

Kapasitas Organisasi Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan Kota Tasikmalaya dalam Mengembangkan Sentra Industri Kreatif Payung Geulis di Kota Tasikmalaya

Eva Novita¹; Sawitri Budi Utami²; Nina Karlina³

Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences,
Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

[1eva16002@mail.unpad.ac.id](mailto:eva16002@mail.unpad.ac.id); [2sawitri.budi@unpad.ac.id](mailto:sawitri.budi@unpad.ac.id); [3nina.karlina@unpad.ac.id](mailto:nina.karlina@unpad.ac.id)

Abstract.

The background of this research is the lack of development of the creative industrial centre of payung geulis as a characteristic icon of Tasikmalaya City. The number of payung geulis craftsmen tended to decline in the last few years. Then, the realization tourism village of payung geulis as a tourism destination in Tasikmalaya City has not been achieved. Based on the results of preliminary observations, the problem is related to the organizational capacity of the Diskoperindag as a public organization that has the authority and plays a role in the development of the creative industrial centre of payung geulis. In conducting this research, the authors used the organizational capacity theory about five dimensions of organizational capacity; human resources, infrastructure, technology and financial resources, strategic leadership, program and process management, and networks/relationships with organizations and stakeholders. This research uses qualitative research methods with a descriptive approach. Data collection techniques are carried out through observation, interviews, and documents. And to validate the data, the author uses triangulation of sources. The study results show that the organizational capacity of Diskoperindag to developing creative industrial centres of payung geulis is inadequate because it is not fully following the organizational capacity theory by the five dimensions. Only one dimension is adequate, namely the strategic leadership dimension. Meanwhile, the dimensions of human resources, infrastructure, technology and financial resources, program and process management, and networks/relationships with organizations and stakeholders are inadequate.

Keywords: organizational capacity, creative industry centre development, payung geulis.

Abstrak.

Hal yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian ini adalah kurang berkembangnya sentra industri kreatif payung geulis sebagai ikon ciri khas Kota Tasikmalaya. Jumlah pengrajin payung geulis cenderung menurun pada beberapa tahun terakhir serta belum tercapainya arah dari pengembangan sentra industri kreatif payung geulis yaitu terwujudnya kampung wisata payung geulis sebagai destinasi pariwisata di Kota Tasikmalaya. Berdasarkan hasil observasi, permasalahan tersebut berkaitan dengan kapasitas organisasi Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan (Diskoperindag) sebagai organisasi publik yang berwenang dalam pengembangan sentra industri kreatif payung geulis. Dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan teori kapasitas organisasi dari Douglas Horton dkk, dimana terdapat lima dimensi dalam menilai kapasitas organisasi, yaitu sumber daya manusia, infrastruktur, teknologi dan keuangan, kepemimpinan strategis, manajemen program dan proses, serta jaringan/hubungan dengan organisasi dan pemangku kepentingan lain. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumen. Serta untuk memvalidasi data penulis menggunakan triangulasi sumber. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kapasitas organisasi Diskoperindag dalam mengembangkan sentra industri kreatif payung geulis belum memadai, karena belum sepenuhnya sesuai dengan teori kapasitas organisasi dari Horton, dkk. Dari lima dimensi, hanya dimensi kepemimpinan strategis yang sudah memadai. Sedangkan dimensi sumber daya manusia, dimensi infrastruktur, teknologi dan sumber daya keuangan, dimensi manajemen program dan proses serta dimensi jaringan/hubungan dengan organisasi dan pemangku kepentingan lain belum memadai.

Kata kunci: kapasitas organisasi, pengembangan sentra industri kreatif, payung geulis.

