendefinisikan

kembali aturan main didalam organisasi. Teknologi dapat diibaratkan sistem saraf manusia yang menghubungkan seluruh bagian-bagian yang ada pada badan manusia sehingga dapat memberikan isyarat bagi gejala yang dihadapi oleh masing-masing bagian organ tubuh manusia. Melalui teknologi dapat menghubungkan berbagai unit organisasi sehingga dapat mengintegrasikan informasi dan proses pengambilan keputusan. Teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan mempercepat arus informasi dilingkungan organisasi. Didalam organisasi pembelajaran, teknologi merupakan unsur penting dalam mempercepat berkembangnya proses belajar individu, tim dan organisasi. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Heri Darmawan, AP, MM., Selaku Panewu pada pertemuan di Kantor Kapanewon Kalibawang pada tanggal 25 Agustus 2020, beliau menyatakan: "kapanewon dalam hal pelayanan kepada masyarakat sudah berbasis teknologi informasi dan komunikasi, mulai website Kapanewon Kalibawang, Instagram, serta Whatsapp Kapanewon sudah ada, guna menyesuaikan dengan keadaan serta situasi dan kondisi masyarakat saat ini yang sangat membutuhkan pelayanan yang efektif dan efisien." Dengan demikian sistem revitalisasi merupakan usaha mendorong pertumbuhan dengan mengkaitkan keseluruhan organisasi dengan lingkungannya melalui cara tumbuh/pertumbuhan (*growth*) dan memusatkan kepada kepentingan pelanggan/konsumen dalam hal ini yakni masyarakat sebagai konsumen pelayanan publik sehingga diharapkan dapat membawa pertumbuhan bagi organisasi, serta pendekatan merubah aturan melalui teknologi informasi (*change the rules through information technology*) merupakan usaha memanfaatkan teknologi sebagai dasar untuk mencari jalan baru menghadapi tuntutan masyarakat dalam hal pelayanan yang lebih optimal, efektif dan efisien.

Sistem revitalisasi merupakan usaha mendorong pertumbuhan dengan mengkaitkan keseluruhan organisasi dengan lingkungannya. Setiap orang dalam organisasi ingin berkembang tetapi sumber pertumbuhan dan perkembangan itu sering sulit dipahami. Dengan demikian membuat proses pencapaian pertumbuhan makin menantang dan berlarut-larut ketimbang restrukturisasi. Dari ke 4 R yang ada, revitalisasi merupakan salah satu faktor penting yang secara jelas membedakan makna transformasi dari pada sematamata melakukan "down-sizing".

Strategi memfokuskan kepada pasar "*achieve market focus*" merupakan usaha menghubungkan pola pikir organisasi secara keseluruhan kepada lingkungannya. Sistem revitalisasi berarti pertumbuhan (*growth*) dan memusatkan kepada kepentingan pelanggan sehingga diharapkan dapat membawa pertumbuhan bagi organisasi. Menurut penelitian Gowlert and Kelly (1995) banyak perusahaan yang telah berhasil menggunakan strategi ini. Salah satu perusahaan seperti Johnson and Johnson telah berhasil melakukan identifikasi kebutuhan konsumen dan menerjemahkan kebutuhan tersebut kedalam bentuk produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Keberhasilan perusahaan tersebut pada akhirnya secara berkesinambungan menekankan kepada strategi yang disebutnya "*Customer driven creativity*". Melalui strategi tersebut perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya untuk selalu lebih maju dari pelanggannya dan pesaingnya terutama dalam menghasilkan produk dan jasa. Dengan cara ini perusahaan bisa tampil beda, segar dan unik dibanding para pesaingpesaingnya. Nampaknya tidak ada bisnis yang dapat bertahan lama tanpa jika mereka tak memusatkan perhatiannya kepada kepentingan pelanggan. Istilah "*market focus*" mengandung makna yang lebih dari sekedar memberikan perhatian kepada pelanggan. Berfokus kepada pelanggan juga tidak hanya sekedar memberikan apa yang diminta pelanggan tetapi memenuhi secara nyata apa yang dibutuhkan pelanggan. Sebab itu esensi "*market fokus*" menurut Gouillart dan Kelly (2014) adalah "*I can see my self only through your eyes*". Dengan demikian melalui

"*market focus*", perusahaan dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan dari eksternal dan mengkaitkan serta mengadaptasi lingkungan tersebut kedalam organisasi.

