



LAPORAN IMPLEMENTASI PROYEK PERUBAHAN

PENGINTEGRASIAN PROGRAM TASKIN PEMANDU DI KABUPATEN TIMORTENGAH SELATAN

Disusun Oleh :

OTNIAL NEONANE, STP., MSi

**KEPALA DINAS TANAMAN PANGAN, HORTIKULTURA DAN
PERKEBUNAN KABUPATEN TIMOR TENGAH SELATAN**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA
PEMERINTAH PROVINSI SUMATERA SELATAN
BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH
PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT II ANGKATAN XVII
PALEMBANG
TAHUN 2020**

HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN RANCANGAN PROYEK PERUBAHAN
PENGINTEGRASIAN PROGRAM TASKIN PEMANDU
DI KABUPATEN TIMOR TENGAH SELATAN

Telah diseminarkan pada

Hari : Rabu
Tanggal : 7 Oktober 2020
Tempat : BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan

Menyetujui :

Palembang, 7 Oktober 2020

Mengetahui
Mentor

Peserta Diklat PKN Tk. II

MARTHEN SELAN, SH
NIP. 19620321 198903 1 008

OTNIAL NEONANE, STP., MSI
NIP. 19641023 199403 1 009

Mengetahui/Menyetujui:
Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah
Provinsi Sumatera Selatan

Hj. TARBIYAH, S.Pd., MM
Pembina Utama Muda/IV.c
NIP. 19641013 198406 2 001

HALAMAN PERSETUJUAN
LAPORAN PELAKSANAAN TAKING OWNERSHIP
(MEMBANGUN KOMITMEN BERSAMA)

1. Nomor Daftar Hadir : 20
2. Nama Lengkap : Otnial Neonane, STP, Msi
3. NIP : 19641023 199403 1 009
4. Unit Kerja : Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan
Provinsi Nusa Tenggara Timur
5. Jabatan : Kepala Dinas
6. Identifikasi Masalah : Belum optimalnya pembinaan di bidang produksi pertanian
7. Fokus Perubahan : Pengentasan kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu
8. Sasaran Perubahan : Kelompok Tani / Gabungan Kelompok Tani
9. Area Perubahan : **PENGINTEGRASIAN PROGRAM TASKIN PEMANDU DI KABUPATEN TIMOR TENGAH SELATAN**

Palembang, 7 Oktober 2020

Mengetahui/Menyetujui
Mentor

Peserta Diklat PKN Tk. II

MARTHEN SELAN, SH
NIP. 19620321 198903 1 008

OTNIAL NEONANE, STP., Msi
NIP. 19641023199403 1 009

PEMBIMBING/COACH

Ir. Hj. NURAINI ARSIANTY, M.Si
Widyaswara Ahli Utama

FORM PERSETUJUAN MENTOR PKN TK.II TAHUN 2020

Nama Peserta : Otnial Neonane, STP., Msi
NDH : 20
Instansi : Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan
Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan
Nama Mentor : Marthen Selan, SH
NIP : 19620321 1089031008
Jabatan : Sekretaris Daerah Kabupaten Timor Tengah
Selatan
No. HP Mentor : 082235794362; 081236227262
Gagasan Perubahan : **PENGINTEGRASIAN PROGRAM TASKIN
PEMANDU DI KABUPATEN TIMOR TENGAH
SELATAN**

**Mengetahui
Atasan Langsung
Bupati Timor Tengah Selatan,**

**Disetujui Oleh
Mentor**

E. P.TAHUN, ST., MM

**MARTHEN SELAN, SH
NIP. 19620321 198903 1 008**

KATA PENGANTAR

Puji Syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan dan rahmat-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Implementasi Proyek Perubahan ini yang merupakan salah satu persyaratan menjalani Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Angkatan XVIII Tahun 2020 yang diselenggarakan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan.

Adapun topik sebagai area perubahan yang penulis ajukan adalah “**Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU (Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu) di Kabupaten Timor Tengah Selatan**”

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan;
2. E.P Tahun, ST., MM selaku Bupati Timor Tengah Selatan;
3. Marthen Selan, SH selaku Mentor;
4. Ir. Hj. NURAINI ARSIANTY, M.Si, selaku Coach/Pembimbing;
5. Widyaiswara Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan;
6. Sekretaris, para Kabid, Kasi. dan semua Staf di Lingkungan Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan;
7. Tim Kerja Pelaksana Proyek Perubahan dan Seluruh Panitia Penyelenggara Diklat Kepemimpinan Nasional Tingkat II Angkatan XVIII Tahun 2020.

Akhir kata, semoga laporan ini dapat bermanfaat, terutama bagi kami peserta Diklat dalam mengembangkan dan menambah pengetahuan. Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, Amin.

Palembang, November 2020
Penulis,

OTNIAL NEONANE, STP., MSi
NIP. 19641023199403 1 009

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL	i
Lembar HALAMAN PENGESAHAN	ii
Lembar LAPORAN PELAKSANAAN TAKING OWNERSHIP	iii
Lembar FORM PERSETUJUAN MENTOR	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
I PENDAHULUAN	1
A. Deskripsi Proyek Perubahan	1
B. Latar Belakang	3
C. Tujuan dan Manfaat Organisasi Adaptif	11
D. Output dan Outcome	14
II TAHAPAN PERUBAHAN DAN RENCANA STRATEGI MARKETING.	16
A. Tahapan Proyek Perubahan	16
B. Rencana Strategi Marketing	22
C. Kendala/Potensi Resiko	33
III MANAJEMEN PERUBAHAN	35
A. Capaian Tahapan Rencana Strategi	35
B. Implementasi Strategi Marketing	53
C. Pemberdayaan Organisasi Pembelajaran	56
IV PENUTUP	63

A. Kesimpulan	63
B. Rekomendasi	64
DAFTAR PUSTAKA	65
DAFTAR LAMPIRAN	66

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Matriks Analisa SOAR Strategi Pelaksanaan Proyek Perubahan	9
2.1 Tahapan Perubahan Rencana Strategis	19
2.2 Identifikasi Stakeholder	22
2.3 Rencana Biaya Proyek Perubahan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU	31
2.4 Kendala dan Upaya Mitigasi	33
3.1 Hasil Inventarisasi Kelompok Tani pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan	49
3.2 Pelaksanaan Strategi Pemasaran	55

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
1.1	Identifikasi Kesenjangan dan Alur Pikir	10
2.1	Milestones Proyek Perubahan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kabupaten Timor Tengah Selatan	21
2.2	Tata Kelola Proyek Perubahan	24
2.3	Bagan Analisis Peta <i>Stakeholder</i>	25
2.4	Peta Stakeholder	26
3.1	Foto Kegiatan Menghadap Sekda Kabupaten TTS dan format Persetujuan Mentor PKN II Angkatan XVIII Tahun 2020	37
3.2	Kegiatan Ketika Menghadap Mentor dalam rangka koordinasi dan konsultasi tentang Proyek Perubahan	38
3.3	Undangan Rapat Staf	40
3.4	Daftar Hadir Peserta Rapat Staf	40
3.5	Notulen Hasil Rapat Staf	41
3.6	 Foto Kegiatan Rapat Staf	41
3.7	Lembar Surat Keputusan Kepala Dinas tentang Tim Kerja	42
3.8	Undangan Kegiatan Konsultasi dan Koordinasi	44

3.9	Daftar Hadir Kegiatan Konsultasi dan Koordinasi . . .	44
3.10	Notulen Kegiatan Konsultasi dan Koordinasi	45
3.11	Foto-foto Kegiatan Konsultasi dan Koordinasi	45
3.12a	Surat Pernyataan Dukungan Dari Bupati TTS	46
3.12b	Surat Pernyataan Dukungan Kepala OPD Lingkup Kabupaten TTS	47
3.13	Peraturan Bupati TTS tentang TASKIN PEMANDU. .	48
3.14	Kegiatan Inventarisasi Kelompok Tani	51
3.15	Foto sampul depan Laporan Inventarisasi Kelompok Tani	52

DAFTAR LAMPIRAN

1. Foto ketika menghadap Sekretaris Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan selaku Mentor;
2. Foto Ketika menghadap Coach/Pembimbing;
3. Undangan Rapat tentang Rapat Staf;
4. Daftar Hadir Peserta Rapat Staf;
5. Notulen Rapat Staf;
6. Foto kegiatan Rapat Staf;
7. SK Kadis TPH & Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan, tentang Tim Kerja kegiatan Proyek Perubahan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU;
8. Undangan Rapat tentang Konsultasi dan Koordinasi Tim Kerja dengan Stakeholder;
9. Daftar Hadir Konsultasi dan Koordinasi;
10. Notulen Rapat Konsultasi dan Koordinasi;
11. Foto Kegiatan Konsultasi dan Koordinasi;
12. Surat-surat Pernyataan Dukungan terhadap Proyek Perubahan;
13. Peraturan Bupati tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kabupaten Timor Tengah Selatan Tahun 2020;
14. Data Basic Kelompok Tani kegiatan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kabupaten Timor Tengah Selatan.;
15. Foto kegiatan Inventarisasi Kelompok Tani;
16. Laporan Inventarisasi Kelompok Tani Kegiatan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kabupaten Timor Tengah Selatan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Deskripsi Proyek Perubahan

Setelah tujuh puluh lima tahun Indonesia memproklamasikan kemerdekaannya dari belenggu penjajahan kolonial, masih terdapat adanya kesenjangan kesejahteraan masyarakat di beberapa daerah. Masih banyak terdapat masyarakat hidup di bawah garis kemiskinan dengan berbagai dampak terhadap pertumbuhan dan kualitas anak-anak yang dilahirkan, antara lain tingginya angka kematian balita, terjadinya penurunan kualitas akibat kekurangan gizi/nutrisi yang diasupnya ataupun berakibat tingginya angka **stunting** (perkembangan anak yang tidak wajar secara fisik, seperti kerdil).

Kondisi angka **stunting** di Kabupaten Timor Tengah Selatan yang dijuluki sebagai **Surga di balik awan** mencapai 52,76 % pada Tahun 2018. Angka ini menjadi yang tertinggi di Provinsi Nusa Tenggara Timur, bahkan di Indonesia. Berkaitan dengan hal tersebut perlu kiranya dilakukan rancangan perubahan berupa **inovasi baru** untuk mengatasi perbaikan tingkat kesejahteraan masyarakat sekaligus pengentasan kemiskinan. Adapun rancangan perubahan yang akan dilaksanakan adalah **Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU (Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu) di Kabupaten Timor Tengah Selatan**.

Yang dimaksudkan dengan Pengintegrasian Program adalah menyatukan program-program yang ada di sub sektor tanaman pangan, hortikultura, perkebunan dan peternakan serta sektor perikanan. Jadi pada program tersebut terdapat beberapa komoditi sayur mayur buah-buahan, umbi-umbian dan sereal, ternak sapi, ayam dan ikan air tawar. yang di tanam atau dipelihara pada satu kawasan, sehingga terjadi hubungan yang saling berkaitan (terpadu) dan memberi dampak yang positif, mengingat selama ini masyarakat hanya mengusahakan pertanian sistem monokultur. Melalui **sistem**

usaha tani yang terintegrasi tersebut, memberikan **efektifitas dan efisiensi** dalam pembinaan petani.

TASKIN PEMANDU memiliki arti lain, yakni bahwa dalam rangka pengentasan kemiskinan diperlukan adanya **pemandu**, yakni seseorang, pejabat pemerintah, tokoh masyarakat ataupun kelembagaan sebagai pemandu, yang memberikan bimbingan, pendampingan serta menumbuh kembangkan motivasi masyarakat/kelompok tani di bidang pertanian secara terpadu, sehingga terbentuklah kemandirian masyarakat dalam berorganisasi maupun kemandirian pangan, dalam rangka pengentasan kemiskinan.

Diharapkan melalui Pengintegrasian Program **TASKIN PEMANDU** (Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu) dapat menjawab dampak positif yang dihasilkan, diantaranya; meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menyediakan sumber bahan pangan sehingga terpenuhinya kebutuhan gizi keluarga serta mengurangi angka **stunting** di Kabupaten Timor Tengah Selatan..

Mentor	: MARTHEN SELAN, SH
Peserta Pelatihan	: OTNIAL NEONANE, STP., MSi
Coach	: Ir. Hj/ NURAINI ARSIANTY, M.Si

B. Latar Belakang

1. Kondisi Umum Organisasi.

Berkenaan dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2014 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menjadi Undang-undang membawa perubahan yang cukup signifikan terkait dengan penyelenggaraan pemerintah daerah.

Sebagaimana tindaklanjut dari berlakunya peraturan perundang-undangan tersebut di atas agar penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat di daerah lebih berdaya guna dan berhasil guna, Kabupaten Timor Tengah Selatan menetapkan Peraturan Daerah, Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan. Peraturan Daerah tersebut memuat seluruh susunan Perangkat Daerah atau satuan kerja yang ada di Kabupaten Timor Tengah Selatan. Secara hirarki dengan peraturan daerah ini dibentuk Organisasi Perangkat Daerah . Organisasi Perangkat Daerah bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah. Pengertian pertanggungjawaban Organisasi Perangkat Daerah adalah pertanggungjawaban administratif yang meliputi penyusunan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Organisasi Perangkat Daerah .