PENDAHULUAN

Kota Tasikmalaya adalah wilayah yang memiliki potensi tinggi di bidang industri kreatif. Sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Tasikmalaya 2017-2022, salah satu fokus prioritas pengembangan di Kota Tasikmalaya adalah pengembangan sentra industri kreatif unggulan. Selain itu, tertuang pula dalam visi pembangunan jangka panjang Kota Tasikmalaya yang berbunyi: "Mewujudkan Kota Tasikmalaya, sebagai Pusat Kegiatan Wilayah (PKW) Priangan Timur-Pangandaran yang aman, nyaman, produktif, dan berkelanjutan guna mendukung terwujudnya kota industri kreatif termaju di Jawa Barat". Salah satu sentra industri kreatif yang menjadi unggulan adalah payung geulis yang berarti payung cantik bernilai estetis. Payung geulis menjadi industri kreatif unggulan karena merupakan ikon ciri khas Kota Tasikmalaya. Berdasarkan data dari Diskoperindag Kota Tasikmalaya dari tahun 2013 hingga tahun 2018 perkembangan jumlah unit usaha industri kreatif payung geulis stagnan pada 7 unit usaha. Dalam kurun waktu 5 tahun tersebut tidak ada peningkatan jumlah unit usaha industri kreatif payung geulis.

Gambar 1
Payung Geulis dan Logo Kota Tasikmalaya



Selain menjadi ikon Kota Tasikmalaya payung geulis juga menjadi bagian dalam logo Kota Tasikmalaya. Dalam logo tersebut, payung geulis terletak di bagian tengah dengan nilai filosofis yang kuat dan memiliki arti penting sebagai simbol perlindungan hukum dari pemerintah Kota Tasikmalaya kepada seluruh masyarakatnya. Namun disamping payung geulis yang menjadi industri kreatif unggulan dan menjadi ikon ciri khas Kota Tasikmalaya, ironisnya justru saat ini sentra industri kreatif payung geulis yang paling mengalami banyak masalah dan kendala dalam perkembangannya. Sejak awal tahun 2000 kejayaan industri kreatif payung geulis memang berangsur menurun, sehingga saat ini hanya sedikit pengrajin payung geulis yang masih bertahan. Seperti yang tercantum dalam RPJMD Kota Tasikmalaya tahun 2017-2022 beberapa isu strategis yang menjadi perhatian, diantaranya yaitu semakin sedikitnya jumlah pengrajin, terbatasnya kemampuan permodalan, masih kurangnya inovasi dan pemanfaatan teknologi serta daya saing masih rendah. Ditambah lagi dengan adanya perdagangan bebas yang berdampak pada mudahnya produk luar masuk ke Kota

Tasikmalaya, sehingga persaingan pasar semakin ketat. Selain itu, pola hubungan antara pemerintah, pengrajin payung geulis, pembisnis, dan masyarakat pun perlu ditingkatkan agar payung geulis dapat menjadi produk lokal unggulan yang inovatif dan berdaya saing tinggi.

Dalam melakukan pengembangan sentra industri kreatif payung geulis, organisasi publik yang memiliki peran dan wewenang terhadap hal tersebut adalah Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan (Diskoperindag) Kota Tasikmalaya. Upaya yang dilakukan diantaranya; melaksanakan pelatihan teknik produksi seperti pembuatan rangka payung geulis, melaksanakan pelatihan *e-commerce*, membantu pemasaran di beberapa *event*, melaksanakan perbaikan infrastruktur serta pembuatan gapura sentra, kebijakan penggunaan payung geulis pada pintu masuk setiap organisasi pelayanan publik di lingkup pemerintah Kota Tasikmalaya, serta melakukan bimbingan dan pelatihan kepada pelaku usaha di lapangan, berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bidang Perindustrian dalam melaksanakan kegiatan tersebut, Diskoperindag mengalami beberapa kendala. Seperti dalam pelaksanaan pelatihan teknik produksi yang pelaksanaannya tidak rutin setiap tahun, karena terbatasnya jumlah anggaran. Kemudian pelatihan *e-commerce* atau perdagangan berbasis elektronik pun belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari cara pemasaran/penjualan produk payung geulis yang mayoritas masih dilakukan secara manual. Selain itu, *event* yang diselenggarakan untuk membantu promosi payung geulis pun masih terbatas berskala nasional.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, penulis menemukan beberapa indikasi masalah yang menjadi penyebab adanya permasalahan di lapangan berkaitan dengan kapasitas organisasi Diskoperindag Kota Tasikmalaya dalam mengembangkan sentra industri kreatif payung geulis, diantaranya yaitu:

1. Sumber daya manusia merupakan aspek penting dalam organisasi, karena memiliki kedudukan sebagai penggerak utama bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Perindustrian Diskoperindag Kota Tasikmalaya dikatakan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki Diskoperindag masih terbatas baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas.

Tabel 1
Daftar Pegawai Bidang Perindustrian Tahun 2020

No	Nama	Bidang Keahlian	Jabatan
1	Hj. Sulastriningsih, S.IP	Ilmu Pemerintahan	Kepala Bidang Perindustrian
2	Dadang Ginanjar, S.T., M.Si	Teknik Industri	Kepala Seksi Perindustrian

			Agro
3	Eli Aningsih, S.Sos	Adm. Neagara	Kepala Seksi Perindustrian NonAgro
4	Dadang Supriyadi, S. Sos	Adm. Negara	Analisis Industri Agro

Sumber: LKIP Diskoperindag, 2020

Pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa dari segi kuantitas jumlah pegawai di bidang perindustrian masih terbatas, dengan jumlah empat orang, yaitu satu orang kepala bidang, satu orang kepala seksi industri agro dengan satu orang staf, dan satu orang kepala seksi industri non agro tanpa adanya staf. Dari segi kualitas, sebagian besar pegawai masih kurang sesuai antara keahlian yang dimiliki dengan bidang perindustrian. Hanya satu dari empat pegawai yang memiliki kesesuaian dengan bidang keahliannya. Kesesuaian ini dirasa perlu karena akan berpengaruh pada pemahaman pegawai terhadap pelaksanaan tugas terkait pengembangan sentra industri kreatif payung geulis.

2. Sumber daya keuangan dalam organisasi juga merupakan aspek yang tidak kalah penting. Tanpa adanya anggaran yang memadai, organisasi akan sulit melaksanakan tugas dan fungsi dalam mencapai tujuan. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bidang Perindustrian Diskoperindag Kota Tasikmalaya dikatakan bahwa dari segi anggaran untuk pengembangan sentra industri kreatif payung geulis masih kurang. Selain itu, dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Diskoperindag Kota Tasikmalaya disebutkan bahwa anggaran untuk tahun 2019 masih dirasa kurang terutama untuk kegiatan pembinaan langsung, salah satunya disebabkan adanya efisiensi anggaran, yang mengakibatkan kurang optimalnya pembinaan baik dari sisi kualitas maupun kuantitas pembinaan. Pada tahun 2019 dilakukan efisiensi anggaran sebanyak empat kali. Adanya efisiensi anggaran tersebut berawal karena penyerapan anggaran pemerintah Kota Tasikmalaya pada tahun 2018 sangat tinggi mencapai 97%, hal ini berimbas pada kebijakan Pemerintah Kota Tasikmalaya untuk memangkas anggaran tahun 2019.
3. Jejaring kerja sama atau hubungan dengan pihak lain dalam organisasi sangat diperlukan untuk membantu organisasi memaksimalkan tugasnya agar tujuan dapat tercapai. Saat ini jaringan tugas Diskoperindag Kota Tasikmalaya dalam mengembangkan sentra industri kreatif payung geulis masih belum optimal terutama dengan pihak yang terkait langsung yaitu kelompok

pengrajin payung geulis. Hal tersebut dapat dilihat dari pencapaian kinerja Diskoperindag Kota Tasikmalaya dalam cakupan bina kelompok pengrajin yang menurun.