Strategi menemukan business baru (*Invent New Business*) merupakan strategi untuk membangun kemampuan perusahaan melalui berbagai pendekatan seperti kemitraan (*Partnership*), merger dan akuisisi. Melalui strategi ini diharapkan dapat membawa kehidupan baru bagi organisasi. Kadangkala perusahaan tidak memiliki kompetensi internal yang dibutuhkan untuk membangun kesempatan bisnis baru. Padahal perusahaan membutuhkan darah segar untuk mampu mengembangkan dan menemukan usaha baru. Dengan melakukan aliansi, perusahaan dapat memperoleh kemampuan yang melebihi apa yang dimilikinya dengan cara menggabungkan kompetensi dan kemampuan yang ada dimasingmasing organisasi.

Strategi pembaharuan organisasi berkaitan dengan unsur SDM yang mempercepat proses transformasi dan spirit organisasi. Pembaharuan organisasi menyangkut investasi SDM sehingga SDM organisasi mempunyai keahlian dan kemampuan baru untuk tercapainya tujuan organisasi. Menurut pendapat dari Hasibuan (2002:10), sumber daya manusia (SDM) merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan (organisasi), karyawan dan masyarakat. Melalui pembaharuan dapat tercipta metabolisme baru dan mempercepat diseminasi pengetahuan dilingkungan organisasi. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Cris Agung Pramudi, S.H., M.Eng., selaku Kasubbag Organisasi pada Setda Pemkab Kulon Progo pada tanggal 21 Agustus 2020, beliau menyatakan: "memang betul, dibutuhkan adanya pembaharuan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan pemerintahan Kabupaten Kulon Progo khususnya Kapanewon bisa melalui pendidikan dan latihan ataupun melalui workshop dan seminar-seminar tentang bagaimana meningkatkan kompetensi SDM pegawai, bias secara daring ataupun luring melihat kondisi seperti saat ini sedang pandemi Covid-19. Diklat itu bertujuan untuk me-refresh (menyegarkan) suatu organisasi dengan ide-ide dan inspirasi-inspirasi baru agar tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien."

Dengan demikian organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Strategi pembaharuan merupakan kekuatan yang penting dalam dimensi tranformasi organisasi. Didalam strategi pembaharuan (*Renewal System*) terdapat 3 (tiga) unsur meliputi (1) Menciptakan struktur reward (*Create a reward structure*), (2) Membangun individu belajar (*build individual learning*) dan (3) Pengembangan organisasi (*develop the organization*). Strategi menciptakan "*Reward System*" tidak selalu merupakan unsur memotivasi manusia, tetapi system "*Reward*" sangat penting bagi usaha mendorong terciptanya semangat kerja, produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Artinya, apabila sistem reward tidak sejalan dengan sasaran organisasi, maka sistem tersebut dapat tidak produktif (*Counter Produktive*) terhadap usaha meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Sistem kompensasi hendaknya dapat menghargai orang-orang yang berani mengambil resiko (*Reward Risktakers*) dan mendorong orang-orang untuk mengkaitkan dengan masadepan mereka dan tranformasi orgnisasi. Sistem reward akan meningkatkan "*a sense of gratification*" di antara individu dalam organinsasi. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Heri Darmawan, S.H., M.Eng., selaku Panewu Kalibawang pada tanggal 25 Agustus 2020, beliau menyatakan: "Supaya pegawai kapanewon memiliki semangat dan motivasi dalam bekerja saya memiliki inovasi dimana pegawai setiap bulannya akan diadakan evaluasi mulai dari pegawai teladan, pegawai terbaik, dan pegawai *role model* dengan kriteria-kriterianya yang sudah disepakati bersama, nanti pegawai tersebut dipajang fotonya di banner supaya terlihat setiap masuk ke kantor Kapanewon oleh pegawai maupun

masyarakat yang berkunjung. Hal tersebut mampu meningkatkan semangat bekerja pegawai.”

Sistem *reward* harus juga dikaitkan dengan dengan manajemen kinerja suatu organisasi sehingga penerapan kompensasi harus dikaitkan dengan fungsifungsi manajemen SDM lainnya. Unsur kedua dari sistem pembaharuan (*Renewal System*) adalah membangun individu yang belajar. Nampaknya agak sulit melakukan transformasi organisasi tanpa adanya transformasi pada individu yang belajar menuju perubahan. Suatu organisasi harus mempunyai komitmen untuk mengembangkan individu dengan meningkatkan keahlian, kemampuan dan ketrampilan melalui berbagai proses belajar. Individu yang belajar tentunya akan menunjukkan "*Self-actualization*" sehingga pada gilirannya akan menciptakan inovasi bagi organisasi. Terciptanya organisasi pembelajaran dikarenakan adanya individu yang belajar. Oleh sebab itu Peter Senge (1990) mengatakan, "tidak ada organisasi pembelajaran tanpa adanya individu yang belajar. Namun, individu yang belajar tidak berarti disebut organisasi pembelajaran".

