

TRANSFORMASI KELEMBAGAAN PADA DINAS KETAHANAN PANGAN DAN PERTANIAN KABUPATEN BOJONEGORO

Fatma Nur Arofah¹, Arimurti Kriswibowo²
UPN Veteran Jawa Timur

20041010161@student.upnjatim.ac.id¹, arimurti@adne.upnjatim.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses transformasi kelembagaan pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro yang merupakan OPD baru yang terbentuk melalui proses merger berdasarkan Peraturan Bupati Bojonegoro no 85 Tahun 2021. Proses merger ini menyebabkan perubahan signifikan dalam fungsi dan struktur. Perubahan struktur dan fungsi itulah yang melatarbelakangi perlunya pekaian secara ilmiah mengenai perubahan organisasi yang sebelumnya peleburan dari dua OPD yang berbeda membentuk satu OPD baru. Penelitian ini mengacu pada konsep 4R oleh Gouillart dan Kelly. Metode yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian yang ditemukan yakni Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro telah berhasil melaksanakan transformasi organisasi melalui penguatan visi misi, perubahan struktur organisasi, peningkatan pelayanan publik melalui Teknologi Informasi, membangun mitra dengan pihak-pihak lain dan pemberlakuan sistem reward dan punishment bagi para pegawai.

Kata Kunci: **Merger, Organisasi Perangkat Daerah, Transformasi**

ABSTRACT

This research aims to determine the institutional transformation process at the Bojonegoro Regency Food Security and Agriculture Service, which is a new regional apparatus organization that was formed through a merger/merger process based on Bojonegoro Regent Regulation No. 85 of 2021. The Bojonegoro Regency Government is trying to streamline the main duties of the two agencies by combine/merger to create an agile organizational structure. Through the merger process, of course there were many changes in function and structure. This change in structure and function is the background for the need for scientific research regarding organizational changes which previously merged two different OPDs to form one new OPD. The method used is descriptive qualitative research with a case study approach. The results of the research found that the Bojonegoro Regency Food and Agriculture Security Service has carried out organizational transformation through strengthening the vision and mission, changing the organizational structure, improving public services through online applications and websites, building partners with other parties and implementing a reward and punishment system for employees.

Keywords: Merger, Regional Apparatus Organization, Transformation

PENDAHULUAN

Sebelum Indonesia memulai proses reformasi, terdapat sejumlah permasalahan yang terkait dengan kinerja dalam birokrasinya seperti lambannya pelayanan publik, adanya proses suap dalam pemberian izin, administrasi yang berbelit-belit, struktur

organisasi yang bertumpuk/beririsan dan kurang efisien, serta kelebihan dalam pengelolaan anggaran. Kondisi birokrasi seperti itulah yang menimbulkan perlunya pelaksanaan reformasi secara keseluruhan. Upaya melaksanakan berbagai reformasi dan penyempurnaan berbagai sistem pemerintahan yang mana dalam hal ini berkaitan dengan aspek kelembagaan, aspek organisasi, penatausahaan, dan pengelolaan sumber daya aparatur, pemerintah berupaya mewujudkan tata kelola organisasi dan pelayanan publik yang baik dan efisien. Hal ini disebut dengan reformasi birokrasi.

Reformasi birokrasi di Indonesia difokuskan pada 8 area khusus yang dikenal dengan “8 area perubahan reformasi birokrasi”. Tujuan reformasi birokrasi adalah menciptakan dan mengembangkan sumber daya aparatur yang memiliki komitmen serta integritas yang tinggi, aktif, cermat, dan melayani secara prima (Winasta & Maradona, 2023). Adapun 8 area perubahan tersebut ialah penataan peundangan, penataan organisasi, penguatan pengawasan, pelayanan publik, akuntabilitas kerja, penata laksanaan, Sumber Daya Manusia ASN dan manajemen perubahan. Dalam hal ini, bidang penataan organisasi merupakan bidang yang diutamakan dapat berubah. Adanya perintah atas tindak lanjut program 8 area reformasi birokrasi mendapatkan respon dari Pemerintah Kabupaten Bojonegoro, dalam proses tindak lanjut atas perintah langsung dari Pemerintah Pusat melalui perintah tersebut membuktikan bukti nyata respon Pemerintah Kabupaten Bojonegoro atas pentingnya nilai kepentingan publik.