Tabel 2
Pencapaian Kinerja Diskoperindag dalam Indikator Cakupan Bina Kelompok Pengrajin tahun 2016

Tahun	Target	Realisasi
2016	24,12 %	38,26 %
2017	29,12 %	16,65%

Sumber: Renstra Diskoperindag Kota Tasikmalaya tahun 2017-2022

Berdasarkan data di atas, pencapaian kinerja Diskoperindag Kota Tasikmalaya dalam indikator cakupan bina kelompok pengrajin pada tahun 2016 realisasinya melebihi target yaitu mencapai 38,26% dari target 24,12%. Namun pada tahun 2017 realisasinya tidak mencapai target yang telah ditentukan, dari target 29,12% hanya terealisasi 16,65%, bahkan persentasenya pun menurun drastis dari tahun sebelumnya. Hal tersebut membuktikan bahwa terdapat pelemahan jejaring kerja sama atau hubungan Diskoperindag Kota Tasikmalaya dengan pengrajin payung geulis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi pada Diskoperindag dan sentra industri kreatif payung geulis, wawancara dengan 8 informan terkait, dan studi dokumentasi melalui beberapa dokumen yang mendukung. Teknik penentuan informan menggunakan teknik *purposive* dengan informan yang mengetahui dan memiliki informasi atau yang dibutuhkan sesuai dengan permasalahan penelitian. Pengujian keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dari beberapa sumber data. Serta untuk pengolahan analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

PENELITIAN TERKAIT

Penelitian terdahulu yang terkait dengan industri kreatif payung geulis diantaranya yaitu penelitian mengenai “Strategi Komunikasi Pemerintah Kota Tasikmalaya dalam Menguatkan Payung Geulis sebagai Ikon dan Melestarikan Industri Kreatif Kerajinan Payung Geulis (Setiawibowo, 2019). Selanjutnya penelitian mengenai “Efisiensi Ekonomi dan Strategi Pengembangan Industri Kecil Payung Geulis Di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya”

(Gunawan, dkk, 2018). Kemudian penelitian terdahulu yang terkait dengan kapasitas organisasi, yaitu mengenai “Kapasitas Kelembagaan dalam Pembinaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Surakarta” (Sukoco, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Staff Members/Personnel

Menurut (Horton et al., 2003), dalam kapasitas organisasi dimensi sumber daya manusia dikatakan memadai ketika prosedur perekrutan pegawai, jumlah pegawai, dan kompetensi pegawai serta pengembangan pegawai sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan organisasi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan informan 1 dan 4, dilihat dari aspek prosedur perekrutan pegawai, jumlah pegawai, kompetensi pegawai, dan pengembangan pegawai belum sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi, padahal aspek-aspek tersebut lah yang menjadi kunci utama dalam dimensi kapasitas sumber daya manusia, yaitu proses organisasi yang bertujuan merekrut pegawai berkualitas dan terampil, sumber daya pegawai yang memadai yang dapat dilihat dengan jumlah pegawai serta tingkat keterampilan dan keahlian, serta sumber daya organisasi dan proses yang menyediakan pengembangan profesional dan kesempatan bagi pegawai untuk berlatih (Bryan et al., 2011). Pada aspek prosedur perekrutan pegawai organisasi harus menunggu pengadaan tes penerimaan CPNS yang kuotanya terbatas sehingga pegawai harus bertahan dengan perubahan kondisi saat ini serta perlunya peningkatan analisis jabatan untuk kebutuhan tiap unit kerja. Dari segi jumlah pegawai pun masih belum terpenuhi, dimana Bidang Perindustrian hanya memiliki empat orang pegawai yang terdiri dari satu orang kepala bidang, dua orang kepala seksi dan satu orang staf, yang mengakibatkan staf tersebut harus mampu *handle* kekosongan staf di seksi lain seperti yang dituturkan informan 3. Selain itu, kesesuaian kompetensi pegawai dengan bidang industri pun masih minim, karena dari empat orang pegawai hanya ada satu orang pegawai yang berlatar belakang industri dan pegawai lain harus memahami dan lebih menggali dasar-dasar pengetahuan tentang perindustrian guna mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi. Serta untuk pengembangan pegawai masih kurangnya pelatihan bagi pegawai yang bersifat teknis untuk pengembangan industri kreatif payung geulis, selain itu seminar khusus payung geulis belum pernah dilaksanakan. Sehingga dalam LKIP 2019 pun dijelaskan bahwa kompetensi pegawai masih kurang memadai. Sedangkan, melihat kondisi pegawai yang sebagian besar tidak memiliki keahlian dan latar belakang pendidikan dari bidang industri, dirasa perlu untuk adanya pembekalan kompetensi terkait perindustrian khususnya industri kreatif payung geulis apalagi yang bersifat teknis karena akan sangat