Dalam melaksanakan tugas sebagai Bupati dan Wakil Bupati Timor Tengah Selatan telah menetapkan VISI, yaitu **“Mewujudkan Timor Tengah Selatan sebagai pusat Pertumbuhan Ekonomi menuju Masyarakat yang Maju, Adil dan Sejahtera”**.

Adapun Misi Kabupaten Timor Tengah Selatan;

- a. Meningkatkan tata kelola pemerintahan yang baik, efektif, efisien dan bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme melalui Reformasi Birokrasi;
- b. Mempercepat aksesibilitas masyarakat terhadap kebutuhan infrastruktur dasar (jalan, jembatan, perumahan, listrik, air bersih dan irigasi);
- c. Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia (pendidikan, kesehatan, gender, pemuda dan penyandang disabilitas);
- d. Meningkatkan pendapatan masyarakat (pariwisata, pertanian, peternakan, perindustrian, perdagangan, koperasi, UMKM dan Bumdes).

Bupati dan Wakil Bupati Timor Tengah Selatan selanjutnya menetapkan **Program kerja 100 hari** pertama adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan jaringan air bersih bagi masyarakat, baik di kota maupun di desa-desa;
- b. Penempatan tenaga medis untuk pengoperasian Rumah Sakit Pratama Boking;
- c. Penataan lampu jalan dan kebersihan dalam kota SoE;
- d. Penanaman tanaman kelor/marungga;
- e. Menggiatkan kembali gerakan mencuci tangan di seluruh sekolah dasar;
- f. Menggiatkan kembali gerakan jumat bersih dan siskamling di seluruh wilayah kecamatan dan desa;
- g. Penyelesaian dokumen kependudukan untuk masyarakat di 32 kecamatan;
- h. Pembangunan lampu jalan di seluruh desa yang terjangkau listrik dan sangat urgen membutuhkan penerangan jalan;
- i. Pelaksanaan pasar malam dan *car free day*;
- j. **Penanganan *stunting***;

- k. Penataan Pasar Oinlasi, Pasar Kapan, Pasar Niki-niki, Pasar Batuputih, Pasar Toineke, Terminal, RSUD SoE, serta fasilitas umum dan sosial lainnya;
- l. Wajib menempati rumah dinas dan tinggal di daerah tugas bagi para Camat dan Sekcam.

Selain program kerja 100 haripertama, akan dilaksanakan program-program inovasi daerah selama menjabat sebagai Bupati dan Wakil Bupati Timor Tengah Selatan, antara lain :

- a. Membuat *smart village* (desa pintar) *one village, one product*/satu desa satu produk unggulan;
- b. Program 100 industri rumah tangga untuk 10.000 lapangan kerja baru;
- c. Program penerapan rapor untuk camat dan lurah, dengan 10 (sepuluh) indikator;
- d. Program sumur bor untuk desa-desa yang sulit air bersih;
- e. Program konservasi lahan dan air;
- f. **Program inovasi penanggulangan kemiskinan:** inovasi pendidikan untuk si miskin, **inovasi pemanfaatan lahan kosong/lahan tidur**, inovasi penataan pasar tradisional; dan inovasi desa wisata/budaya (desa sadar hukum, desa terampil, desa sehat, desa sahabat anak, desa ramah lingkungan, desa wirausaha, desa aman bencana dan desa keluarga berencana);
- g. Revitalisasi Tempat Penampungan Akhir (TPA) persampahan Nonohonis sebagai TPA wisata Edukasi;
- h. Revitalisasi Perusahaan Daerah Mutis Jaya sebagai penampung produk-produk BUMDES;
- i. Pembangunan radio suara amanatun;
- j. **Revitalisasi objek wisata dan destinasi wisata baru berbasis *agro eco tourism* (pariwisata berbasis pertanian).**

Dalam rangka menindaklanjuti Peraturan Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan, Nomor: 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan, Bupati Timor Tengah Selatan menetapkan Peraturan Bupati Timor Tengah Selatan, nomor : 83 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan untuk **melaksanakan urusan pemerintahan di bidang pertanian** serta tugas pembantuan yang diberikan kepada kabupaten.

Dalam melaksanakan tugas, Kepala Dinas menyelenggarakan fungsi- fungsi sebagai berikut:

- a. perumusan kebijakan di bidang prasarana, sarana dan penyuluhan tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan;
- b. pengembangan prasarana pertanian;
- c. pengawasan penggunaan sarana pertanian;
- d. pelaksanaan penyuluhan pertanian;
- e. pengawasan mutu, peredaran pengendalian penyediaan benih/bibit tanaman;
- f. pengendalian/penanggulangan hama penyakit tanaman;
- g. **pembinaan produksi di bidang pertanian;**
- h. pembinaan pengolahan dan pemasaran hasil pertanian;
- i. pemberian izin usaha/rekomendasi teknis pertanian;
- j. pelaksanaan administrasi;
- k. pemantauan dan evaluasi di bidang pertanian, dan
- l. melaksanakan fungsi lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugasnya.

Fungsi tersebut berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) terdapat pada Misi ke 4 (empat), yaitu;
“Meningkatkan pendapatan masyarakat”

Sebagaimana dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai Kepala Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan dibantu oleh birokrasi pemerintahan setingkat Sekretaris, Kepala Bidang dan Jabatan lainnya. Berikut susunan organisasi Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan:

1. Kepala Dinas
2. Sekretaris membawahi 2 (dua) Sub Bagian, yaitu;
 - a. Sub Bagian Tata Usaha, Program dan Pelaporan
 - b. Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan.
3. Bidang Prasarana, Sarana dan Penyuluhan membawahi 2 (dua) seksi, yaitu;
 - a. Seksi Lahan, Irigasi, Pupuk, Pestisida, Alat dan Mesin Pertanian.
 - b. Seksi Penyuluhan
4. Bidang Tanaman Pangan membawahi 2 (dua) seksi, yaitu;
 - a. Seksi Perbenihan dan Perlindungan;
 - b. Seksi Produksi, Pengolahan dan Pemasaran.
5. Bidang Hortikultura membawahi 2 (dua) seksi, yaitu;
 - a. Seksi Perbenihan dan Perlindungan;
 - b. Seksi Produksi, Pengolahan dan Pemasaran.
6. Bidang Perkebunan membawahi 2 (dua) seksi, yaitu;
 - a. Seksi Perbenihan dan Perlindungan;
 - b. Seksi Produksi, Pengolahan dan Pemasaran.
7. UPTD
8. Kelompok Jabatan Fungsional

2. Kondisi Organisasi saat ini.

Kondisi saat ini yang merupakan masalah pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan adalah :

- a. **Belum optimalnya pembinaan produksi di bidang pertanian;**

- b. Belum optimalnya pelaksanaan penyuluhan pertanian;
- c. Terbatasnya SDM dan kapasitas baik petani maupun aparatur dalam penyelenggaraan usahatani maupun dalam pola pembinaan dan pendampingan.
- d. Terbatas tingkat kemandirian petani;
- e. Belum lengkapnya basis data potensi dan peta pengembangan lahan pertanian;
- f. Kurangnya koordinasi antar Perangkat Daerah guna memenuhi kebutuhan pangan masyarakat.

3. Kondisi Ideal

Sedangkan kondisi ideal yang diharapkan organisasi berdasarkan Peraturan Bupati Timor Tengah Selatan, Nomor : 83, Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan, adalah :

- a. Terwujudnya Pembinaan di bidang produksi pertanian yang lebih intensif, terarah, berhasil dan berdaya guna;
- b. Telaksananya penyuluhan pertanian secara optimal;
- c. Tersedianya SDM dan kapasitas baik petani maupun aparatur dalam penyelenggaraan usahatani maupun dalam pola pembinaan dan pendampingan;
- d. Terwujudnya tingkat kemandirian petani di Kabupaten Timor Tengah Selatan;
- e. Tersedianya basis data potensi dan peta pengembangan lahan pertanian yang up to date, akurat dan mudah diakses;
- f. Tumbuhnya sinergisitas dan terjalinnya koordinasi yang baik dan lancar antar Perangkat Daerah guna memenuhi kebutuhan pangan masyarakat di Kabupaten Timor Tengah Selatan;

4. Diagnosis Organisasi.

yang terpilih adalah **Pembangunan Kebun Integrasi Program TASKIN PEMANDU**.

Hal utama yang paling mendasar bagi masyarakat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya adalah tercukupinya sandang, pangan dan papan.. Rendahnya tingkat kesejahteraan masyarakat dapat mempengaruhi kondisi seseorang maupun lingkungannya. Upaya pemerintah dalam menanggulangi kesejahteraan dapat dilakukan dengan berbagai kegiatan yang harus disesuaikan dengan kondisi serta karakteristik masyarakat setempat. Sedangkan berdasarkan kondisi saat inidan memperhatikan Visi, Misi Bupati Timor Tengah Selatan, perlu adanya terobosan baru/inovasi dalam upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di pedesaan yang mampu memberikan nilai tambah, menumbuhkembangkan semangat berorganisasi, sehingga terbentuk kemandirian pangan dan kemandirian berkelompok. Untuk dapat merealisasikan keadaan yang ideal, dilakukan identifikasi kesenjangan dan alur pikir sebagai berikut;



Gambar 1.1
Identifikasi Kesenjangan dan Alur Pikir

Berdasarkan Analisis Kesenjangan tersebut, diperoleh data bahwa faktor utama yang menyebabkan kondisi saat ini adalah “**Belum optimalnya pembinaan produksi di bidang pertanian**”. Agar dapat terwujud kondisi yang diharapkan/ideal, maka organisasi harus melakukan proyek perubahan/inovasi yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang sebagian besarnya bermatapencaharian sebagai petani. Adapun proyek perubahan yang dipilih adalah **Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU (Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu) di Kabupaten Timor Tengah Selatan**.

C. Tujuan dan Manfaat Organisasi Adaptif

1. Tujuan Proyek Perubahan.

Tujuan umum yang ingin dicapai pada pelaksanaan proyek perubahan ini adalah terlaksananya Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU (Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu) di Kabupaten Timor Tengah Selatan dalam rangka pengentasan kemiskinan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui kegiatan pertanian yang terpadu.

Secara rinci tujuan proyek perubahan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU sebagai berikut;

a. Tujuan Jangka Pendek (September s/d November 2020);

- 1) **Penerbitan** Peraturan Bupati tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU (Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu) di Kabupaten Timor Tengah Selatan;
- 2) **Inventarisasi** Kelompok Tani Pelaksana Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU;
- 3) **Monitoring dan Evaluasi** proses Inventarisasi Kelompok Tani kegiatan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU.

b. Tujuan Jangka Menengah (6 bulan)

- 1) Sosialisasi Peraturan Bupati tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU;
- 2) Pembangunan Kebun Contoh Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di 3 (tiga) lokasi;
- 3) Monitoring dan Evaluasi Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU;

c. Tujuan Jangka Panjang (> 1 tahun)

- 1) Pembangunan Kebun Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di semua desa sasaran;
- 2) Pembangunan Kebun Integrasi TASKIN PEMANDU di masing-masing rumah tangga masyarakat;

2. Manfaat Proyek Perubahan.

Mengacu pada tujuan yang hendak dicapai, maka manfaat Rancangan Proyek Perubahan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU (Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu) pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan secara rinci sebagai berikut;

a. Manfaat bagi Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Selatan.

- 1) Meningkatkan citra positif pemerintahan Kabupaten Timor Tengah Selatan;
- 2) Terwujudnya Pembinaan Produksi di bidang Pertanian
- 3) Tersedianya basis data potensi dan peta pengembangan lahan pertanian;
- 4) Terjalannya sinergitas antara Perangkat Daerah di bidang peningkatan masyarakat dalam rangka pengentasan kemiskinan;
- 5) Memberikan gambaran bagi pemerintah dan masyarakat tentang langkah-langkah pemantapan peningkatan kesejahteraan masyarakat dalam rangka perbaikan gizi keluarga;
- 6) Terjadinya peningkatan kualitas Sumberdaya Manusia;

- 7) Terwujudnya kemandirian petani;
- 8) Terwujudnya desa mandiri pangan.

b. Manfaat Bagi Masyarakat.

- 1) Terwujudnya lapangan pekerjaan;
- 2) Terpenuhinya sumber pangan dan gizi keluarga;
- 3) Meningkatnya kesejahteraan masyarakat;
- 4) Terwujudnya kemandirian kelompok tani dalam pemenuhan kebutuhan pangan dan gizi;
- 5) Terjadinya peningkatan kualitas Sumberdaya Manusia
- 6) Menurunnya angka stunting pada masyarakat.

c. Bagi Organisasi.

- 1) Memberdayakan aparatur secara optimal untuk melaksanakan program yang nyata dan bermanfaat bagi masyarakat;
- 2) Mendukung Visi dan Misi Bupati dan Wakil Bupati Timor Tengah Selatan secara maksimal sebagai bentuk pengabdian, tugas dan fungsi selaku aparatur.

d. Bagi Peserta.

- 1) Memenuhi syarat akademis pelaksanaan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, Angkatan XVIII Tahun 2020 di BPSDMD Provinsi Sumatera Selatan;
- 2) Meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas di masa yang akan datang.

3. Ruang Lingkup Proyek Perubahan.

Ruang lingkup penulisan ini dibatasi pada Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU (Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu) yang sasarannya ditujukan kepada kelompok tani dan

lokusnya pada Desa/Kelurahan di Kabupaten Timor Tengah Selatan. Sedangkan produk utama yang dihasilkan adalah Peraturan Bupati tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kabupaten TimorTengah Selatan.