Perbaikan birokrasi kerap dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bojonegoro dalam berbagai sektor termasuk dalam perbaikan kelembagaan Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Terdapat permasalahan yang di hadapi Kabupaten Bojonegoro dalam melakukan restrukturisasi/penataan ulang struktur organisasi, yaitu adanya Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang mengalami tugas pokok dan fungsi yang beririsan dalam struktur organisasi sehingga perlu dilakukannya *merger* Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Adapun dinas yang di *merger* adalah Dinas Ketahanan pangan dengan Dinas Pertanian menjadi Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro.

Merger Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian diatur dalam Peraturan Bupati Bojonegoro Nomor 85 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian tugas dan fungsi serta Tata Kerja Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Sebagai kota yang dinobatkan sebagai lumbung pangan nasional di Jawa Timur, peningkatan kualitas Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian sangat dibutuhkan. Maka dari itu, pemerintah Kabupaten Bojonegoro berupaya untuk mengefisiensi tupoksi dari kedua dinas tersebut dengan melakukan merger guna mewujudkan sebuah struktur organisasi yang *agile*. Agile governance merupakan suatu cara untuk menata tata Kelola pemerintahan ke arah yang lebih baik dengan memperhatikan prinsip-prinsip yang ada (Kriswibowo & Kusumawati, 2021).

Merujuk pada latar belakang pembentukan Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian, tentu terdapat perubahan fungsi dan struktur yang dilakukan. Struktur organisasi merinci pembagian tugas dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas terkait sampai pada batasan tertentu, sambil menunjukkan tingkat spesialisasi dalam aktivitas kerja. Sementara itu, fungsi organisasi mencerminkan ciri khas dari suatu entitas yang berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan (A. Widanarto, 2018). Perubahan struktur dan fungsi itulah yang melatarbelakangi perlunya pekajian secara ilmiah mengenai perubahan organisasi yang sebelumnya peleburan dari dua Organisasi Perangkat Daerah yang berbeda membentuk satu Organisasi Perangkat Daerah baru yaitu Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian. transformasi organisasi merupakan istilah yang tepat dalam hal ini.

Transformasi organisasi tentunya menyebabkan terjadinya banyak perubahan. Perubahan-perubahan yang dialami Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian saat melakukan transformasi organisasi diantaranya perubahan SOTK, perubahan tujuan, perubahan rencana kerja dan rencana strategis, struktur organisasi, dan unsur kepegawaian. Pengubahan staf sebelumnya telah disesuaikan dengan kebutuhan di kedua dinas sebelumnya, yaitu Dinas Pertanian dan Dinas Ketahanan Pangan.

Terdapat permasalahan yang dihadapi oleh Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro dalam melaksanakan transformasi organisasi yakni terdapat perbedaan tujuan serta wewenang dinas dalam menjalankan kinerja, terdapat beberapa bidang baik pada Dinas Pertanian dan Dinas Ketahanan Pangan yang harus di satukan menjadi satu tupoksi bidang sehingga proses merger harus berjalan sedikit lama, karena membentuk nomenklatur jabatan untuk menjalankan tupoksi bidang baru tersebut melalui proses Panjang serta butuh koordinasi mulai daerah bersama bupati, provinsi, hingga harus berkonsultasi kepada kementerian Pan RB untuk memperoleh proses persetujuan pembuatan tupoksi bidang dan nomenklatur jabatan baru pasca telaah kajian *merger* tersebut.

Dalam melakukan penelitian ini, penulis merujuk beberapa hasil penelitian sebelumnya yang diteliti oleh (Hanif, 2021) yang berfokus pada proses transformasi organisasi kecamatan di Kabupaten Kulon Progo dan menganalisis apa yang menjadi faktor penghambat dalam melakukan transformasi organisasi kecamatan di Kabupaten Kulon Progo. Selain itu hasil penelitian yang dilakukan oleh (Maryadi et al., 2023) berfokus pada pengkajian transformasi organisasi di DPRD Kabupaten Takalar dan menganalisis faktor dalam transformasi organisasi di lembaga tersebut dengan berfokus pada 8 konsep transformasi organisasi Kotter.