berdampak pada pelaksanaan tugas pegawai dalam mengembangkan industri kreatif payung geulis.

b. Infrastructure, Technology, and Financial Resources

Menurut (Horton et al., 2003) sarana dan prasarana dalam kapasitas organisasi dapat dilihat dari jumlah dan jenis infrastruktur, kualitas infrastruktur dan kebutuhan infrastruktur khususnya bagi operasional pegawai untuk masa yang akan datang, dimana dimensi infrastruktur dikatakan memadai apabila organisasi memiliki kualitas sarana dan prasarana yang baik beserta dengan pengelolaan atau pemeliharannya yang maksimal, serta memiliki perencanaan infrastruktur yang jelas sesuai dengan mekanisme dalam organisasi. Pada Diskoperindag, untuk perencanaan mekanismenya sudah jelas dan terstruktur namun pada kenyataannya tidak semua kebutuhan infrastruktur dapat terealisasi.

Gambar 1
Gedung PPIK dan Gapura Sentra



Terkait infrastruktur dalam mengembangkan sentra industri kreatif payung geulis, berdasarkan gambar diatas meskipun gedung PPIK kualitas bangunannya cukup baik karena memang kondisi bangunannya masih baru, namun berdasarkan hasil observasi untuk pemanfaatan dan pengelolaannya belum maksimal karena masih sepi pengunjung, bahkan banyak masyarakat Kota Tasikmalaya yang belum mengetahui keberadaan gedung tersebut. Sedangkan untuk gapura sentra kualitasnya kurang baik karena berdasarkan data LKIP 2019 sudah dua tahun terakhir belum diperbaiki sehingga perlu direhabilitasi agar kondisinya lebih baik, serta untuk pemeliharannya pun perlu ditingkatkan.

Pada dimensi teknologi menurut (Horton et al., 2003) dimensi ini melihat sejauh mana organisasi mampu menerapkan teknologi dan memanfaatkannya dengan maksimal untuk membantu menjalankan tugas organisasi. Namun Diskoperindag belum mampu memanfaatkan teknologi yang ada secara maksimal yaitu *website* dan mesin pengikat kayu payung geulis. Teknologi dalam kapasitas organisasi dapat digunakan untuk memanfaatkan data dalam menginformasikan

berbagai kebijakan dan praktik dalam organisasi (Bryan et al., 2011). Sedangkan jika dilihat dari penggunaan teknologi internet yaitu *website* yang seharusnya dapat digunakan untuk publikasi dalam menunjang pengembangan industri kreatif payung geulis saat ini pengelolaannya untuk sementara waktu harus terhenti dikarenakan adanya keterbatasan anggaran. Serta teknologi untuk membantu proses produksi payung geulis yaitu mesin pembuat kayu pengikat belum bisa digunakan oleh pengrajin payung geulis secara langsung karena berdasarkan hasil observasi dan wawancara, mesin tersebut hanya disimpan di gedung PPIK saja.