D. Output dan Outcome

1. Output

Output yang dihasilkan dari Proyek Perubahan ini sebagai berikut;

- a. Persetujuan Mentor dan Bupati tentang Gagasan Proyek Perubahan;
- b. Rapat staf untuk menyamakan persepsi/ pemahaman tentang Proyek Perubahan;
- c. Tim Kerja Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU;
- d. Melakukan konsultasi dan koordinasi Tim Kerja dan Stakeholder tentang Rencana Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU;
- e. Peraturan Bupati Timor Tengah Selatan tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU;
- f. Inventarisasi Kelompok Tani Sasaran Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU;
- g. Monev Inventarisasi Kelompok Tani

2. Outcome

Outcome yang dihasilkan dari Proyek Perubahan ini sebagaimana tertera pada tabel berikut;

- a. Sosialisasi Peraturan Bupati TTS tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU;
- b. Laporan Hasil Kegiatan Sosialisasi;

- c. Pelaksanaan Pembangunan Kebun contoh Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di 3 (tiga) lokasi;
- d. Monev pelaksanaan Pembangunan Kebun Contoh Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU Tahun 2021;
- e. Pembangunan Kebun Contoh Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di semua desa/ kelurahan;
- f. Monev pelaksanaan Pembangunan Kebun Contoh Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di semua desa/kelurahan Tahun 2022;
- g. Pembangunan Kebun Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di semua rumah tangga masyarakat

Diharapkan **setelah dilaksanakannya** pembangunan Kebun Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU **di semua rumah tangga masyarakat**, diperoleh dampak positif/impact sebagai berikut;

- a. Menurunnya angka kemiskinan dan angka stunting seiring dengan perbaikan asupan gizi dengan tersedianya sumber bahan pangan di masyarakat;
- b. Tumbuhnya kesadaran masyarakat tentang pentingnya pembangunan pertanian;
- c. Meningkatnya peran kelembagaan Gabungan Kelompok Tani/ Kelompok tani di pedesaan/kelurahan;
- d. Meningkatnya pendapatan dan kesejahteraan masyarakat;
- e. Adanya Desa Maju di Bidang Pertanian.

BAB II

TAHAPAN PERUBAHAN DAN RENCANA STRATEGI MARKETING

A. Tahapan Proper

Penyusunan rencana strategis mengacu pada Peraturan Bupati Timor Tengah Selatan Nomor 83 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan dengan melaksanakan urusan pemerintahan di **bidang pertanian** serta tugas pembantuan yang diberikan kepada kabupaten.

1. Mandat Kebijakan.

- a. Arahan dan komitmen Bupati dan jajaran Perangkat Daerah yang diwujudkan pada berbagai kesempatan tentang pentingnya penurunan angka stunting yang cukup tinggi di Kabupaten Timor Tengah Selatan.
- b. Sebagai Perangkat Daerah yang menangani bidang pertanian mempunyai tugas penyediaan produksi pangan berupa sumber pangan protein nabati sebagaimana tertera pada Peraturan Bupati tentang susunan dan Tata kerja Dinas Nomor 83 Tahun 2016 yang mempunyai tugas pokok dalam **pembinaan produksi pertanian**;
- c. Sebagai refleksi Visi Bupati dan Wakil Bupati Timor Tengah Selatan terutama penjabaran dari Misi ke 4 (empat), yakni **meningkatkan pendapatan masyarakat** (pariwisata, **pertanian**,

peternakan, perindustrian, perdagangan, koperasi, UMKM dan Bumdes).

- d. **Program 100 hari kerja Pertama Bupati** dan wakil Bupati Timor Tengah Selatan berupa **Penanganan stunting** serta program lain tentang inovasi daerah untuk Pengentasan Kemiskinan.

2. Analisis Lingkungan Strategis

Analisis lingkungan strategis merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis dan merupakan proses untuk selalu menempatkan organisasi dalam posisi strategis, sehingga dalam perkembangannya akan selalu berada pada posisi yang menguntungkan. Lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan internal yang memiliki kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal organisasi berupa peluang dan tantangan. Faktor-faktor lingkungan tersebut harus dipelajari, ditelaah, dianalisis sebagai upaya perbaikan kinerja agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Lingkungan strategis berarti pilihan strategis. Pilihan dari beberapa alternatif strategis Pilihan itu berupa ketetapan mengenai aspirasi-aspirasi strategis yang realistik, yaitu keinginan yang masuk akal dan dapat direalisasikan. Lingkungan dan Keputusan strategis antara lain harus dapat menentukan bagaimana hubungan lembaga dengan lingkungan yaitu hubungan yang harus saling mempengaruhi satu dengan yang lain serta memberi arah bagi semua kegiatan administratif dan operasional organisasi. Disamping tujuan, sasaran, dan ruang lingkup yang harus diperhitungkan dalam pembuatan

keputusan strategis, perlu pula dipertimbangkan unsur keuangan, frekuensi pembuatannya, serta jangka waktu pelaksanaan.

Banyak hal yang harus diperhatikan dalam keputusan yang strategis, sehingga dapat mengayomi seluruh pihak dan dapat menyelesaikan permasalahan yang ada di lingkungan. Alternatif yang dikumpulkan sesuai aspirasi dan harapan harus disesuaikan dengan kondisi organisasi (tujuan, sasaran, keuangan, dan lain-lain) dan kondisi lingkungan.

Beberapa kemungkinan terjadinya suatu pengambilan kebijakan strategi. *Comparative Advantage* merupakan kondisi yang sangat memungkinkan pengambil keputusan untuk mendapatkan strategi yang paling baik. Pada kondisi ini tidak boleh dibiarkan oleh organisasi karena memungkinkan untuk perkembangan organisasi dengan cepat yang memanfaatkan kekuatan dan peluang secara optimal. *Mobilization*, dalam pertemuan antara kekuatan dan ancaman merupakan hal yang berlawanan sehingga diperlukan pergeseran (mobilization) sumberdaya yang ada di organisasi (Strength) untuk dapat menekan atau meminimalisir ancaman yang terjadi pada organisasi.

3. Visi Perubahan.

Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan sebagai instansi yang menyelenggarakan bidang pertanian harus mampu menerjemahkan lebih spesifik tentang visinya. Mengacu pada proyek perubahan yang sedang dilaksanakan, dipandang perlu untuk mengubah visinya menjadi : **"Mewujudkan Timor Tengah Selatan**

sebagai pusat Pertumbuhan Ekonomi Sektor Pertanian menuju Masyarakat yang Maju, Adil dan Sejahtera”.

4. Tahapan Perubahan Rencana Strategis.

Dalam rangka pelaksanaan proyek perubahan, perlu dilakukan pentahapan rencana strategis yang dibagi dalam 3 (tiga) tahapan, yakni tahap jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang sebagaimana tertera pada tabel berikut;

Tabel 2.1 Tahapan Perubahan Rencana Strategis

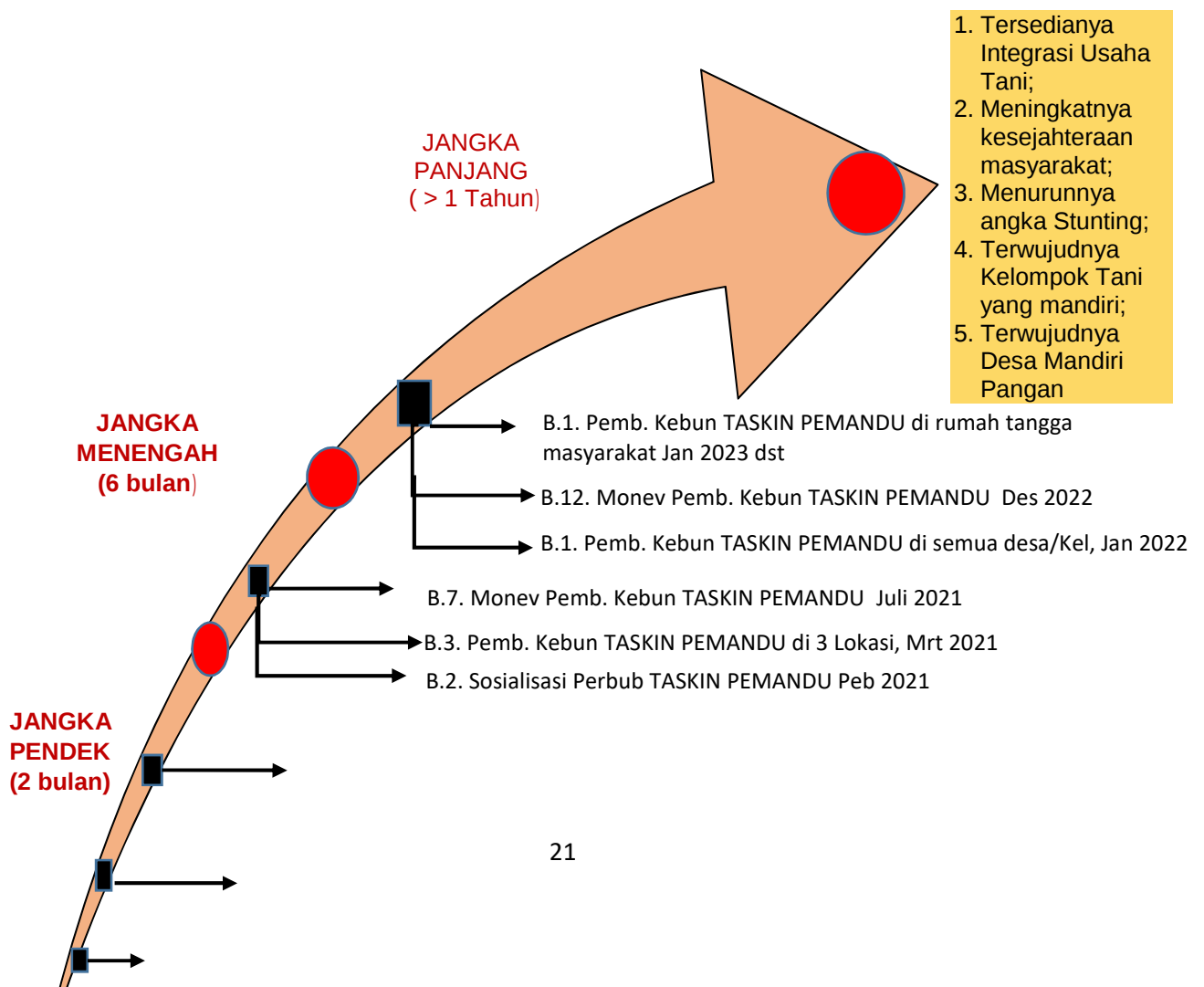
Milestones	Tahapan Kegiatan	Output	Waktu
A. JANGKA PENDEK			
1. Perencanaan	Persetujuan Mentor dan Bupati tentang Gagasan Proyek Perubahan	.Foto	Minggu ke 3 September 2020
	Rapat staf untuk menyamakan persepsi / pemahaman tentang Proyek Perubahan	- Undangan Rapat - Daftar hadir - Notulen - Foto kegiatan	Minggu ke 4 September 2020
	Pembentukan Tim Kerja Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU	SK Kadis TPH & Perkebunan Kab. TTS	Minggu ke 4 September 2020
	Melakukan konsultasi dan koordinasi Tim Kerja dan Stakeholder tentang Rencana Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU	- Undangan Rapat - Daftar Hadir - Notulen - Foto	Minggu ke 4 September 2020
2. Penerbitan Peraturan Bupati	Peraturan Bupati Timor Tengah Selatan tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU	Lembar Peraturan Bupati tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kab. TTS	Minggu ke 4 September 2020

3. Inventarisasi Kelompok Tani	Inventarisasi Kelompok Tani Sasaran Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU	- Dokumen “Data Basic Kelompok Tani kegiatan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kab. TTS - Foto	Minggu ke 2 Oktober 2020
4. Monev kegiatan	Monev Inventarisasi Kelompok Tani	Laporan Inventarisasi Kelompok Tani Kegiatan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kab. TTS	Minggu ke 2 Oktober 2020
B. JANGKA MENENGAH			
1. Sosialisasi Perbub	Laporan Hasil Kegiatan Sosialisasi	- Daftar Hadir - Foto Kegiatan	Pebruari 2021
2. Pembangunan Kebun	Pelaksanaan Pembangunan Kebun Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di 3 (tiga) lokasi	- Dokumen kegiatan pengadaan Sapras - Foto kegiatan	Maret 2021
3. Monev Kegiatan	Monev Pelaksanaan Pembangunan Kebun Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di 3 (tiga) lokasi	Buku “<i>Laporan Kegiatan Pembangunan Kebun Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU pada Kelompok Tani Percontohan di Kab. TTS Tahun 2021</i>”	Juli 2021
C. JANGKA PANJANG			
1. Pembangunan Kebun Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di semua desa/ kelurahan	Menetapkan nama Kelompok Tani penerima Kegiatan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU	SK tentang Kelompok Tani Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kab. TTS Tahun 2022	Januari 2022
	Pelaksanaan Kegiatan	- Dokumen Kegiatan Pengadaan sapras - Foto kegiatan	Maret s/d Oktober 2022
2. Monev Pembangunan Kebun TASKIN	Menghimpun, menyusun dokumen dan foto-foto kegiatan dalam bentuk	Buku “<i>Laporan Kegiatan Pembangunan</i>”	Desember 2022