Berdasarkan deskripsi permasalahan sebagaimana sudah dijelaskan di atas, penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana proses transformasi organisasi dan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi transformasi organisasi pada Dinas

Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Penelitian ini mengacu pada sejumlah indikator. Pada proses transformasi, penelitian ini menerapkan pendekatan 4R yaitu *reframing*, *restructuring*, *revitalize*, *renewal* yang dikemukakan oleh Gouillart dan Kelly. Ke-empat elemen transformasi tersebut perlu dijalankan secara serentak sebagai prasyarat utama bagi kesuksesan dan keberlanjutan suatu organisasi. Dengan menggunakan pendekatan 4R tersebut, dapat dipahami bagaimana strategi dan visi organisasi dapat diimplementasikan ke dalam program-program yang ada, serta peran kepemimpinan dalam mengarahkan proses transformasi organisasi. (Irwan, 2018).

METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif memiliki tujuan untuk memperoleh pemahaman tentang fenomena yang dialami oleh subjek penelitian dengan menggambarkan data dan fakta yang terkait dengan masalah yang sedang diselidiki. (Zuchri Abdussamad, 2021). Penulis menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dalam penelitian ini, dengan tujuan untuk memberikan gambaran penelitian secara luas dan mendalam yakni terkait dengan proses transformasi kelembagaan pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Penelitian kualitatif melibatkan pengumpulan data di lingkungan alami dengan tujuan untuk menginterpretasikan fenomena yang terjadi, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama.

Pengambilan sampel data dilakukan secara sengaja, dan teknik pengumpulannya didasarkan pada kepastian. (*confirmability*). Lokasi penelitian terletak pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Dalam penelitian ini peneliti memfokuskan arah penelitian sesuai dengan rumusan masalah yaitu untuk menganalisis dan mendeskripsikan proses transformasi kelembagaan pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Adapun fokus penelitian menggunakan transformasi organisasi 4R menurut Gouillart dan Kelly. Penentuan informan penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan triangulasi yaitu dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik keabsahan data yang digunakan yaitu uji kredibilitas dengan perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, menggunakan referensi serta triangulasi sumber.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam hasil penelitian terkait transformasi kelembagaan pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro, penulis menggunakan Konsep transformasi organisasi menurut Gouillart dan Kelly yang dikenal dengan 4R yaitu *reframing*, *restructure*, *revitalize* dan *renewal*. Konsep transformasi organisasi 4R menurut Gouillart dan Kelly melihat bagaimana program yang sudah ada di setiap tingkat organisasi dapat disesuaikan untuk mencerminkan strategi dan visi organisasi serta peran kepemimpinan dalam proses tersebut.

Reframing

Pendekatan "Reframing" adalah tentang mengubah cara organisasi memandang cara mencapai tujuan mereka. Terkadang, organisasi terjebak dalam pola pikir yang menghambat perkembangan mereka. Dengan menggunakan pendekatan "Reframing", organisasi dapat membuka pikiran baru untuk mencapai tujuan mereka. Mencapai proses mencapai mobilisasi dapat mendorong pengembangan energi mental yang diperlukan untuk mendukung proses perubahan (Soetjitro, 2017). Dalam hal ini berdasarkan hasil penelitian, perubahan nomenklatur Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro selaras dengan pergerakan yang mendorong semangat dalam transformasi birokrasi seperti pemberian motivasi dan komitmen dari setiap individu maupun dari keseluruhan pegawai OPD Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro. Hal tersebut sejalan dengan (Rachmawati et al., 2024) yang menunjukkan bagaimana kinerja karyawan dipengaruhi secara positif oleh lingkungan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja.

Visi organisasi harus mampu menantang dan menginspirasi setiap anggota organisasi agar setiap anggota organisasi memiliki komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebuah visi yang efektif harus mampu memberikan harapan baru kepada individu, serta menciptakan makna dalam kehidupan mereka (Habeahan & Khardalin, 2020). Dalam hal ini berdasarkan hasil penelitian, pembentukan visi dan misi Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro selaras dengan Visi Kabupaten Bojonegoro yaitu menjadikan Bojonegoro sebagai sumber ekonomi kerakyatan dan sosial budaya lokal untuk terwujudnya masyarakat yang beriman sejahtera dan berdaya saing. Sedangkan misi dari Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro masuk ke dalam misi Kabupaten Bojonegoro nomor 6 yaitu untuk mewujudkan daya saing ekonomi daerah berbasis potensi lokal.