Pada dimensi keuangan seperti yang disampaikan (Horton et al., 2003) dimensi ini melihat sumber daya keuangan yang dimiliki organisasi dalam menjalankan tugasnya dan sejauh mana upaya organisasi untuk memperoleh dukungan lain sehingga memperoleh pendanaan yang cukup sesuai kebutuhan. Dalam LKIP Diskoperindag tahun 2019 aspek anggaran selalu menjadi permasalahan utama setiap tahunnya, belum memadainya anggaran dikarenakan anggaran yang ada setiap tahun selalu tidak mencukupi dan harus dibagi dengan sentra industri kreatif yang lain. Sehingga program pengembangan seperti pelatihan teknik produksi dan rehabilitasi/pemeliharaan gapura sentra tidak rutin dilaksanakan setiap tahun. Padahal seharusnya payung geulis lebih diprioritaskan karena merupakan ikon unggulan khas Kota Tasikmalaya.

Tabel 3
Rekap Perolehan Anggaran Program
Pengembangan Sentra Industri Kreatif
Payung Geulis Tahun 2019

No	Program	Anggaran	Realisasi
1	Pelatihan Teknik Produksi Payung Geulis	Rp. 107.715.000	Rp. 105.620.908
2.	Rehabilitasi/ Pemeliharaan Gapura Sentra	Rp. 13.564.500	Rp. 13.464.500

Sumber: LKIP Diskoperindag, 2019

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pada program pengembangan industri kreatif payung geulis untuk pelatihan teknik produksi dan rehabilitasi gapura sentra penyerapan anggarannya sangat tinggi. Besaran anggaran tersebut merupakan hasil alokasi dari total anggaran yang ada, dimana keseluruhan anggaran harus dibagi untuk beberapa industri kreatif sehingga terkadang tidak mencukupi. Menurut informan 6, karena keterbatasan anggaran tersebut maka setiap tahun alokasi anggaran untuk pengembangan sentra industri kreatif hanya ditujukan maksimal bagi empat komoditi yang diprioritaskan, sesuai dengan kebutuhan dan permasalahannya, sehingga program yang dilaksanakan harus bergiliran, tidak rutin setiap

tahunnya. Karena jika semua anggaran dialokasikan untuk semua komoditi maka anggaran tersebut tidak akan mencukupi.