PEMANDU	laporan yang dijilid	<i>Kebun Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kab. TTS Tahun 2022"</i>	
3. Pembangunan Kebun TASKIN PEMANDU di Rumah Tangga Masyarakat	Menetapkan nama Kelompok Tani penerima Kegiatan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU	Terwujudnya <i>Pertumbuhan Ekonomi Bidang Pertanian di Kabupaten TTS</i>	Januari 2023 dst

5. Pentahapan (Milestone)

Tahapan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan dari Proyek Perubahan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU (Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu) di Kabupaten Timor Tengah Selatan diilustrasikan sebagaimana pada gambar berikut:



M.2. Monev Keg. Inv. Kelompok Tani Okt 2020

M.2. Inv. Kelompok Tani Okt 2020

M.4. Peraturan Bupati Tentang Pengintegrasian TASKIN PEMANDU, Sep 2020

M.3. Perencanaan, Sep 2020

Gambar 2.1

**Milestones Proyek Perubahan Pengintegrasian Program TASKIN
PEMANDU di Kabupaten Timor Tengah Selatan**

B. Rencana Strategi Marketing

1. Identifikasi Stakeholder

Stakeholder merupakan individu, sekelompok manusia, komunitas atau masyarakat, baik secara keseluruhan maupun secara parsial yang memiliki hubungan serta kepentingan terhadap inovasi/proyek perubahan yang sedang dilakukan oleh performer stakeholder yang akan terlibat dalam proyek perubahan ini terdiri dari stakeholder internal dan stakeholder eksternal. Adapun identifikasi stakeholder yang terkait dengan proyek perubahan seperti tertera pada tabel berikut:

Tabel. 2.2

Identifikasi Stakeholder

Stakeholder	Keterangan
Bupati	<i>Stakeholder Internal</i> memiliki kepentingan terhadap program dan juga kekuatan untuk membantu membuat keberhasilan.
Sekretaris Daerah	<i>Stakeholder Internal</i> memiliki kepentingan terhadap program dan juga kekuatan untuk membantu keberhasilan proyek perubahan. Sekretaris Daerah dalam hal ini bertindak sebagai Mentor
Asisten 2	<i>Stakeholder Internal</i> memiliki kepentingan terhadap program dan juga kekuatan untuk membantu keberhasilan proyek

	perubahan
1. BAPPEDA 2. BPKAD 3. DISNAK dan KESWAN 4. Dinas Ketahanan Pangan 5. Dinas PUPR 6. Dinas PRKP 7. Dinas Kesehatan 8. BPMPD 9. Dinas Perikanan	<i>Stakeholder Eksternal</i> yang memiliki kepentingan dan menyuarakan dukungan tapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi program.
Coach dari Widyaaiswara Provinsi Sumatera Selatan	<i>Stakeholder</i> yang berperan sebagai coach (pembimbing) yang sangat berpengaruh dan berkepentingan terhadap bimbingan teori dan implementasi proyek perubahan.
Kepala Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan	<i>Stakeholder</i> yang merupakan <i>project leader</i> dan bertanggung jawab atas pelaksanaan proyek perubahan.
1. Sekretaris 2. Kepala Bidang 3. KaSub Bag/Kasi 4. Seluruh staf Dinas TPHP	<i>Stakeholder</i> yang merupakan lokasi <i>project leader</i> bertugas yang juga bertanggung jawab atas pelaksanaan proyek perubahan
Media Massa	<i>Stakeholder</i> eksternal yang tidak memiliki kepentingan khusus tetapi memiliki pengaruh dalam pelaksanaan proyek perubahan
LSM	<i>Stakeholder</i> eksternal yang tidak memiliki kepentingan tapi menunjang keberhasilan proyek perubahan.
1. Tokoh Agama 2. Tokoh Pendidikan 3. Tokoh Masyarakat 4. Tokoh Perempuan 5. Tokoh Pemuda	<i>Stakeholder</i> eksternal yang tidak memiliki kepentingan tapi mendukung keberhasilan proyek perubahan

2. Peranan Stakeholder

Dalam melaksanakan Proyek Perubahan diperlukan adanya tata kelola sebagai wujud peranan stakeholder dalam mendukung kegiatan. Adapun tata kelola perubahan sebagaimana tertera pada gambar berikut:

Struktur	Deskripsi		
<pre> graph TD AM[Atasan Mentor Bupati Timor Tengah Selatan] --> M[Mentor Sekda Kab. Timor Tengah Selatan] M <--> PL[Project Leader] CP[Coach / Pembimbing] --> PL PL --> TI[Tim Internal] PL --> TE[Tim Eksternal:] TI --> TI_L["1. Bupati 2. Sekda 3. Asisten 2 4. Dinas TPHP"] TE --> TE_L["1. BAPPEDA 2. BPKAD 3. Dinas PUPR 4. DISNAK & KESWAN 5. Dinas PRKP 6. Dinas Kesehatan 7. BPMPD 8. Dinas Ket Pangan 9. Dinas Perikanan"] </pre>	Atasan Mentor	:	EGUSEM. P. TAHUN, ST., MM
	Jabatan	:	BupatiTimorTengah Selatan
	Mentor	:	Marthen Selan, SH
	Jabatan	:	Sekretaris Derah Kabupaten TimorTengah Selatan
	Coach	:	Ir.Hj. NURAINI ARSIANTY, M.Si
	Jabatan	:	WidyaiswaraAhli Utama
	Project Leader	:	OTNIAL NEONANE, STP., M.Si
	Jabatan	:	Kepala Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan

Gambar 2.2
Tata Kelola Proyek Perubahan

3. Peta Stakeholder

Setelah mengidentifikasi *stakeholder* yang mempengaruhi proyek perubahan ini, selanjutnya peserta melakukan analisis terhadap pengaruh stakeholder untuk tercapainya keberhasilan proyek perubahan ini. Analisis stakeholder menggunakan analisis tingkat pengaruh (*influence/power*) dan tingkat minat (*interest*) stakeholder tersebut terhadap proyek perubahan yang akan dilakukan. Adapun hasil analisis tersebut dapat digambarkan dalam bagan sebagai berikut;

Stakeholder Defender	Stakeholder Promotor
Stakeholder yang memiliki kepentingan terhadap perubahan, akan tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi keberhasilan proyek perubahan, yaitu : 1. Camat 2. Kepala Desa 3. Lurah 4. Ketua GAPOKTAN/Kelompok Tani 5. Tokoh Masyarakat 6. Tokoh Agama 7. Tokoh Perempuan 8. Tokoh Pendidikan 9. Tokoh Pemuda	Stakeholder yang sangat berpengaruh dan berkepentingan terhadap proyek perubahan, yaitu ; 1. Bupati 2. Sekda 3. Asisten 2 4. Sekretaris Dinas 5. Kabid 6. Kasi/Ka Subbag 7. Seluruh staf Dinas TPH dan Perkebunan

Stakeholder Apathetics	Stakeholder Latents
Stakeholder yang kurang memiliki kepentingan dan bahkan tidak mengetahui adanya perubahan ini, yaitu; 1. Media Massa 2. LSM 3. Masyarakat	Stake holder yang tidak mempunyai kepentingan khusus namun mempunyai pengaruh yang besar terjadinya keberhasilan proyek perubahan,yaitu; 1. BAPPEDA 2. BPKAD 3. DISNAK dan KESWAN 4. Dinas Ketahanan Pangan 5. Dinas PUPR 6. Dinas PRKP 7. Dinas Kesehatan 8. BPMPD 9. Dinas Perikanan

Gambar 2.3
Bagan Analisis Peta *Stakeholder*



Gambar 2.4
Peta Stakeholder

a. Strategi Komunikasi

Untuk menghadapi setiap jenis *stakeholder* diatas, peserta pelatihan menggunakan **strategi komunikasi** yang selanjutnya disampaikan sebagai berikut:

Kelompok Stakeholde	Strategi Komunikasi
Promoters	Kelompok stakeholder yang memiliki kepentingan terhadap program dan kekuatan untuk membantu terhadap keberhasilan proyek perubahandansebaliknya; Strategi komunikasi yang dilakukan : • Komunikasi dengan cara memberikan informasi untuk meyakinkan bahwa kegiatan yang diusulkan sangat perlu dan berguna; • Hal-hal yang dikomunikasikan adalah dengan menyampaikan maksud,tujuan, manfaat, output yang dihasilkan serta dampak dari proyek perubahan; • Dalam menyampaikan hal-hal tersebut harus dengan penuh rasa percaya diri, tegas dan proyek perubahan relatif mudah diaplikasikan,fleksibel dan bermanfaat bagi masyarakat dan organisasi.
Latens	Kelompok yang tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam program,tapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi program jika mereka tertarik, Strategi komunikasi yang dilakukan: • Membangun komunikasi dengan memberikan infomasi mengenai maksud, tujuan,sasaran, manfaat dan output yang dihasilkan; • Selalu bersikap sopan, profesional serta memperlakukan mereka dengan baik.
Defenders	Kelompok stakeholder yang memiliki kepentingan dan menyuarakan dukungan,tetapi kekuatannya sangat keciluntuk mempengaruhi program.

	Strategi komunikasi yang dilakukan; • Komunikasi dengan memberikan motivasi bahwa kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi dinas dan merupakan ajang pembuktian diri dan kemampuan; • Berusaha memberi semangat dan motivasi untuk keberhasilan program; • Bila memungkinkan dapat melibatkan mereka dalam mengambil keputusan.
Apathetics	Kelompok stakeholders yang tidak memiliki kepentingan dan kekuatan terhadap program yang dilaksanakan. Strategi komunikasi yang dilakukan; • Memberi informasi seperlunya dan menjaga agar tidak menjadi penghambat dalam pelaksanaan program.

b. Komunikasi dengan *Stakeholders*.

Selanjutnya isu strategis yang berdampak luas dan sistemik tersebut kemudian dikomunikasikan kembali dengan *stakeholders* internal yaitu Bupati, Sekretaris Daerah, Asisten 2, dan pemangku jabatan di lingkup Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan yaitu dengan mengadakan pertemuan maupun rapat internal dengan Tim Kerja guna menyusun kesepakatan antar lembaga, yang mana butir-butir kesepakatan tersebut, diantaranya terdiri dari:

- 1) Komitmen seluruh Pemangku Kepentingan untuk mengimplementasikan secara aktif mengambil peran dan

tanggung jawab dalam upaya mempertanggungjawabkan pelaksanaan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kabupaten Timor Tengah Selatan;

- 2) Kegiatan yang dilakukan adalah **penerbitan** Peraturan Bupati tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kabupaten Timor Tengah Selatan;
- 3) Untuk melaksanakan kegiatan tersebut diperlukan adanya **Inventarisasi Kelompok Tani** sebagai sasaran kegiatan.

4. Desain Marketing Mix.

Marketing merupakan salah satu unsur penting yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan/organisasi. Proses marketing inilah yang memastikan bahwa setiap produk dari perusahaan bisa sampai kepada konsumen. Oleh karena itu, diperlukan strategi-strategi khusus untuk menjalankan kegiatan marketing dan memastikan bahwa perusahaan/organisasi mendapatkan manfaat sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam menentukan strategi pemasaran diperlukan pertimbangan yang matang dan tepat saat membuat strategi marketing. Salah satu strategi marketing yang banyak digunakan adalah **strategi marketing mix**. Menurut *Kotler* dan *Amstrong*, marketing mix adalah sekumpulan variabel pemasaran yang bisa digunakan oleh perusahaan untuk mengejar tingkat penjualan mereka. Dengan kata lain, marketing mix merupakan strategi pemasaran yang menggabungkan elemen-elemen di dalam mix marketing itu sendiri dan dijalankan secara terpadu. Marketing mix memiliki beberapa elemen, yang dikenal dengan sebutan 4P. Product, Price, Promotion, Place.

Kaitannya dengan proyek perubahan yang sedang dilaksanakan, strategi merupakan cara atau siasat yang berhubungan dengan setiap upaya pengambilan keputusan dengan memperhitungkan

setiap kemungkinan yang diperkirakan dapat terjadi, guna mencapai tujuan yang diharapkan melalui pemanfaatan Sumberdaya Manusia yang dimiliki, yang meliputi koordinasi dan sinergi, penetapan indikator keberhasilan, penyusunan rencana aksi dan sasaran, monitoring dan evaluasi, serta pelaporan.