Langkah selanjutnya yang perlu dilakukan lebih lanjut adalah Membangun Sistem Pengukuran (*Build a measurement system*). Dalam hal ini berdasarkan hasil penelitian, manajemen budaya kerja pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro semakin meningkat dan terkonsep dengan terbentuknya budaya kerja baru yang disebut dengan SERASI. Budaya kerja tersebut menghasilkan peningkatan kinerja pegawai. Melalui budaya kerja tersebut pegawai pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro menjadi semakin termotivasi dan menjadi lebih baik dalam bekerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Saptyaningsih, 2021) yang menjelaskan bahwa Budaya organisasi yang kuat akan dapat mengikat dan mempengaruhi perilaku individu sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan.

Restructuring

Pendekatan restrukturisasi terkait dengan struktur organisasi dan tingkat kompetitivitas yang dapat diperoleh oleh organisasi. Faktor utama dalam melakukan restrukturisasi adalah memiliki bentuk organisasi yang efisien, terpadu, dan tepat dengan kebutuhan organisasi. Menurut (Darwis et al., 2020) struktur yang menjadi susunan dari sebuah organisasi atau kelompok masyarakat merupakan salah satu dimensi yang menjadi bagian dalam organisasi. Dalam hal ini berdasarkan hasil penelitian, Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro telah melaksanakan perampingan struktur/restrukturisasi organisasi. Fokus dari perampingan struktur organisasi tersebut sesuai dengan mandatori dari Undang-Undang reformasi birokrasi yang mewajibkan agar semua organisasi perangkat daerah merampingkan struktur organisasinya.

Sebelum mengalami proses *merger*, pada dinas pertanian sebelumnya terdapat 3 bidang yaitu bidang produksi, bidang sumber daya manusia dan bidang sarana prasarana. Setelah merger dengan Dinas Ketahanan Pangan, terdapat penambahan bidang. Bidang pertama adalah bidang tanaman pangan hortikultura dan perkebunan yang disingkat dengan TPHP. Bidang kedua adalah bidang sumber daya manusia dan pembiayaan. Ketiga adalah bidang sarana prasarana dan perlindungan tanaman. Terakhir adalah bidang ketahanan pangan. Bidang ketahanan pangan merupakan bidang baru gabungan dari dinas ketahanan pangan yang lama sebelum proses *merger*. Capaian kinerja Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro menunjukkan peningkatan yang signifikan sejak restrukturisasi organisasi. Dalam penelitian (Danendra, 2023) Tujuan utama penataan ulang struktur organisasi digambarkan dalam tingkat organisasi di dalam SOTK yang harus dipertahankan dan harus dihilangkan untuk kebutuhan suatu organisasi tertentu dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan. Dari perbandingan tersebut dapat disimpulkan bahwa aspek utama yang ditonjolkan dalam optimalisasi organisasi adalah adanya proses restrukturisasi dapat menentukan arah gerak OPD sehingga dapat menjadikan suatu OPD tersebut menjadi OPD yang agile dalam melaksanakan tupoksinya.

Revitalize

Revitalisasi melibatkan dorongan pertumbuhan dengan mengintegrasikan badan perusahaan dengan lingkungan sekitarnya. Dari ke-empat R yang tercantum, *revitalize* adalah salah satu faktor paling berpengaruh yang dengan jelas membedakan makna transformasi daripada sekedar melakukan perampingan perusahaan (Widanarto, 2020). Fokus revitalisasi terletak pada penataan kelembagaan pemerintah yang berpusat pada *good governance* (Kriswibowo et al., 2024). Dalam hal ini berdasarkan hasil penelitian, Transformasi organisasi dari hasil *merger* tersebut adalah salah satu usaha mendorong pertumbuhan dengan menjelaskan secara rinci keseluruhan organisasi dengan lingkungannya, khususnya lingkungan Pemerintah Kabupaten Bojonegoro. Penargetan

pasar dalam Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian sudah sesuai sasaran, yaitu kepada para SDM Petani dan produsen.

Strategi menemukan bisnis baru adalah langkah untuk memperkuat kapabilitas perusahaan dengan berbagai metode, termasuk melalui kerja sama/membangun kemitraan bersama pihak lain. Dalam hal ini berdasarkan hasil penelitian, Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro melakukan Kerjasama dengan beberapa perusahaan, seperti kerjasama dengan PT Petrokimia Gresik perihal pupuk, kerjasama dengan Bulog perihal pemasaran dan distribusi terkait padi. Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro juga melakukan kolaborasi dengan Balitbangtan dari penelitian pengembangan pertanian terkait dengan SDM petani. Kemudian juga ada kerjasama dengan BRIN untuk melakukan kajian penelitian, contohnya potensi budidaya florikultur dan pelestarian plasma nutfah. Dalam hal pengembangan instansi secara akademis, Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro melakukan kemitraan atau kerja sama dengan sejumlah perguruan tinggi seperti Universitas Bojonegoro, Universitas Brawijaya dan Universitas Sunan Giri Bojonegoro.