Pengertian ini mengandung makna bahwa di dalam mewujudkan organisasi pembelajaran sangat di perlukan adanya individu yang belajar sehingga para individu perlu difasilitasi oleh iklim dan budaya organisasi yang meningkatkan tumbuhnya individu dan, kelompok yang belajar menuju organisasi yang belajar. Hal tersebut sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Suhardi, S.IP. selaku Panewu Anom Kapanewon Kalibawang pada tanggal 25 Agustus 2020, beliau menyatakan: "perlu adanya fasilitasi pegawai untuk mengikuti diklat atau seminar maupun *workshop* guna menunjang semangat belajar hal-hal dan pengalamn baru untuk pegawai namun karna kondisi Pandemi Covid-19 ini maka banyak diklat ataupun *workshop* yang ditunda bahkan di batalkan. Solusinya yakni mengikuti webinar yang dilaksanakan secara online supaya pegawai memiliki semangat untuk terus belajar dan berkembang.”

Unsur ketiga dari strategi pembaharuan adalah mengembangkan organisasi. Perusahaan perlu mengorganisasikan dirinya untuk belajar sehingga mampu beradaptasi secara cepat dengan perubahan lingkungan yang terjadi diluar organisasi. Mengembangkan organisasi berarti menciptakan "*a sense of community*" diantara individu dalam organisasi, sehingga interaksi sesama individu sangat tergantung kepada struktur suatu organisasi. Didalam dunia informasi, aset perubahan sebagai ukuran kekayaan modal organisasi telah bergeser kepada kekayaan pengetahuan (*knowledge*) organisasi, dan pembagian kerja bergeser kepada pembagian pengetahuan dalam organisasi. Dengan meningkatkan pengetahuan didalam organisasi sebagai hasil individu dan organisasi yang belajar, maka pentingnya "*team bacse work*" akan terus berkembang dan menjadi tumpuan organisasi. Organisasi makin memerlukan tanggung jawab individu, integritas individu dan komitmen individu. Melalui strategi ini organisasi dituntut untuk mengembangkan SDM yang dapat berpikir secara independen dan bekerja secara interaktif. Mereka memahami bagaimana bekerja sendiri dan kapan bekerja dengan orang lain dan bangga dengan prestasi kerja yang mereka lakukan. Mereka saling memerlukan orang lain dalam mencapai prestasi kerja. Saat ini banyak organisasi yang memfokuskan kepada struktur organisasi yang "*Cross functional*" sehingga lebih kondusif bagi terciptanya kerjasama tim dan menumbuhkan suasana belajar kelompok (*team learning*) untuk menumbuhkan inovasi bagi organisasi. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Heri Darmawan, AP, MM., selaku Panewu Kapanewon Kalibawang pada tanggal 25 Agustus 2020, beliau menyatakan: "Kapanewon memiliki tugas verifikasi, pengawasan serta evaluasi dalam pelaksanaan program-program yang menggunakan dana keistimewaan, maka dari itu peningkatan pengetahuan organisasi sangat penting. Melalui peningkatan pengetahuan organisasi dapat menciptakan

individu yang berfikir independen dan inovatif, dimana individu dapat mengetahui saat-saat dimana harus bekerja sendiri ataupun bekerja bersama-sama serta (team work), ada tiga unsur dalam strategi pembaharuan yakni menciptakan struktur reward (*Create A Reward Structure*), membangun individu belajar (*Build Individual Learning*) dan pengembangan organisasi (*Develop The Organization*). Strategi pembaharuan organisasi berkaitan dengan unsur Sumber Daya Manusia (SDM) yang mempercepat proses transformasi dan spirit organisasi. Pembaharuan organisasi menyangkut investasi SDM sehingga SDM organisasi mempunyai keahlian dan kemampuan baru untuk tercapainya tujuan organisasi. Melalui pembaharuan dapat tercipta metabolisme baru dan mempercepat diseminasi pengetahuan di lingkungan organisasi. Dengan demikian organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah. Strategi pembaharuan merupakan kekuatan yang penting dalam dimensi transformasi organisasi.