Keberhasilan strategi yang digunakan akan direplikasi pada rencana aksi periode selanjutnya, sedangkan beberapa indikator kegagalan akan di evaluasi dan di *update* sesuai dengan permasalahannya.

a. Customer

Customer yang harus diberikan pelayanan adalah Kelompok Tani/Gabungan Kelompok Tani pelaksana kegiatan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU.

b. Product

Untuk merealisasikan program tersebut, maka pelaksanaannya dibagi dalam dalam 3 (tiga) tahapan kegiatan yaitu: jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dari pelaksanaan rancangan program kegiatan tersebut, produk yang akan dihasilkan adalah sebagai berikut:

- **Peraturan Bupati** tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU (Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu) di Kabupaten Timor Tengah Selatan,
- Hasil **Inventarisasi Kelompok Tani** Pelaksana Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU (Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu) di Kabupaten Timor Tengah Selatan.

c. Place

Untuk melaksanakan program kegiatan yang telah dirancang tersebut, dipilih pada Kelompok-kelompok tanidesa/kelurahansasaran yang mempunyai kriteria dan berada di wilayah Kabupaten Timor Tengah Selatan.

d. Price

Biaya yang akan dibutuhkan untuk pelaksanaan proyek perubahan ini dibebankan pada **Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah pada Dinas** Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan. Selanjutnya pelaksanaan Program TASKIN PEMANDU juga dapat dibiayai dari dana desa dan atau masyarakat. Adapun rincian biaya yang akan digunakan untuk kegiatan proyek perubahan tersebut sebagaimana tertera pada tabel berikut:

Tabel 2.3 Rencana Biaya Proyek Perubahan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU

Kegiatan	Banyak nya	Satuan	Harga Rp .000	Total Rp .000	Deskripsi
Koordinasi persiapan pelaksanaan proyek perubahan	-	-	-	-	Laporan dan penandatanganan kesepakatan area perubahan bersama Mentor
Rapat koordinasi bersama Tim Kerja Proyek Perubahan	1	Paket	1.000	1.000	Penyediaan makanan dan minuman rapat Tim
Inventarisasi Kelompok Tani	1	Kegiatan	10.000	10.000	Perjalanan dinas dengan output berupa Data Kelompok Tani Sasaran kegiatan Program
Dokumentasi	1	Paket	500	500	Cetak foto dan album
ATK	1	Paket	500	500	ATK kegiatan
Pembuatan Laporan Kegiatan Inventarisasi Kelompok Tani	1	Paket	2.000	2.000	Disajikan dalam bentuk laporan yang dijilid
Total Anggaran				14.000	

e. Promotion

Agar proyek perubahan yang dirancang ini dapat berjalan dengan baik dan memberikan dampak dan manfaat pada kinerja organisasi, maka untuk memberikan pemahaman dilakukan dengan metode atau cara yang berbeda-beda menyesuaikan dengan *stakeholders*.

- ◆ Eselon II (Pimpinan Perangkat Daerah), dilakukan secara informal yaitu menghadap langsung (*door to door*) dan menyampaikan hal-hal yang terkait dengan rencana proyek perubahan yang akan dilaksanakan selaku peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II yang dilaksanakan di Provinsi Sumatera Selatan dengan merencanakan beberapakegiatan, antara lain penerbitan Peraturan Bupati tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU, inventarisasi Kelompok Tani calon penerima kegiatan dan Sosialisasi. Selanjutnya pada tahun depan akan dilaksanakan pembangunan Kebun Pengintegrasian TASKIN PEMANDU di 3 (tiga) lokasi. Sehubungan dengan hal tersebut sangat mengharapkan dukungan dari berbagai pihak;
- ◆ Eselon III dan IV, dilakukan melalui rapat-rapat staf serta sosialisasi dan yang rencananya akan dilaksanakan oleh Tim Kerja;
- ◆ Selain itu, promosi kegiatan ini akan melibatkan media masa, baik elektronik dan media cetak agar kegiatan ini dapat diketahui dan bermanfaat bagi masyarakat.

C. Kendala/Potensi Resiko

Dalam melaksanakan proyek perubahan ini tidak dipungkiri akan terdapat beberapa kendala, baik yang berasal dari internal, maupun dari eksternal. Kemungkinan beberapa kendala yang akan dihadapi dan upaya mitigasi yang dapat ditempuh untuk mengatasi kendala sebagaimana tertera pada tabel berikut:

Tabel 2.4
Kendala dan Upaya Mitigasi

No	Kendala	Potensi Resiko	Upaya Mitigasi
A	Kendala Internal		
1	Tim Kerja	Adanya tumpang tindih pekerjaan rutin dengan pekerjaan untuk kegiatan proyek perubahan	- <i>Project leader</i> selalu menanyakan progres kegiatan dan sejauhmana pencapaiannya. Jika menemui hambatan agar menyampaikan secepat mungkin. - Bahwa Proper ini selanjutnya merupakan kegiatan yang berkelanjutan dan disetujui oleh Bupati, jadi tetap harus mendapatkan prioritas untuk dikerjakan.
		Pemahaman atas pekerjaan belum optimal	- Menyajikan program TASKIN PEMANDU dalam bentuk tulisan singkat (Pedoman Pelaksanaan) agar staf dan stakeholder dapat lebih memahami.
2	Kualitas dan kuantitas SDM masih belum maksimal	Hasil pekerjaan belum optimal karena masih merupakan program baru	- Tim Kerja harus solid dan mendukung kegiatan agar staf yang lain ikut tergerak dan turut berpartisipasi
3	Anggaran kegiatan	Belum optimalnya pelaksanaan Proper sesuai rencana karena kegiatan ini belum dianggarkan pada APBD Kab. TTS Tahun Anggaran 2021	- Mengusulkan Perubahan Anggaran Tahun Anggaran 2021

B	Kendala Eksternal		
1	Kurangnya partisipasi yang aktif dari Perangkat Daerah terkait	Pelaksanaan Proper tidak optimal, karena terbatasnya waktu dan banyaknya pekerjaan rutin	- Menjalin hubungan personal yang baik antara anggotatim dengan stakeholder terkait ,sehingga terjalin komunikasi dan koordinasi yang baik - <i>Project leader</i> selalu berkomunikasi dengan Pimpinan Perangkat Daerah terkait agar terjalin sinergisitas yang kuat
2	Kurang aktifnya petani	Kurang optimalnya hasil produksi karena perilaku petani (kebiasaan menanam secara monokultur, adat, merasa cepat puas, dll).	- Tingkatkan pendampingan oleh petugas setiap hari

BAB III

MANAJEMEN PERUBAHAN

A. Capaian Tahapan Rencana Strategis

Capaian pelaksanaan proyek perubahan diklasifikasikan ke dalam tiga tahap, yaitu jangka pendek (September-November 2020), jangka menengah (Desember 2020-Juni 2021) dan jangka panjang (2022). Pada realisasi capaian jangka pendek pada proyek perubahan ini terdapat 4 (empat) tahap pokok yang harus dikerjakan.

Proyek perubahan dilaksanakan melalui kegiatan jangka pendek (*milestones*) yang telah diusulkan, disetujui dan memperoleh masukan dari Mentor, *Coach* dan Evaluator, serta disepakati pada saat seminar Rancangan Proyek Perubahan (RPP). Selanjutnya kegiatan dalam tahapan jangka menengah dan jangka panjang merupakan *milestones* yang menghasilkan *outcomes* dan *impact* dari kegiatan jangka pendek.

Berikut ini beberapa catatan Mentor, Evaluator, dan *Coach* pada saat seminar RPP:

1. **Marthen Selan, SH** selaku Mentor menjelaskan pentingnya program Pengentasan Kemiskinan yang dilaksanakan secara terpadu sehingga berdampak positif terutama dalam meningkatkan sumber daya manusia serta menurunnya angka stunting pada anak balita, yang mana pada saat ini masih merupakan daerah yang memiliki angka stunting tertinggi di Indonesia.
2. **Ir. Hj. Nuraini Arsianty M.Si**, sebagai *Coach* menyampaikan perlu ditambahkan apa saja yang diintegrasikan, apa maksud terpadu dan mandiri ketika pertama kali project leader bertatap muka langsung untuk membahas Judul Proyek Perubahan. Konsultasi berikutnya Coach menyarankan agar Pisau Analisis dimasukkan dalam Bab Latar Belakang.

Pelaksanaan proyek perubahan merupakan pelaksanaan komitmen. selama dua bulan melaksanakan janji sebagaimana direncanakan dalam RPP. Proyek perubahan pada PKN-2 bukan hanya sekedar “*change*” namun harus mampu menampilkan “*innovation*”. Inovasi pada proyek perubahan ini berada pada level adopsi (level kedua di bawah inovasi murni) yaitu mengadopsi kebijakan pemerintah.

1. Bukti Implementasi Proyek Perubahan.

Bukti Implementasi merupakan salah satu tahap dalam proses kebijakan publik. Biasanya implementasi dilaksanakan setelah sebuah kebijakan dirumuskan dengan tujuan yang jelas. Implementasi merupakan rangkaian aktifitas dalam rangka menghantarkan kebijakan kepada masyarakat sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil sebagaimana yang diharapkan. Rangkaian kegiatan tersebut mencakup persiapan seperangkat peraturan lanjutan yang merupakan interpretasi dari kebijakan tersebut. Berikut adalah bukti-bukti implementasi proyek perubahan yaitu:

a. Milestones 1: Perencanaan

1) Persetujuan Mentor dan Bupati tentang Gagasan Proyek Perubahan.

Penentuan judul dan gagasan merupakan langkah awal dari pelaksanaan proyek perubahan ini. Dimulai dari diskusi internal pada Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan terdapat beberapa permasalahan di tingkat lapangan, yakni adanya petani masih mengusahakan lahan pertaniannya secara monokultur, masih terdapatnya masyarakat yang miskin, tingginya angka stunting, belum adanya kemandirian kelompok tani dan belum adanya desa mandiri pangan di Kabupaten Timor Tengah Selatan.

Setelah dilakukan diskusi dengan Mentor telah dapat disepakati gagasan tersebut untuk diangkat dalam proyek perubahan. Langkah selanjutnya, melakukan konsultasi dan persetujuan gagasan tersebut sekaligus memohon arahan kepada Mentor. Persetujuan Mentor diperlukan sebagai perwujudan dukungan dari Pimpinan pada proyek ini. Melalui serangkaian diskusi dengan Mentor berupa masukan dan arahan, maka proyek perubahan ini telah disetujui sebagaimana dalam gambar berikut..



Gambar 3.1

Foto Kegiatan Menghadap Sekda dan Bupati TTS untuk Penandatanganan format Persetujuan Mentor PKN II Angkatan XVIII Tahun 2020

Berikut disampaikan kegiatan sewaktu Project Leader menghadap Coach dalam rangka koordinasi dan konsultasi tentang Proyek Perubahan sebagaimana tertera pada gambar berikut :



Gambar 3.2

Kegiatan Ketika Menghadap Coach dalam rangka koordinasi dan konsultasi tentang Proyek Perubahan

2) Rapat Staf

Rapat staf dilaksanakan dalam rangka menyamakan persepsi/ pemahaman tentang Proyek Perubahan. Rapat dilaksanakan berdasarkan surat Kepala Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Kab. Timor Tengah Selatan Nomor Din.TPHP. 11.A.01/962/2020 tanggal 21 September 2020 perihal undangan. Rapat yang dipimpin langsung oleh Kepala Dinas tersebut dilaksanakan pada hari Selasa tanggal 22 September 2020 dan diikuti sebanyak 55 (lima puluh lima) peserta sebagaimana tertera pada daftar hadir.

Beberapa poin yang menjadi pokok bahasan rapat antara lain;

- Sektor pertanian merupakan sektor penting dalam menopang kehidupan manusia dan sangat tergantung pada faktor teknis dan lingkungan yang selama bertahun-tahun sistem pertanian yang ada selalu diupayakan untuk meningkatkan hasil atau produksi pertanian, peningkatan input energi seperti pupuk kimia, pestisida maupun bahan kimia lainnya dalam pertanian dengan tanpa melihat kompleksitas lingkungan disamping membutuhkan biaya usaha tani yang tinggi, juga merupakan penyebab utama terjadinya kerusakan lingkungan. Hal ini menuntut adanya penerapan teknologi yang dapat mempertahankan dan meningkatkan produksi. Salah satu inovasi yang dapat dilakukan adalah melaksanakan Program TASKIN PEMANDU;
- Perlu segera menyiapkan Regulasi dalam hal ini Peraturan Bupati yang akan menjadi pedoman pelaksanaan Program TASKIN PEMANDU;
- Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU merupakan salah satu bagian dari sistem pengembangan pertanian yang dapat terlaksana sehingga wajib memenuhi lima pilar yaitu: produktif, beresiko kecil, tidak menimbulkan degradasi lahan dan air, menguntungkan secara ekonomi jangka panjang dan diterima oleh masyarakat.
- Agar segera melaksanakan identifikasi kelompok tani di Kabupaten Timor Tengah Selatan.

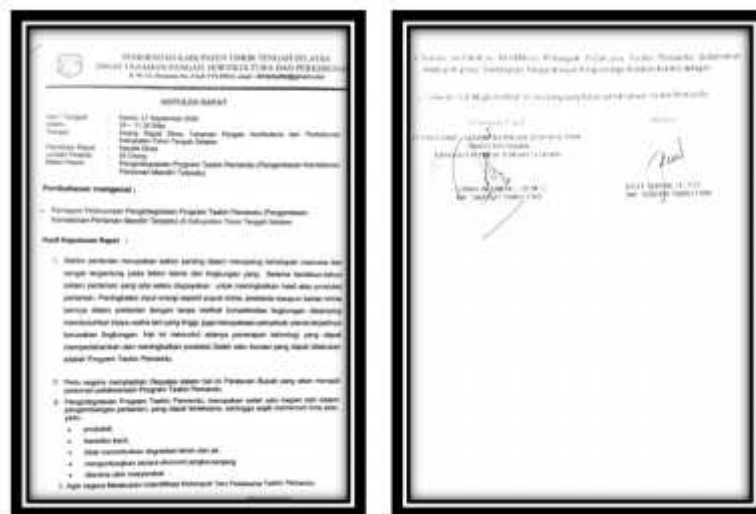
Selengkapnya bukti kegiatan tersebut seperti undangan rapat, daftar hadir, notulen rapat dan foto kegiatan disampaikan sebagaimana tertera pada gambar-gambar berikut.