Mengubah aturan melalui teknologi informasi adalah cara untuk menggunakan teknologi sebagai fondasi dalam mencari solusi baru dalam menghadapi persaingan. Teknologi bisa meningkatkan efisiensi dan mempercepat aliran informasi di dalam organisasi. Dalam hal ini berdasarkan hasil penelitian, pelayanan pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro semakin terpadu dengan adanya kemajuan dari teknologi informasi dibandingkan dengan sebelumnya. Pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro terdapat beberapa aplikasi pelayanan, yaitu Simponi (sistem informasi kelompok tani), SiTampan (sistem informasi tambah tanam), dan E-Lapor. Dalam hal pelayanan kepada masyarakat Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian telah membentuk pelayanan berbasis teknologi informasi dan komunikasi, mulai dari website, aplikasi, serta sosial media whatsapp sudah tersedia, sebagai bentuk penyesuaian dengan keadaan situasi dan kondisi masyarakat saat ini yang telah beralih ke online dan membutuhkan pelayanan yang ringkas dan efisien. Hal tersebut sesuai dengan penelitian (Rachman & Ridwan, 2023) yang menerangkan bahwa bentuk pelayanan melalui sistem elektronik dapat memudahkan masyarakat untuk melakukan kegiatan yang berhubungan dengan ranah pemerintahan tanpa harus datang ke kantor pemerintahan.

Dalam proses revitalisasi untuk optimalisasi kinerja Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro aspek utama yang ditekankan adalah membangun kemitraan dengan tujuan sebagai usaha pendorong kemajuan kinerja organisasi dengan megkaitkan keseluruhan organisasi dengan lingkungannya. Dalam penelitian (Arifah, 2020) diketahui bahwa Revitalisasi sistem berarti fokus pada

pertumbuhan dan memprioritaskan kebutuhan konsumen atau pelanggan. Dalam konteks ini, masyarakat sebagai konsumen layanan publik diharapkan dapat menjadi pendorong pertumbuhan dan kemajuan untuk organisasi. Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa revitalisasi dimaknai juga sebagai usaha pendorong organisasi karena pada dasarnya OPD ingin berkembang, sehingga dari 4r yang dipahami menjadi salah satu faktor penting yang membedakan makna transformasi dengan jelas.

Renewal

Pembaharuan organisasi bersangkutan dengan mempercepat proses transformasi dan meningkatkan semangat organisasi melalui faktor sumber daya manusia (SDM). Renewal organisasi melibatkan penanaman modal dalam SDM untuk memastikan anggota organisasi memiliki keterampilan dan kemampuan baru yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Dengan melakukan renewal, diharapkan mampu menghasilkan pola pikir baru dan meningkatkan penyebaran pengetahuan di seluruh lingkungan organisasi. Dalam hal ini berdasarkan hasil penelitian, pihak Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro telah memberikan motivasi dan semangat kerja terhadap setiap pegawai. Pihak dinas juga memberikan reward bagi setiap pegawai yang berprestasi/memiliki kinerja yang baik. Reward pegawai diberikan 2 kali dalam 1 tahun. Menyediakan reward dan punishment bagi Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro mempunyai peran penting dalam mendorong kinerja dan keberlanjutan organisasi. Selain pemberian reward bagi pegawai yang berkinerja baik, pihak dinas juga memberikan punishment seperti sp 1 dan sp 2 bagi para pegawai yang kurang baik dalam menjalankan tugas. Hal ini membuat para pegawai di lingkungan Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian termotivasi untuk terus bekerja semakin baik setiap harinya. Hal ini sesuai dengan penelitian (Fareira & AR, 2024) yang menjelaskan bahwa dengan menerapkan punishment dan reward dapat menjadi strategi untuk menjaga disiplin di antara para karyawan.