Strategi menciptakan "*reward system*" tidak selalu merupakan unsur memotivasi manusia, tetapi system "*reward*" sangat penting bagi usaha mendorong terciptanya semangat kerja, produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Artinya, apabila sistem reward tidak sejalan dengan sasaran organisasi, maka sistem tersebut dapat tidak produktif (*Counter productive*) terhadap usaha meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Bapak Heri Darmawan, AP, MM., selaku Panewu Kapanewon Kalibawang pada tanggal 25 Agustus 2020, beliau menyatakan: "Anggota atau bawahan akan lebih semangat kerja produktif apabila kinerjanya diapresiasi oleh pimpinan, tidak harus apresiasi atau penghargaan itu berupa materi, melalui bentuk ucapan terimakasih dan perhatian-perhatian lainnya secara lisan, maka anggota dapat mampu merasakan bahwa selama ini kinerja dan jerih payahnya diapresiasi oleh pimpinan. Hal tersebut berpengaruh signifikan terhadap motivasi kinerja anggota di Kapanewon Kalibawang."

Sistem kompensasi hendaknya dapat menghargai orang-orang yang berani mengambil resiko (*Reward Risktakers*) dan mendorong orang-orang untuk mengkaitkan dengan masadepan mereka dan transformasi organisasi. Sistem reward akan meningkatkan "*a sense of gratification*" di antara individu dalam organisasi. Oleh sebab itu sistem reward harus juga dikaitkan dengan dengan manajemen kinerja suatu organisasi sehingga penerapan kompensasi harus dikaitkan dengan fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

Unsur kedua dari sistem pembaharuan (*renewal system*) adalah membangun individu yang belajar. Nampaknya agak sulit melakukan transformasi organisasi tanpa adanya transformasi pada individu yang belajar menuju perubahan. Suatu organisasi harus mempunyai komitmen untuk mengembangkan individu dengan meningkatkan keahlian, kemampuan dan keterampilan melalui berbagai proses belajar. Individu yang belajar tentunya akan menunjukkan "*Self-actualization*" sehingga pada gilirannya akan menciptakan inovasi bagi organisasi. Terciptanya organisasi pembelajaran dikarenakan adanya individu yang belajar. Oleh sebab itu Peter Senge (1990) mengatakan "tidak ada organisasi pembelajaran tanpa adanya individu yang belajar. Namun, individu yang belajar tidak berarti disebut organisasi pembelajaran". Pengertian ini mengandung makna bahwa di dalam mewujudkan organisasi pembelajaran sangat di perlukan adanya individu yang belajar sehingga para individu perlu difasilitasi oleh iklim dan budaya organisasi yang meningkatkan tumbuhnya individu dan kelompok yang belajar menuju organisasi yang belajar.

Faktor penghambat transformasi organisasi kecamatan di Kabupaten Kulon Progo yakni adanya penataan organisasi yang kurang sesuai tugas pokok dan fungsinya utamanya setelah ada pembaharuan transformasi organisasi dalam mengelolah dana istimewa kapanewon yang pada kenyataannya dana tersebut masih berada pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas Tata Ruang dan Dinas Kebudayaan, belum

dilimpahkan kepada masing-masing kapanewon yang selanjutnya dikelola oleh Jawatan Sosial dan Jawatan Praja. Faktor penghambat selanjutnya yaitu permasalahan Sumber Daya Manusia (SDM) pengelola dana istimewa dalam satu kapanewon hanya ada 1 (satu) orang staf Jawatan untuk mengurus seluruh dana istimewa kapanewon mulai dari pengajuan kegiatan sampai dengan proses kegiatan, tentunya dengan program kegiatan yang banyak dan terkait pengaturan dana istimewa sangat kurang sekali akan Sumber Daya Manusia. Selain itu juga belum adanya SOP dan peraturan yang mengatur penggunaan dana istimewa di Kapanewon maupun rincian kegiatan yang harus dilaksanakan.