Gambar 3.3
Undangan Rapat Staf

PEMERINTAH KABUPATEN TIMOR TENGAH SELATAN DINAS PENDIDIKAN, KEMAHKAMUAN, KEMASYARAKATAN DAN KEMUDA-MUDAAN Jl. K. D. Salsabilla No. 254 (75.888) email: dinkabtimor@gmail.com			
DAFTAR HADIR RUMAH STAF DALAM RANGKA PEMERIKSAAN PROGRES PENGEMBANGAN KERANGKA PERTANYAAN BAHASA TERPADU			
NO	NAMA	JABATAN	TIMOR TENGAH
1	Dr. A. A. A.	Rektor	
2	B. B. B.	Deputy	
3	C. C. C.	Deputy	
4	D. D. D.	Deputy	
5	E. E. E.	Deputy	
6	F. F. F.	Deputy	
7	G. G. G.	Deputy	
8	H. H. H.	Deputy	
9	I. I. I.	Deputy	
10	J. J. J.	Deputy	
11	K. K. K.	Deputy	
12	L. L. L.	Deputy	
13	M. M. M.	Deputy	
14	N. N. N.	Deputy	
15	O. O. O.	Deputy	
16	P. P. P.	Deputy	
17	Q. Q. Q.	Deputy	
18	R. R. R.	Deputy	
19	S. S. S.	Deputy	
20	T. T. T.	Deputy	
21	U. U. U.	Deputy	
22	V. V. V.	Deputy	
23	W. W. W.	Deputy	
24	X. X. X.	Deputy	
25	Y. Y. Y.	Deputy	
26	Z. Z. Z.	Deputy	
27	A. A. A.	Deputy	
28	B. B. B.	Deputy	
29	C. C. C.	Deputy	
30	D. D. D.	Deputy	
31	E. E. E.	Deputy	
32	F. F. F.	Deputy	
33	G. G. G.	Deputy	
34	H. H. H.	Deputy	
35	I. I. I.	Deputy	
36	J. J. J.	Deputy	
37	K. K. K.	Deputy	
38	L. L. L.	Deputy	
39	M. M. M.	Deputy	
40	N. N. N.	Deputy	
41	O. O. O.	Deputy	
42	P. P. P.	Deputy	
43	Q. Q. Q.	Deputy	
44	R. R. R.	Deputy	
45	S. S. S.	Deputy	
46	T. T. T.	Deputy	
47	U. U. U.	Deputy	
48	V. V. V.	Deputy	
49	W. W. W.	Deputy	
50	X. X. X.	Deputy	
51	Y. Y. Y.	Deputy	
52	Z. Z. Z.	Deputy	
53	A. A. A.	Deputy	
54	B. B. B.	Deputy	
55	C. C. C.	Deputy	
56	D. D. D.	Deputy	
57	E. E. E.	Deputy	
58	F. F. F.	Deputy	
59	G. G. G.	Deputy	
60	H. H. H.	Deputy	
61	I. I. I.	Deputy	
62	J. J. J.	Deputy	
63	K. K. K.	Deputy	
64	L. L. L.	Deputy	
65	M. M. M.	Deputy	
66	N. N. N.	Deputy	
67	O. O. O.	Deputy	
68	P. P. P.	Deputy	
69	Q. Q. Q.	Deputy	
70	R. R. R.	Deputy	
71	S. S. S.	Deputy	
72	T. T. T.	Deputy	
73	U. U. U.	Deputy	
74	V. V. V.	Deputy	
75	W. W. W.	Deputy	
76	X. X. X.	Deputy	
77	Y. Y. Y.	Deputy	
78	Z. Z. Z.	Deputy	
79	A. A. A.	Deputy	
80	B. B. B.	Deputy	
81	C. C. C.	Deputy	
82	D. D. D.	Deputy	
83	E. E. E.	Deputy	
84	F. F. F.	Deputy	
85	G. G. G.	Deputy	
86	H. H. H.	Deputy	
87	I. I. I.	Deputy	
88	J. J. J.	Deputy	
89	K. K. K.	Deputy	
90	L. L. L.	Deputy	
91	M. M. M.	Deputy	
92	N. N. N.	Deputy	
93	O. O. O.	Deputy	
94	P. P. P.	Deputy	
95	Q. Q. Q.	Deputy	
96	R. R. R.	Deputy	
97	S. S. S.	Deputy	
98	T. T. T.	Deputy	
99	U. U. U.	Deputy	
100	V. V. V.	Deputy	

Gambar 3.4
Daftar Hadir Peserta Rapat



Gambar 3.5
Notulen Hasil Rapat Staf

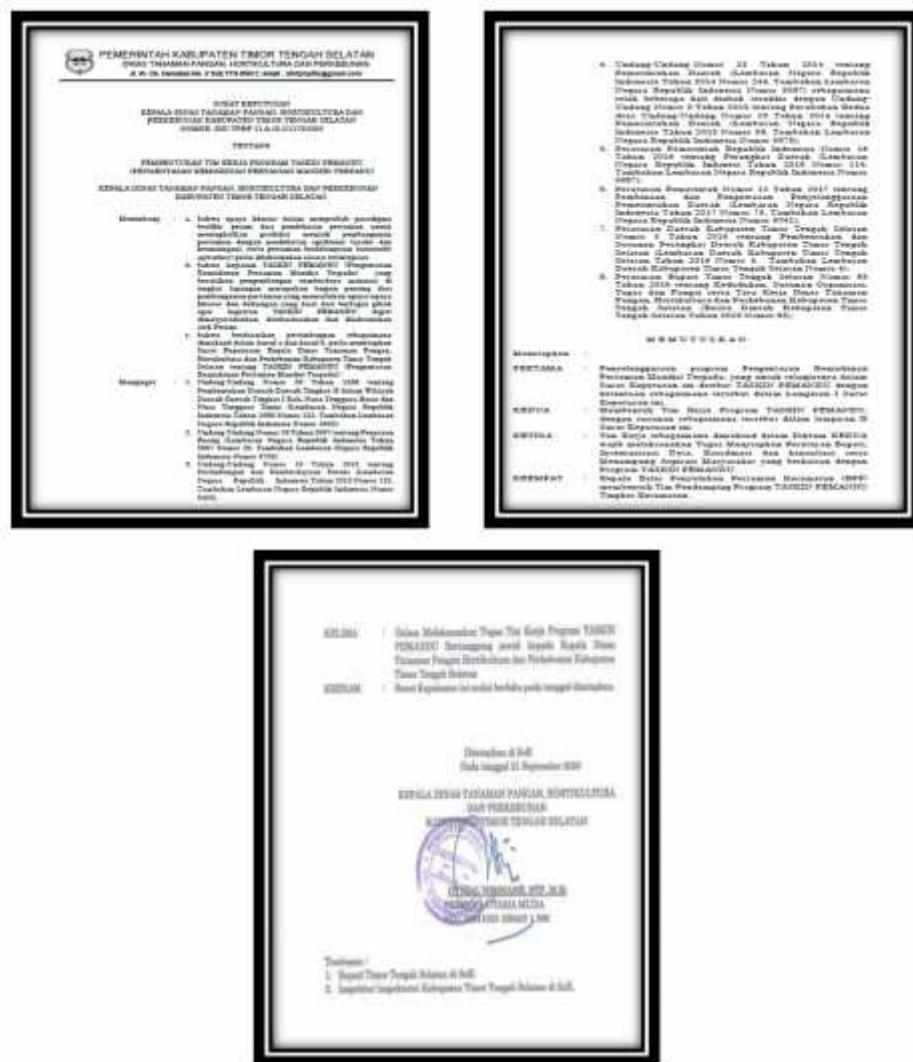


Gambar 3.6
Foto Kegiatan Rapat Staf

3) Pembentukan Tim Kerja Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU

Untuk mendukung Poyek Perubahan diperlukan adanya Tim Kerja yang dibentuk agar kegiatan ini dapat dilaksanakan oleh staf dinas dan merupakan perwujudan partisipasi staf dalam

berorganisasi terutama untuk mendukung kegiatan Proyek Perubahan. **Tim Kerja** ditetapkan melalui Keputusan Kepala Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan tentang Pembentukan Tim Kerja TASKIN PEMANDU (Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu). Nomor DIN.TPHP 11.A.10.1/1176//2020 tanggal 21 September 2020 sebagaimana tertera pada gambar berikut.



Gambar 3.7

Lembar Surat Keputusan Kepala Dinas tentang Tim Kerja

4) Melakukan konsultasi dan koordinasi Tim Kerja dan Stakeholder tentang Rencana Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU.

Tahapan terakhir pada milestones 1 adalah melakukan konsultasi dan koordinasi Tim Kerja dan Stakeholder terkait yang diawali dengan pembuatan undangan dari Kepala Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Nomor DIN.TPHP.11.A.01.1/985/2020 tanggal 23 September 2020. Adapun kegiatan tersebut dilaksanakan pada hari Kamis, tanggal 24 September 2020 dan dihadiri sebanyak 22 (dua puluh dua) orang peserta. Kegiatan tersebut dipimpin langsung oleh Kepala Dinas dan dihadiri Assisten II serta Kepala Perangkat Daerah terkait dengan Program TASKIN PEMANDU. Adapun hasil pertemuan tersebut diperoleh beberapa hal antara lain:

- 1) Tim Kerja agar segera melaksanakan segala upaya yang terencana dan terkoordinasi untuk melembagakan penerapan prinsip-prinsip TASKIN PEMANDU oleh petani dalam usaha taninya;
- 2) Agar dalam pelaksanaan Identifikasi kelompok tani pelaksana TASKIN PEMANDU diutamakan di wilayah yang angka stuntingnya tinggi dengan tetap memperhatikan kondisi wilayah;
- 3) Masing-masing stakeholder yang terlibat agar dapat mengintegrasikan programnya dalam menunjang upaya pengentasan kemiskinan dengan sasaran utamanya pada lahan Kelompok Tani/Gabungan Kelompok Tani petanisebagai pusat pengembangan TASKIN PEMANDU sehingga petani mampu menemukan kebutuhannya sendiri dan menerapkan cara-cara berusaha yang sesuai dengan kondisi lokal dan tempat tinggalnya;
- 4) Agar Tim Identifikasi segera melakukan pendataan pelaku usaha yang akan mengembangkan Program TASKIN PEMANDU serta

menyediakan informasi lokasi yang potensial untuk pengembangan program TASKIN PEMANDU;

- 5) Tim Kerja Program TASKIN PEMANDU menyusun program kegiatan dengan memperhatikan kondisi sosial budaya, kesediaan petani untuk melaksanakan program TASKIN PEMANDU.

Berikut disampaikan bukti-bukti kegiatan tersebut seperti undangan rapat, daftar hadir, notulen rapat dan foto-foto kegiatan konsultasi dan koordinasi yang disampaikan sebagaimana tertera pada gambar-gambar berikut :



Gambar 3.8

Undangan Kegiatan Konsultasi dan Koordinasi

[illegible][illegible]



Gambar 3.11
Foto-foto Kegiatan Konsultasi dan Koordinasi

Berikut disampaikan Surat Pernyataan Dukungan terhadap Program TASKIN PEMANDU oleh Bupati Timor Tengah Selatan beserta Kepala PERANGKAT DAERAH Lingkup Kabupaten Timor Tengah



Selatan sebagaimana tertera pada gambar-gambar berikut;

Gambar 8.12a
Surat Pernyataan Dukungan Dari Bupati TTS



Gambar 8.12b

Surat Pernyataan Dukungan Kepala Perangkat Daerah Lingkup Kabupaten TTS

b. Milestones 2 : Penerbitan Peraturan Bupati

Dalam rangka pelaksanaan kegiatan Proyek Perubahan ini dan untuk mensinergikan kegiatan agar berdayaguna perlu dilakukan kebijakan pemerintah yang dituangkan dalam Peraturan Bupati. Pwangkat Daerah yang terkait langsung dalam hal ini yaitu Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan menyusun dan mengusulkan Peraturan Bupati Timor Tengah Selatan tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU.

Melalui kerjasama,koordinasi dan konsultasi yang efektif dengan stakeholder terkait dalam hal ini dengan Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan, akhirnya terbitlah Peraturan Bupati tersebut secara lengkap sebagaimana



tertera di bawah ini. Berikut disampaikan halaman muka dan akhir Peraturan Bupati tentang Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu sebagaimana tertera pada gambar berikut.

Gambar 8.13
Peraturan Bupati tentang TASKIN PEMANDU

c. Milestones 3 : Inventarisasi Kelompok Tani

Tahap selanjutnya yang merupakan Milestones 3 yakni melakukan inventarisasi kelompok tani. Kegiatan ini dimaksudkan untuk melakukan pendataan kelompok tani yang meliputi : Nama kelompok tani, alamat, nama ketua kelompok tani dan jumlah anggota serta bertujuan untuk mengetahui kondisi riil yang ada pada saat ini sebagai data basic kelompok tani untuk kegiatan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kabupaten Timor Tengah Selatan.