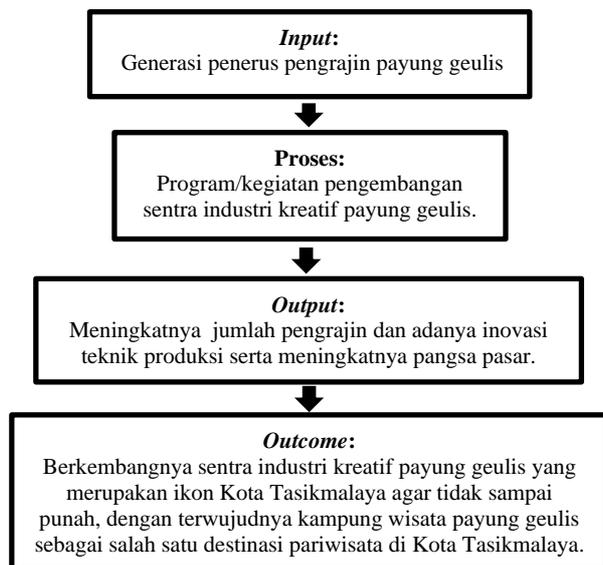
c. Strategic Leadership

Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh (Horton et al., 2003) bahwa dimensi ini melihat bagaimana peran pimpinan dalam menilai dan menafsirkan lingkungan diluar organisasi, menetapkan arah organisasi, memotivasi pegawai untuk bisa berkomitmen dan bertanggung jawab atas tugas pokok dan fungsinya sehingga mampu mencapai tujuan organisasi, serta melihat bagaimana bentuk pemantauan dan evaluasi yang dilakukan untuk memastikan tujuan organisasi tersebut tercapai. Mengenai kemampuan pimpinan dalam menganalisa atau menafsirkan lingkungan di luar organisasi terkait perkembangan industri kreatif payung geulis, berdasarkan surat keputusan kepala Diskoperindag Nomor 800/50/DisKUMKMPerindag/2020 tentang Pembinaan dan Pengawasan Sektor Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya sudah dilakukan dengan ditugaskannya penyuluh perindag untuk mengetahui perubahan dan perkembangan lingkungan eksternal. Terkait arah organisasi, Diskoperindag Kota Tasikmalaya sudah memiliki arah organisasi yang jelas melalui rencana strategis dan rencana kerja. Namun perlu untuk segera merealisasikan arah organisasi dengan kepemilikan dokumen pengembangan lain seperti Rencana Pembangunan Industri Kreatif (RPIK) karena sangatlah penting dengan perannya sebagai pedoman untuk arah pengembangan yang tepat terhadap industri kreatif. Selanjutnya mengenai kemampuan Diskoperindag Kota Tasikmalaya dalam memberikan motivasi kepada para pegawai sudah dilakukan melalui sistem *reward* untuk menangani permasalahan kepegawaian yang berkaitan dengan pencapaian kinerja. Kemudian dalam aspek pemantauan dan evaluasi, Diskoperindag Kota Tasikmalaya sudah memiliki sistem pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan sistem e-kinerja. Dengan ini maka pimpinan pun dapat memantau kinerja pegawai dalam kesehariannya.

d. Program and Process Management

Dalam dimensi ini, seperti yang disampaikan (Horton et al., 2003) bahwa manajemen program berguna untuk melihat bagaimana pengelolaan program agar dapat terencana dan terlaksana sehingga mampu mencapai tujuan organisasi.

Gambar 2
Alur Pengembangan Industri Kreatif Payung Geulis



Berdasarkan hasil observasi dan data pada LKIP Diskoperindag tahun 2019 pada kenyataannya *output* yang diinginkan belum dapat tercapai karena jumlah unit usaha payung geulis tidak ada penambahan sama sekali. *Output* yang belum tercapai tersebut berdampak pada *outcome*, karena kampung wisata payung geulis saat ini belum terealisasi secara sepenuhnya. Berdasarkan data pada Laporan Kegiatan Bidang Industri tahun 2019, untuk program pelatihan teknik produksi payung geulis pada tahun 2019 terdapat 25 peserta yang mengikuti, yang diharapkan nantinya peserta tersebut dapat menjadi pelaku usaha baru sebagai generasi penerus pengrajin payung geulis. Namun pada kenyataannya hingga saat ini dari 25 peserta tersebut belum ada satu peserta pun yang menjadi pengrajin payung geulis. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan informan 5, organisasi telah memiliki mekanisme perencanaan program yang lengkap dan jelas secara struktur namun pada kenyataannya program yang telah direncanakan tidak sepenuhnya terealisasi dengan baik dan berdampak pada manajemen proses, dimana organisasi belum sepenuhnya berkomitmen untuk bisa menghasilkan *output* dan *outcome* yang diinginkan sesuai dengan alur pengembangan sentra industri kreatif payung geulis.

e. Networking and Linking to Other Organization and Stakeholders

Berdasarkan pendapat (Horton et al., 2003) dapat diartikan bahwa semakin banyaknya mitra, kelompok, atau pun *stakeholder* yang dilibatkan dalam organisasi maka organisasi tersebut juga dituntut untuk bisa melibatkan mereka dalam setiap aspek kerja organisasi. Suatu organisasi dikatakan memiliki kapasitas jaringan dan hubungan dengan organisasi lain ketika mampu melibatkan mitra atau *stakeholder* dalam