Unsur kedua dalam tahap renewal adalah membangun individu yang belajar. Untuk menciptakan organisasi yang berkelanjutan, pembelajaran menjadi sangat penting, terutama melalui partisipasi individu dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, diperlukan sebuah upaya untuk menciptakan lingkungan dan budaya organisasi yang dapat mendorong pertumbuhan individu dan kelompok yang belajar, sehingga organisasi dapat menjadi lingkungan pembelajaran yang dinamis. Dalam hal ini berdasarkan hasil penelitian, setiap pegawai Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro sudah paham bahwa dinas tersebut telah mengalami transformasi organisasi dengan adanya *merger*. Pihak dinas pun telah menanamkan pengetahuan dan kerap mengingatkan kepada seluruh pegawai bahwa Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian masuk ke dalam wilayah zona integritas untuk mewujudkan wilayah birokrasi bersih melayani. Pihak dinas juga kerap mengadakan rapat koordinasi

dan evaluasi setiap bulan di minggu pertama. Hal ini bertujuan agar setiap pegawai dapat berkoordinasi dengan baik dan saling memahami setiap tugasnya.

Unsur ketiga dalam tahap renewal adalah pengembangan organisasi. Sebuah perusahaan perlu mengatur dirinya agar dapat melakukan pembelajaran, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan lingkungan di luar organisasi. Dalam hal ini berdasarkan hasil penelitian, kondisi Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian sangat positif dengan pertumbuhan yang signifikan serta dukungan aktif dari masyarakat. Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian juga membentuk agen perubahan beserta *role model* sebagai bentuk dari pengembangan organisasi. Menurut (Syafitri & Toni, 2024) Pembentukan agen perubahan dapat mempercepat perubahan kepada seluruh pegawai karena dalam sebuah organisasi sangat diperlukan beberapa individu untuk menjadi unsur penggerak utama perubahan yang sekaligus dapat menjadi contoh dalam berperilaku. agen perubahan harus mendorong partisipasi yang aktif dari anggota organisasi agar mereka merasa memiliki perubahan tersebut. Komunikasi organisasi memainkan peran kritis dalam proses pembentukan budaya organisasi melalui peran agen perubahan (*agent of change*).

SIMPULAN

Kesimpulan dalam Penelitian ini yaitu proses dan penyempurnaan transformasi organisasi Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian sudah terlaksana dengan baik. Tahap pertama tentang reframing, dilakukan melalui sebuah penguatan visi misi. Visi Bupati Bojonegoro 2018-2023 “menjadikan Bojonegoro sebagai sumber ekonomi kerakyatan dan sosial budaya lokal untuk terwujudnya masyarakat yang beriman sejahtera dan berdaya saing”. Untuk Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian sendiri masuk dalam misi ke6 yaitu “Mewujudkan daya saing ekonomi daerah berbasis potensi lokal.” Perubahan visi dan misi sudah selaras dengan tujuan organisasi dibuktikan dengan adanya budaya organisasi yang baru dan semakin meningkat. Dimensi kedua yaitu restrukturisasi, Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro telah mengalami proses penggabungan/merger sehingga dilakukan penyesuaian struktur yang baru. Terdapat penambahan bidang baru yaitu bidang TPHP. Setelah mengalami merger dan melakukan penataan ulang SOTK, OPD tersebut semakin agile dan efektif dalam pelaksanaan tugasnya. Sebelum di merger koordinasi dengan dinas ketahanan pangan masih jauh dan harus melalui proses yang lumayan lama. Setelah di merger menjadi lebih efisien dengan dinas ketahanan pangan. Dimensi ketiga melalui revitalisasi, Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro sudah melakukan kerja sama dengan pihak swasta maupun Pemerintah daerah lainnya dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan kinerja. Pembentukan Sistem Pelayanan Berbasis Elektronik juga telah dilakukan. Terakhir dimensi renewal, Dinas Ketahanan Pangan telah menerapkan sistem reward dan punishment bagi karyawan sebagai bentuk motivasi bekerja. Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Bojonegoro juga telah membentuk agen perubahan (*agent of change*) sebagai bentuk pembaharuan organisasi agar dapat lebih berkembang