Kegiatan ini dilaksanakan dalam kurun waktu Minggu kedua sampai dengan minggu ketiga bulan Oktober 2020. Hasil kegiatan Inventarisasi kelompok tani selanjutnya dirangkum dan dirincikan sebagaimana tertera pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Hasil Inventarisasi Kelompok Tani pada lima belas Kecamatan di Kabupaten Timor Tengah Selatan

No	Nama Kelompok	Alamat		Ketua	Jumlah Anggota
		Desa	Kecamatan		
1	Tok Tit	Kuatae	Kota SoE	Natus Selan	18
2	Takaena Pehe	Enoneontes	Kuatnana	Ibrahim Faot	20
3	KWT. Feto Mone	Sopo	Amanuban Tengah	Yohana Bansae	20
4	Am Sopo	Hoineno	Nunkolo	John.J.V. Tamelan	26
5	Syalom	Netutnana	Amanatun Selatan	Y. Taek	22
6	Eno Nekmese	Tesiayofanu	KiE	Hendrik Tamonob	15
7	Olif Tataf	Oe'ekam	Mollo Tengah	M. Lasfeto	25
8	Bersaudara	Oelbubuk	Mollo Tengah	Yehuda O. Sanam	19
9	Faot Hani	Tobu	Tobu	Tomas Tola	15
10	Tunas Muda	Neononi	Oenino	Lasarus Nenobais	25
11	Sanbilo	Oinlasi	Amanatus Selatan	Sem Liu	22
12	Kuan Eno	Lilana	Nunbena	Yohanes Tuan	15
13	Meopae	Sbot	Molo Utara	Yandi Tennis	15
14	KWT. Nekmese	Maunum Niki niki	Amanuban Tengah	Martha Liufeto	17

15	Tetus	Pusu	Amanuban Barat	Yunius Talan	20
----	-------	------	----------------	--------------	----

Berikut disampaikan beberapa foto kegiatan Inventarisasi Kelompok Tani sebagaimana tertera pada gambar berikut.





Gambar 3.14
Kegiatan Inventarisasi Kelompok Tani

d. **Milestones 4: Monitoring evaluasi Kegiatan Inventarisasi Kelompok Tani**

Tahap akhir pada Kegiatan Jangka pendek adalah melakukan Monitoring dan Evaluasi inventarisasi kelompok tani yang merupakan salah satu bahan rujukan untuk kegiatan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kabupaten Timor Tengah Selatan.

Hasil inventarisasi kelompok tani yang diperoleh kemudian dianalisis dan dituangkan dalam bentuk dokumen berupa buku sebagai data basic yang sangat diperlukan dalam pembahasan anggaran di Tim Anggaran secara Virtual di tingkat eksekutif dan pembahasan bersama legeslatif.

Berikut disampaikan bentuk laporan hasil inventarisasi kelompok tani sebagaimana tertera pada gambar berikut :



Gambar 3.15

Foto sampul depan Laporan Inventarisasi Kelompok Tani

Realisasi Capaian Target Proyek Perubahan

Capaian target proyek perubahan yang dilaksanakan pada tahap jangka pendek seluruhnya dapat dilaksanakan atau terealisasi 100 %, sebagaimana tertera pada tabel berikut;

Tabel 3.2 Capaian Target Proyek Perubahan

Milestones Jangka Pendek	Rencana		Realisasi Capaian Target
	Tahapan Kegiatan	Output	
1. Perencanaan	• Persetujuan Mentor dan Bupati tentang Gagasan Proyek Perubahan	• .Foto	100 %
	• Rapat staf untuk menyamakan persepsi / pemahaman tentang Proyek Perubahan	• Undangan Rapat • Daftar hadir • Notulen • Foto kegiatan	100 %
	• Pembentukan Tim Kerja Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU	• SK Kadis TPH & Perkebunan Kab. TTS	100 %
	• Melakukan konsultasi dan koordinasi Tim Kerja dan Stakeholder tentang Rencana Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU	• Undangan Rapat • Daftar Hadir • Notulen • Foto	100 %
2. Penerbitan Peraturan Bupati	• Peraturan Bupati Timor Tengah Selatan tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU	• Lembar Peraturan Bupati tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kab. TTS	100 %
3. Inventarisasi Kelompok Tani	• Inventarisasi Kelompok Tani Sasaran Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU	• Dokumen "Data Basic Kelompok Tani kegiatan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kab. TTS • Foto	100 %
4. Monev kegiatan	• Monev Inventarisasi Kelompok Tani	• Laporan Inventarisasi Kelompok Tani Kegiatan Pengintegrasian Program TASKIN	100 %

		PEMANDU di Kab. TTS	
--	--	------------------------	--

Realisasi tersebut dapat dibuktikan berdasarkan output yang diperoleh masing-masing kegiatan sebagaimana telah disampaikan pada bab sebelumnya. Adapun bukti-bukti berupa Surat Pernyataan Dukungan terhadap Proyek Perubahan dari Bupati dan Stakeholder terkait, semua dokumen rapat, sosialisasi, konsultasi dan koordinasi (berupa undangan, daftar hadir, notulen dan foto kegiatan) dan sebagainya. Capaian target realisasi sebesar 100 % tentunya tidak terlepas karena adanya dukungan dan perhatian yang besar dari Bupati dan partisipasi yang aktif dari stakeholder serta seluruh staf Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan dalam melakukan kegiatan.

B. Implementasi Strategi Marketing

Pelaksanaan implementasi proyek perubahan **Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kabupaten Timor Tengah Selatan** merupakan program yang memiliki langkah strategis, terutama untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya pertanian melalui program terpadu lintas sektor yang dilaksanakan pada satu kawasan kelompok tani agar tercipta bahan pangan asal pertanian, perikanan dan peternakan yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga tercukupinya sumber bahan pangan yang dapat meningkatkan kualitas sumberdaya manusia serta menurunkan angka kemiskinan dan juga menurunkan angka stunting pada anak balita. Diketahui bersama bahwa angka stunting pada balita yang ada di Kabupaten Timor Tengah Selatan merupakan yang tertinggi di Indonesia. Oleh karenanya perlu adanya terobosan program yang dapat memiliki multi effect positive.

Kondisi nyata yang dihadapi Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan adalah Kabupaten Timor Tengah Selatan antara lain

belum optimalnya pembinaan produksi di bidang pertanian dan kurangnya koordinasi antar Perangkat Daerah guna pemenuhan pangan masyarakat. Agar tujuan proyek perubahan ini dapat berjalan lancar dan baik, maka diperlukan adanya kebijakan bupati yang dituangkan dalam bentuk Peraturan Bupati, nomor 62 Tahun 2020 tentang **Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri terpadu**.

Pengalaman project leader dalam mengimplentasikan proyek perubahan selama kurang lebih 1,5 bulan ini berjalan cukup lancar. Semua kegiatan dapat dilaksanakan mulai dari rapat staf sebagai media sosialisasi proyek perubahan, kemudian dilanjutkan rapat konsultasi, koordinasi Tim Kerja dan Stakeholder terkait sangat dirasa adanya **nilai positif** dan **kepercayaan diri yang tinggi** dibanding sebelum mengikuti diklat (PKN TK II). Selama ini, project leader hanya dapat menyampaikan sebatas informasi tentang kondisi nyata masyarakat petani yang masih belum produktif dan adanya angka stunting yang masih tinggi akibat kurang terpenuhinya nutrisi bagi anak-anak balita.

Dengan telah diterbitkannya Peraturan Bupati Nomor 62 Tahun 2020 tentang Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu semakin menambah motivasi untuk melaksanakan proyek perubahan ini. Tentunya juga merupakan peraturan yang mengikat bagi stakeholder terkait.

Berikut disampaikan implementasi strategi marketing yang berkaitan dengan kegiatan proyek perubahan yang dilaksanakan dalam jangka pendek (September s/d November 2020).

1.Customer

Customer yang telah diberikan pelayanan adalah seluruh elemen pemangku kepentingan, mulai dari Bupati, Sekretaris Daerah, Assiten II, Bappeda, Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan, Dinas Ketahanan Pangan, Dinas PUPR, Dinas PRKP, Dinas Kesehatan, BPMD.

2. Product Proyek Perubahan

Dari pelaksanaan program/kegiatan, produk yang telah dihasilkan adalah;

- Peraturan Bupati Timor Tengah Selatan tentang Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu;
- Dokumen tentang Data Basic Kelompok Tani di Kabupaten Timor Tengah Selatan.

3. Place

Pelaksanaan program tersebut bertempat di Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan, Jalan W. CH. OEMATAN Nomor 3 SoE, Kabupaten Timor Tengah Selatan Provinsi Nusa Tenggara Timur.

4. Price

Biaya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan proyek perubahan ini dibebankan pada APBD Kabupaten Timor Tengah Selatan melalui Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan.

5. Promotion

Proyek perubahan yang dirancang ini berjalan dengan baik dan memberikan dampak dan manfaat pada kinerja organisasi, maka untuk memberikan pemahaman dilakukan dengan metode atau cara yang berbeda-beda menyesuaikan dengan stakeholder.

- Melakukan Sosialisasi dengan Sekretaris Daerah secara informal yaitu menghadap langsung dan menyampaikan hal-hal yang terkait dengan proyek perubahan yang akan dilaksanakan;
- Memberikan informasi kepada seluruh staf Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten TTS tentang adanya proyek perubahan melalui rapat staf yang dilaksanakan pada awal kegiatan Diklat PKN Tingkat II pada Bulan September 2020;
- Melaksanakan Kegiatan konsultasi dan koordinasi Tim Kerja dan Stakeholder tentang Rencana Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU;

- Memanfaatkan media sosial, media cetak dan elektronik untuk sosialisasi Proyek Perubahan tentang Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU di Kabupaten Timor Tengah Selatan.

Berdasarkan hasil pemetaan stakeholder sebagaimana disajikan pada tabel stakeholder, maka para stakeholder yang merupakan konsumen utama dikelompokkan di posisi kuadran kanan atas sebagai promoters, yaitu stakeholder eksternal yang memiliki pengaruh tinggi dan kepentingan tinggi. Strategi komunikasi yang digunakan “manage closely” terhadap “key players”, yaitu strategi: menginformasikan dan menjual gagasan secara meyakinkan, *taking-ownership*, keterlibatan aktif, dan memperoleh dukungan/persetujuan. Pelaksanaan strategi pemasaran antara lain melalui Brainstorming, dialog langsung, advokasi, diskusi, bimbingan, konsultasi, persuasi, rapat koordinasi dan konsultasi, instruksi, dan informasi. Pelaksanaan strategi pemasaran lebih lengkap dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 3.3 Pelaksanaan Strategi Pemasaran

Media Promosi	Target Stateholders	Strategi Komunikasi	Tujuan pemasaran
Instagram	Masyarakat	Penyebaran informasi, dan advokasi	Menjual gagasan dan memperoleh dukungan
WhatsApp Group	Stakeholder internal dan eksternal	Penyebaran informasi, dan advokasi	Menjual gagasan dan memperoleh dukungan
Sosialisasi, Rapat Staf/ Tatap Muka	Stakeholder internal	Advokasi, persuasi, sosialisasi, informasi	Pemahaman, intensi menyusun
Rapat Konsultasi dan Koordinasi	Stakeholder internal dan eksternal, tokoh masyarakat, Camat dan lurah terkait	Diskusi, persuasi, informasi, advokasi	Pemahaman, intensi menyusun
Poster/ Spanduk	Stakeholder internal	Penyebaran informasi, dan advokasi	Menjual gagasan dan memperoleh dukungan

Media Massa	Stakeholder internal dan media massa	Penyebaran informasi dan advokasi	Menjual gagasan dan memperoleh dukungan
-------------	--------------------------------------	-----------------------------------	---

Pelaksanaan strategi promosi untuk *stakeholder* internal melalui rapat/diskusi tim, untuk memastikan *taking-ownership* dan partisipasi aktif yang diharapkan sesuai dengan visi proyek perubahan. Pemantauan pelaksanaan strategi melalui komunikasi dua arah kepada pelaksana teknis dan instruksi melalui email dan whatsapp dinilai sangat efektif mendorong keterlibatan koordinator dan anggota tim.

C. Pemberdayaan Organisasi Pembelajaran.

Learning organization adalah sebuah konsep dimana suatu **organisasi** dianggap mampu untuk terus menerus melakukan proses self **learning** sehingga **organisasi** tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon berbagai macam perubahan yang akan muncul. Organisasi pembelajaran adalah sekelompok orang secara terus menerus memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka harapkan dimana gambaran berpikir baru dan luas dipupuk, aspirasi kolektif disepakati secara bebas dan terus-menerus belajar bersama.

Peter Sange (1990) mengatakan sebuah organisasi pembelajaran adalah organisasi “yang terus menerus memperbesar kemampuannya untuk menciptakan masa depannya” dan berpendapat mereka dibedakan oleh lima disiplin yaitu: penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, pembelajaran tim, dan pemikiran sistem.