penetapan prioritas atau penggalangan dana untuk pelaksanaan program dan evaluasi atas hasil pelaksanaan program.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 7 dan 8, Diskoperindag Kota Tasikmalaya belum mampu memanfaatkan keberadaan semua mitra secara maksimal dan belum bersinergi secara keseluruhan terutama dengan mitra utama yaitu kelompok pengrajin payung geulis yang pelibatannya belum merata ke seluruh pengrajin payung geulis baik dalam pelatihan, pameran ataupun musrenbang, serta dengan *stakeholder* lain pun masih kurang kerjasama dan koordinasi dalam mengembangkan sentra industri kreatif payung geulis, dilihat dari belum terwujudnya kampung wisata payung geulis, dimana berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 dan 2 hal tersebut terjadi karena masih kurangnya koordinasi dengan *stakeholder* terkait.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kapasitas organisasi Diskoperindag Kota Tasikmalaya dalam mengembangkan sentra industri kreatif payung geulis belum memadai, karena belum sepenuhnya sesuai dengan teori kapasitas organisasi yang disampaikan oleh (Horton et al., 2003). Hal tersebut dilihat dari dimensi-dimensi kapasitas organisasi dalam kategori sumber daya yang belum memadai yaitu sumber daya manusia, serta infrastruktur, teknologi dan keuangan. Dimana kondisi sumber daya manusia yang ada masih terbatas baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas. Kemudian infrastruktur yang belum memadai secara keseluruhan dari kualitas dan pengelolaannya atau pemeliharannya, kurangnya penggunaan teknologi secara maksimal karena teknologi yang ada belum sepenuhnya dimanfaatkan dengan baik serta kondisi anggaran yang belum mencukupi karena belum ada anggaran yang secara khusus diprioritaskan untuk pengembangan payung geulis setiap tahunnya sebab total anggaran yang ada harus dibagi dengan komoditi lain. Selanjutnya untuk kategori manajemen hanya dimensi kepemimpinan strategis saja yang sudah memadai yang dilihat dari kemampuan pimpinan dalam menafsirkan lingkungan di luar organisasi, menetapkan arah organisasi, motivasi pegawai, dan pemantauan dan evaluasi. Sedangkan dalam manajemen program dan proses, organisasi belum mampu sepenuhnya berkomitmen untuk bisa menghasilkan *output* dan *outcome* yang diinginkan sesuai dengan alur pengembangan sentra industri kreatif payung geulis. Serta untuk jaringan dan hubungan dengan organisasi dan pemangku kepentingan lainnya dilihat dari kurang maksimalnya hubungan Diskoperindag Kota Tasikmalaya dengan pengrajin payung geulis terutama dalam hal pembinaan dan pelibatan pengrajin serta kurangnya koordinasi dengan *stakeholder* lain.

REFERENSI

- Bhimo Johan, S. (2019). Kapasitas Kelembagaan dalam Pembinaan Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Kota Surakarta. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15-22.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition. SAGE Publications, Inc.
- Horton, Alexaki, & Bennet-Lartery, B.C. (2003). *Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations Around The World*.
- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya Tahun 2019
- Morgan, P. (2006). *The Concept of Capacity*. European Centre of Development Policy Management (ECDP).
- Ratna Setyawati Gunawan, N. W. (2017). Efisiensi Ekonomi dan Strategi Pengembangan Industri Kecil Payung Geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya. *Sustainable Competitive Advantage*, 736-751.
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Tasikmalaya Tahun 2017-2022
- Rencana Strategis Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya Tahun 2017-2022
- Ratna Setyawati Gunawan, N. W. (2017). Efisiensi Ekonomi dan Strategi Pengembangan Industri Kecil Payung Geulis di Kelurahan Panyingkiran Kota Tasikmalaya. *Sustainable Competitive Advantage*, 736-751.
- Setiawibowo, A. (2019). *Strategi Komunikasi Pemerintah Kota Tasikmalaya dalam Menguatkan Payung Geulis sebagai Ikon dan Melestarikan Industri Kreatif Kerajinan Payung Geulis*. Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.