DAFTAR PUSTAKA

- A. Widanarto. (2018). *Transformasi manajemen pemerintahan di kota bogor dari aspek lingkungan*. Jurnal Politikom Indonesiana, 3(1), 120–138. <https://doi.org/https://doi.org/10.35706/jpi.v3i1.1417>
- Arifah, U. (2020). *Transformasi Birokrasi Melalui E-Government*. Jurnal Cakrawala: Studi Manajemen Pendidikan Islam Dan Studi Sosial, 4(2), 30–41. <https://doi.org/10.33507/cakrawala.v4i2.245>
- Danendra, S. K. (2023). *Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Dalam Mewujudkan Good Governance*. Societas: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Sosial, 12(1), 42–50. <http://ejournal.unmus.ac.id/index.php/societas>
- Darwis, D., Haning, M. T., & Indar, N. I. N. (2020). *Restrukturisasi Organisasi dan Kualitas Pelayanan di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Makassar*. Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik, 6(3), 365–380. <https://doi.org/10.26618/kjap.v6i3.4352>
- Fareira, C., & AR, H. (2024). *Disiplin Kerja Memediasi Reward dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan di Ulaam Sukajadi*. PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 11(2), 462–474. <https://doi.org/https://doi.org/10.37606/publik.v11i2.1159>
- Habeahan, H. P., & Khardalin. (2020). *Pengaruh Pemberdayaan Sdm, Perencanaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Labuhan Batu Selatan*. Tijarah: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, 2(20). <https://jurnal.uisu.ac.id/index.php/tjh/article/view/2742>
- Hanif, K. F. (2021). *Transformasi Organisasi Kecamatan Di Kabupaten Kulon Progo Daerah Istimewa Yogyakarta*. Jurnal Sosial Dan Sains, 1(8), 769–785. <https://doi.org/https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v1i8.174>
- Irwan, M. R. (2018). *Proses Transformasi Organisasi dan Perubahan Peran, Fungsi Sumber Daya Manusia di Era Otonomi*. Isu Isu Strategis Manajemen Publik. <https://doi.org/10.31227/osf.io/3wgmv>
- Kriswibowo, A., Anugrah, S. D., Rahmadani, A. N., & Dwiyaniti, O. (2024). *Optimalisasi Pelayanan Publik Untuk Mewujudkan Desa Digital Di Desa Banjarsari Kabupaten Probolinggo*. Jati Emas (Jurnal Aplikasi Teknik Dan Pengabdian Masyarakat), 8(1), 23–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.12345/je.v8i1.43>
- Kriswibowo, A., & Kusumawati, W. (2021). *Agile Governance Dinas Kesehatan Kabupaten Tulungagung Dalam Menangani Covid-19*. Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS), 4(2), 757–766. <https://doi.org/10.34007/jehss.v4i2.736>
- Maryadi, Rahman, N., & Reynilda. (2023). *Transformasi Organisasi di Sekretariat DPRD Kabupaten Takalar*. Jurnal Manajemen Pelayanan Publik, 07(01), 126–138. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24198/jmpp.v7i1.48257>
- Rachman, R., & Ridwan, R. A. (2023). *Penerapan E-Government Dalam Mendukung Transparansi dan Akuntabilitas Pemerintah Daerah Kabupaten Polewali*

- Mandar*. PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 10(4), 1281–1287.
<https://doi.org/https://doi.org/10.37606/publik.v10i4.1009>
- Rachmawati, T. N., Prayekti, & Wiyono, G. (2024). *Pengaruh efikasi diri, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan BLPT*. PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik, 11(2), 451–461. <https://doi.org/https://doi.org/10.37606/publik.v11i2.1172>
- Saptyaningsih, R. N. I. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kinerja Pegawai*. Jurnal Bestari, 1(2), 65–78. <https://jurnalbestari.ntbprov.go.id/index.php/bestari1/article/view/27>
- Soetjitro, P. (2017). *Transformasi Organisasi Menggunakan Pendekatan 4R*. Jurnal Unimus, 282. <https://doi.org/https://doi.org/10.26714/vameb.v8i1.724>
- Syafitri, V. P., & Toni, A. (2024). *Komunikasi Organisasi dalam Proses Pembentukan Budaya Organisasi Melalui Agent Of Change*. Jurnal Indonesia: Manajemen Infomatika Dan Komunikasi, 5(2), 1602–1610. <https://doi.org/https://doi.org/10.35870/jimik.v5i2.721>
- Widanarto, A. (2020). *Transformasi Manajemen Pemerintahan di Kabupaten Sukabumi*. Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja, 9(1), 75–94. <https://doi.org/https://doi.org/10.33701/jiwbp.v9i1.337>
- Winasta, K. Y. K., & Maradona, A. F. (2023). *Dinamika Merger Institusi Pemerintah Dalam Perspektif Sistem Administrasi Publik*. Open Journal Systems, 17(1978), 1613–1622. <https://doi.org/https://doi.org/10.33578/mbi.v17i7.296>
- Zuchri Abdussamad. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. syakir Media Press.