Lundberg (Dale, 2003) menyatakan bahwa pembelajaran adalah suatu kegiatan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan ketrampilan dan pengetahuan serta aplikasinya. Menurutya pembelajaran organisasi adalah:

- 1) Tidaklah semata-mata jumlah pembelajaran masing-masing anggota;

- 2) Pembelajaran itu membangun pemahaman yang luas terhadap keadaan internal maupun eksternal melalui kegiatan-kegiatan dan sistem-sistem yang tidak tergantung pada anggota-anggota tertentu;
- 3) Pembelajaran tidak hanya tentang penataan kembali atau perancangan kembali unsur-unsur organisasi;
- 4) Pembelajaran lebih merupakan suatu bentuk meta-pembelajaran yang mensyaratkan pemikiran kembali pola-pola yang menyambung dan mempertautkan potongan-potongan sebuah organisasi dan juga mempertautkan pola-pola dengan lingkungan yang relevan;
- 5) Pembelajaran organisasi adalah suatu proses yang seolah-olah mengikat beberapa sub-proses misalnya perhatian, penafsiran, pencarian, pengungkapan dan penemuan, pilihan, pengaruh dan penilaian.
- 6) Pembelajaran organisasi mencakup baik unsur kognitif misalnya pengetahuan dan wawasan yang dimiliki bersama oleh para anggota organisasi maupun kegiatan organisasi yang berulang-ulang misalnya rutinitas dan perbaikan tindakan. Ada proses yang sah dan tanpa henti untuk memunculkan ke permukaan dan menguji praktek-praktek organisasi serta penjelasan yang menyertainya. Dengan demikian organisasi pembelajar ditandai dengan pengertian kognitif dan perilaku.

Pada saat pembekalan sebelum *off-campus* diingatkan bahwa sebuah proyek perubahan merupakan wahana pembelajaran kepemimpinan dengan bimbingan *coach* dan mentor dan kolaborasi mengarahkan *stakeholders* internal (tim *efektif*) dan kerjasama dengan *stakeholders* eksternal organisasi. Menurut Peter Senge (Marpaung, 2019), organisasi yang dimaksud disini adalah organisasi pembelajaran yaitu organisasi yang para pegawainya secara berkelanjutan mengembangkan kapasitasnya untuk mewujudkan hasil yang diinginkan. Pengembangan kapasitas melalui pembelajaran

kepemimpinan dengan tahapan: pengembangan, penyebaran dan penerapan pengetahuan baru. Selanjutnya David Garvin (Marpaung, 2019) menambahkan bahwa pemimpin dan pegawai dalam organisasi pembelajar akan secara sengaja mengubah perilakunya untuk merefleksikan pengetahuan dan pemahaman yang baru. Pelaksanaan proyek perubahan ini merupakan wahana pembelajaran kepemimpinan di Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan dalam rangka meningkatkan kapasitas organisasi.

1. Pengembangan pengetahuan baru (*Knowledge Development*): menjual gagasan

Masalah paling menonjol yang dihadapi Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan sebagai instansi pembina saat ini adalah belum optimalnya usaha yang dilakukan masyarakat petani. Pertanian yang dilaksanakan secara monokultur, sehingga kebutuhan nutrisi dari hasil usahanya kurang beragam. Hal inilah yang mungkin merupakan penyebab tingginya angka stunting pada anak balita akibat kurang gizi pada usia emas pertumbuhan manusia. Jika kondisi ini dibiarkan atau tidak adanya program terobosan untuk pengentasan kemiskinan, maka akan mengakibatkan penurunan kualitas sumber daya manusia.

Selanjutnya gagasan inovasi yang ditawarkan lahir melalui adopsi kebijakan pemerintah terutama dalam penjabaran Misi Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Selatan, yakni; pada Misi ke 4 (empat), yaitu; “***Meningkatkan pendapatan masyarakat***”. Ide ini membawa ke ruang perubahan.

Merumuskan dan menentukan akar masalah serta menemukan gagasan yang diperlukan sebagai solusi, dilakukan melalui diskusi dengan *stakeholders* internal dan mengajak berpikir secara sistemik. Diskusi secara terbuka dan bebas dalam menemukan pola berpikir

baru, saling melontarkan ide dan gagasan inovatif. Melalui dialog strategis setiap staf diberi ruang kebebasan menemukan pola baru dan menganalisis kekuatan dan kelemahan organisasi, melakukan refleksi dan menemukan solusi bagi perbaikan organisasi masa depan. Pada kesempatan berikutnya, diskusi sudah berkembang ke arah mengidentifikasi akar masalah yang menjadi penyebab dan implikasinya. Atas dasar beberapa penyebab masalah, diidentifikasi penyebab utama adalah; **Belum optimalnya pembinaan produksi di bidang pertanian dan Kurangnya koordinasi antar Perangkat Daerah guna pemenuhan pangan masyarakat.**

2. Penyebaran pengetahuan baru (*Knowledge Sharing*)

Gagasan yang telah disepakati pada tahap sebelumnya merupakan pengetahuan baru bagi organisasi. Gagasan tersebut merupakan visi perubahan yang perlu didiseminasikan dan ditransformasikan kepada seluruh *stakeholders* internal. Menurut Polanyi (Marpaung, 2019) pada tahap ini fungsi dan peran pemimpin adalah: (a) *Designer*, sebagai perancang proyek perubahan yang merealisasikan terwujudnya visi; (b) *Teacher*, sebagai konseptor, motivator, pembentuk tim *efektif* dan fasilitator transformasi; dan (c) *Steward*, sebagai perumus visi, misi dan strategi, optimalisasi kompetensi tersedia, mengarahkan organisasi, menggalang aliansi, sinergi, dukungan dan kemitraan, serta menyelesaikan masalah dan mengatasi hambatan.

Kepala Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan sebagai *designer* melakukan diskusi untuk menyamakan pemahaman terhadap gagasan, mengumpulkan data dan fakta, menganalisis lingkungan strategis, dan analisis SOAR (*strengths, opportunities, aspirations, results*) dan merumuskan strategi pelaksanaan proyek perubahan. Strategi dituangkan ke dalam Rancangan Proyek Perubahan (RPP), meliputi: kegiatan *milestones*, keluaran, target waktu dan pelaksana. Rancangan Proyek Perubahan

dibagi menurut tahapan dan tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

Fungsi Kepala Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan sebagai *Teacher* diperlukan ketika membentuk tim Kerja untuk meyakinkan gagasan transformasi organisasi, menggalang dukungan dan *taking-ownership* dan mengundang partisipasi aktif seluruh *stakeholders* internal. Keterlibatan aktif staf terlihat pada saat penyiapan dokumen untuk keperluan rapat-rapat, kegiatan rapat konsultasi dan koordinasi, penyusunan dan pembuatan draft Peraturan Bupati serta penyiapan, pelaksanaan inventarisasi kelompok tani hingga penyajian dalam bentuk buku yang tentunya juga dilengkapi berkas pendukung kegiatan serta foto kegiatan dan atau video yang dituangkan dalam bentuk poster, pemuatan berita pada media cetak dan media massa.

Fungsi sebagai *Steward* dilaksanakan Kepala Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan dalam rangka menjadi pelayan dan pengawal transformasi organisasi agar sesuai dengan RPP. Melalui diskusi, konsultasi dan instruksi kepada para Kabid, Kasie dan kasubag selanjutnya Kepala Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan melakukan pembagian tugas menurut tugas dan fungsi bidang masing-masing, dengan mempertimbangkan ketersediaan staf dan kompetensi yang tersedia serta menginstruksikan kepada Kabid, Kasie, Kasubag dan staf untuk menggalang aliansi, dukungan dan kemitraan dengan *stakeholders* eksternal. Kepada staf yang memiliki keahlian infografis, diberikan tugas untuk membuat bahan promosi melalui berbagai media sosial dan video. Sebagai *steward*, harus mampu mengendalikan dan memantau setiap pelaksanaan strategi, sehingga terbuka ruang bagi seluruh staf untuk konsultasi dan evaluasi apabila terjadi kendala dan hambatan pelaksanaan Rencana Proyek Perubahan.

Mengingat sulitnya mengubah pola pikir seperti itu, maka perlu diinstruksikan kepada setiap anggota tim efektif untuk melaksanakan strategi pemasaran kepada *stakeholders* eksternal melalui berbagai media yang paling memungkinkan.

3. Penerapan pengetahuan baru (*Knowledge Application*)

Pengetahuan yang membukakan cakrawala baru bagi pimpinan dan staf Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan meliputi: (a) komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pengguna; (b) pengelola kegiatan mempunyai peran penting sebagai penentu arah dan perumus kebijakan pengembangan SDM di instansi masing-masing; (c) mengubah *mind-set* (pola pikir dan pola kerja) individu dan organisasi memerlukan waktu dan kerja keras. Oleh karena itu, diperlukan juga konsistensi dan fleksibilitas pelaksana, dengan tetap mengarah kepada pencapaian visi dan misi perubahan organisasi.

Pada tahap ini Kepala Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan melakukan tindakan persuasi, advokasi dan instruksi yang jelas kepada pejabat struktural dan staf, untuk memahami gagasan utama dan menerapkannya ke dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing bidang. Penerapan pengetahuan baru dilakukan dengan cara mengubah perilaku pegawai yang merefleksikan telah dipahaminya pengetahuan dan pemahaman baru tersebut. Perubahan perilaku pegawai antara lain:

a. Mewujudkan Visi Perubahan.

Berdasarkan rambu-rambu dan arahan yang jelas dari Kepala Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan, pimpinan dan staf dinas harus memiliki pemahaman sama terhadap visi dan tujuan perubahan, kegiatan *milestones* dan prioritas yang harus dilakukan, termasuk antisipasi potensi kendala dan hambatan pelaksanaan Proyek Perubahan;

b. Ruang Dialog.

Melalui pelaksanaan Proyek Perubahan ini pimpinan dan staf Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan diberi kesempatan untuk memiliki kebebasan, pola pikir baru, kreatifitas, dan kesempatan mengembangkan kapasitas individu melalui proses belajar secara berkelanjutan. Proses bersama dalam menemukan masalah dan solusi, menyusun, menyiapkan dan melaksanakan kegiatan rapat, diskusi, penyusunan Peraturan Bupati, melaksanakan inventarisasi kelompok tani yang dilanjutkan dengan mendisain gagasan menjadi program strategis hingga melaksanakan strategi pemasaran.

c. Evidence Based Policy dan Decision Making.

Pegawai diajak untuk memahami proses perumusan kebijakan Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan beserta strategi pelaksanaannya. Selalu tertib untuk mencatat, mengumpulkan bukti berupa foto, video, notulensi, data dan fakta, yang dijadikan dasar dalam proses pengambilan keputusan. Setiap staf diinstruksikan untuk melakukan hal ini pada setiap pelaksanaan tahapan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

d. Melayani secara maksimal sesuai dengan prosedur/ketentuan.

Pegawai diminta untuk memberikan informasi secara terbuka dan objektif terhadap kegiatan proyek perubahan. Jika ada stakeholder yang menginginkan informasi lebih detail, sebelumnya dikonsultasikan dengan pimpinan.

e. Bersedia dikritik sesama pegawai untuk kepentingan organisasi.

Setiap pegawai adalah pembelajar. Saling belajar antar pegawai. Belajar memaksimalkan perubahan sehingga setiap staf Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan memiliki kesempatan sama untuk terlibat secara aktif dalam proyek perubahan ini, sesuai dengan keahlian dan kreatifitasnya. Sebagai contoh anggota tim kerja mengambil peran sebagai notulen, pembuat poster, foto, video dan infografis, atau menjadi pemeran host dalam video promosi. Setiap anggota tim kerja berkolaborasi, saling belajar dan saling memberi masukan untuk mewujudkan tujuan proyek perubahan.

BAB IV PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil Implementasi Proyek Perubahan yang telah dilaksanakan selama jangka pendek (September – November 2020) dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Isu strategis yang ada di Kabupaten Timor Tengah Selatan yaitu masih **tingginya angka stunting dan masih adanya masyarakat yang miskin**;
- 2) Inovasi yang dilaksanakan adalah melakukan proyek perubahan **Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU** (Pengentasan Kemiskinan Pertanian Mandiri Terpadu);
- 3) Kegiatan utama dari Proyek Perubahan ini adalah **Pembangunan Kebun integrasi pada lahan kelompok tani/gabungan kelompok tani dengan menanam aneka tanaman pangan, hortikultura, perkebunan, hijauan makanan ternak, memelihara ternak ayam, sapi dan sejenisnya serta ikan**;
- 4) Dampak dari proyek perubahan TASKIN PEMANDU yang diharapkan adalah terwujudnya **integrasi** usaha tani, meningkatnya **kesejahteraan** masyarakat, menurunnya angka **stunting** dan **Kemiskinan**, terwujudnya kelompok tani yang **mandiri** dan terwujudnya desa **mandiri pangan**.

B.Rekomendasi

- 1) Perlu adanya penambahan pendamping, peningkatan kualitas pendamping, penyediaan sarana dan prasarana bagi pendamping Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU;
- 2) Perlu adanya Komitmen dan dukungan bersama dari stakeholder dan petani pelaksana kegiatan Pengintegrasian Program TASKIN PEMANDU;

DAFTAR PUSTAKA

- Dale, M. (2003). *Developing Management Skill* (Terjemahan). Jakarta: PT. Gramedia;
- Marpaung (2019), *Organisasi Pembelajaran, Side Materi PKN 2 Angkatan 8 Tahun 2019*;
- Peraturan Bupati Timor Tengah Selatan, nomor : 83 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura dan Perkebunan Kabupaten Timor Tengah Selatan
- Peraturan Daerah, Nomor 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Timor Tengah Selatan.
- Sange, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Double D