### **Kesimpulan**

Kesimpulan dalam Penelitian ini yaitu proses dan penyempurnaan transformasi organisasi kecamatan di Kulon Progo sudah terlaksana akan tetapi belum berjalan secara maksimal karena masih terdapat beberapa kendala seperti Pelantikan Pejabat dengan struktur organisasi yang baru dilaksanakan setelah APBD disahkan dengan dasar struktur organisasi lama, belum adanya penyelenggaraan urusan keistimewaan di Kapanewon, belum adanya perubahan anggaran dana istimewa untuk alokasi keistimewaan kebudayaan dan keistimewaan tata ruang di kapanewon, belum dibuat aturan untuk mengatur penggunaan dana istimewa di Kapanewon. Faktor penghambat transformasi organisasi kecamatan di Kabupaten Kulon Progo yakni adanya penataan organisasi yang kurang sesuai tugas pokok dan fungsinya utamanya setelah ada pembaharuan transformasi organisasi dalam mengelolah dana istimewa kapanewon yang pada kenyataannya dana tersebut masih berada pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Dinas Tata Ruang dan Dinas Kebudayaan, belum dilimpahkan kepada masing-masing kapanewon yang selanjutnya dikelola oleh Jawatan Sosial dan Jawatan Praja. Faktor penghambat selanjutnya yaitu permasalahan Sumber Daya Manusia (SDM) pengelola dana istimewa dalam satu kapanewon hanya ada 1 (satu) orang atau Jawatan untuk mengurus seluruh dana istimewa kapanewon dari perencanaan sampai dengan pelaksanaan kegiatan, tentunya dengan program kegiatan yang banyak dan terkait pengaturan dana istimewa sangat kurang sekali akan Sumber Daya Manusia.

### **Bibliografi**

- Abubakar, Herminawaty, Sukmawati, Sukmawati, & Nurhidayanti, Nurhidayanti. (2019). Dampak Transformasi Organisasi terhadap Keberlanjutan Usaha Perjalanan Wisata di Kota Makassar. *Jurnal Mirai Management*, 4(2), 309–311.
- Antoro, Kus Sri. (2015). Analisis Kritis Substansi dan Implementasi Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2012 tentang Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta dalam Bidang Pertanahan. *BHUMI: Jurnal Agraria Dan Pertanahan*, 1(1), 12–32.
- Ayu, Agustina. (2021). *Proses Rekrutmen Pamong Kalurahan di Kalurahan Pendowoharjo, Kapanewon Sewon, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta*. Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa Yogyakarta.
- Gouillart, Francis J., & Kelly, James Newell. (2014). *Transforming the organization*. McGraw-Hill Companies.
- Kurniawan Yulianto, Christian, & Indrayati, Rosita. (2013). Kajian Yuridis Pembentukan Pemerintah Daerah Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta Berdasarkan Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2012 Tentang Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta. *Artikel Ilmiah Hasil Penelitian Mahasiswa 2013*.
- Mayore, Marsuki. (2016). Evaluasi Kebijakan Reformasi Struktur Birokrasi Pemerintah Kecamatan (suatu Studi di Kecamatan Salibabu Kabupaten Kepulauan Talaud).



- Jurnal Administrasi Publik*, 3(38).
- Meilani, Ratih. (2018). *Implementasi Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2012 Tentang Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta (Studi Kasus Atas Tanah Kasultanan dan Kadipaten Pakualaman Di Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Universitas Negeri Semarang.
- Pratama, Alfin Surya. (2019). Transformasi Organisasi Pada Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kutai Timur. *Administrasi Publik*, 2(2), 998–1005.
- Rahmahsari, Novi Achmadiyah. (2017). *Implikasi Lahirnya Undang–Undang Nomor 13 Tahun 2012 tentang Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta terhadap Status Hukum Pakualaman Ground di Kabupaten Kulon Progo*. Universitas Islam Indonesia.
- Sabtuti, Lia, & Kristiana, Tresia. (2020). Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat disekitar Obyek Wisata Taman Nasional Sebangau Kelurahan Kereng Bangkirai Kota Palangka Raya. *Journal of Environment and Management*, 1(3), 241–252.
- Salam, Nuzul Fitra. (2019). *Kedudukan dan Fungsi Camat sebagai Penghubung Pemerintahan Kabupaten dengan Pemerintahan Desa menurut Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018*. Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar.
- Schwaninger, Markus. (2018). *Systemtheorie*.
- Pohan, Albert Efendi. (2020). *Konsep pembelajaran daring berbasis pendekatan ilmiah*. Purwodadi: Penerbit CV. Sarnu Untung.
- Sutrisno, Sutrisno, Syakdiah, Syakdiah, & Kusumawiranti, Retno. (2021). Implementasi Kebijakan Keistimewaan di Pemerintah Kabupaten Bantul (Studi Penelitian tentang Penataan Kelembagaan Asli di Kecamatan dan Kelurahan Pemerintah Kabupaten Bantul). *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa*, 2(1), 38–53.
- Tama, Arni Wasita, Chotimah, Umi, & Alfiandra, Alfiandra. (2018). *Peranan Pemerintah Desa untuk Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dalam Membangun Daerah Sesuai dengan UU No. 6 Tahun 2014 di Desa Karang Endah*. Sriwijaya University.



**This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.**