



**KERJASAMA
FISIP UNIVERSITAS GALUH
dengan**

FEISHUM UNIVERITAS 'AISYIYAH YOGYAKARTA

PROSIDING

**SEMINAR NASIONAL ADMINISTRASI PUBLIK
"PENGUATAN KAPASITAS KELEMBAGAAN DI TINGKAT LOKAL
DALAM MENGHADAPI REVOLUSI INDUSTRI 4.0"**

Reviewer :

Dr. H. Agus Dedi, M.Si.

H. Cecep Cahya Supena, S.H., M.H., M.Si

PROSIDING
SEMINAR NASIONAL ADMINISTRASI PUBLIK
CALL FOR PAPER

**“PENGUATAN KAPASITAS KELEMBAGAAN DI TINGKAT LOKAL
DALAM MENGHADAPI REVOLUSI INDUSTRI 4.0.”**

Yogyakarta, 23 Nopember 2018

PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS GALUH
2018

PROSIDING
SEMINAR NASIONAL ADMINISTRASI PUBLIK
PENGUATAN KAPASITAS KELEMBAGAAN DI TINGKAT LOKAL
DALAM MENGHADAPI REVOLUSI INDUSTRI 4.0.
Yogyakarta, 23 Nopember 2018

Penanggungjawab : H. Aan Anwar Sihabudin, S.H., S.IP., M.Si.
Ketua : Lina Marliani, S.Sos., M.Si.
Sekretaris : Imam Maulana Yusuf, S.IP., M.Si.
Bendahara : Ahmad Juliarso, S.IP., M.Si.

Reviewer : Dr. H. Agus Dedi, M.Si.
: H.Cecep Cahya Supena, S.H., M.H., M.Si.

Editor :Etih Henriyani, S.IP., M.Si.
: Ari Kusumah, S.S., M.PA.

Layout : Eet Saeful Hidayat, S.IP., M.Si.

Kerjasama:
Program Studi Administrasi Publik Universitas Galuh
dengan
Program Studi Administrasi Publik Universitas ‘Aisyiyah Yogyakarta

Penerbit:
Program Studi Administrasi Publik Universitas Galuh
Jln. R.E. Martadinata No.150 Ciamis
Telp. 0265 776790

KATA PENGANTAR

Seminar Nasional & Call for Papers Program Studi Administrasi Publik “Penguatan Kapasitas Kelembagaan Di Tingkat Lokal Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0”

Assalamu’alaikum Wr.Wb

Pertama-tama marilah kita panjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang, karena atas ijin-Nya, pada hari ini kita dapat berkumpul di sini untuk bersama-sama mengikuti acara Seminar Nasional dan Call for Papers dengan tema: “Penguatan Kapasitas Kelembagaan Di Tingkat Lokal Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0”.

Tuntutan masyarakat pada peningkatan kualitas pembangunan serta kualitas pelayanan yang diselenggarakan Pemerintah Daerah pada semua sektor terus datang bertubi-tubi. Hal demikian menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi pemerintahan daerah dewasa ini semakin menguat. Sangat disadari bahwa tantangan demikian bukanlah hal mudah. Selain harus dikelola secara sinergis, konsisten, simultan, dan berkesinambungan, otonomi daerah semestinya dikelola secara memadai dengan mencermati akar permasalahannya dan kemudian dilanjutkan dengan pengaturan melalui kebijakan-kebijakan yang konsisten dan tidak bertentangan dengan sebagian besar aspirasi masyarakat dan stakeholder.

Penguatan kapasitas kelembagaan Pemerintah Daerah dapat diartikan sebagai upaya membangun organisasi, sistem-sistem, kemitraan, orang-orang dan proses-proses secara benar untuk menjalankan agenda atau rencana tertentu. Penguatan kapasitas kelembagaan Pemerintah Daerah oleh karenanya berkaitan dengan individual capability development, organizational capacity building, dan institutional capacity building. Pengertian penguatan kapasitas tersebut memberikan gambaran bahwasanya terdapat banyak hal yang harus diperhatikan dan dicermati secara jeli agar penguatan kapasitas dapat membuahkan hasil nyata, bermanfaat, dan menimbulkan dampak positif.

Pemerintah daerah, keberadaan maju dan mundurnya dipengaruhi oleh perhatian Pemerintah daerah itu sendiri meskipun hal ini juga tidak bisa lepas dari kontribusi Pemerintah Pusat. Sehubungan dengan hal itu, maka penguatan kapasitas kelembagaan Pemerintah daerah dalam pengembangan daerah perlu digalakkan. Hal demikian semakin penting dalam otonomi daerah saat ini, dimana tujuan otonomi daerah itu sendiri adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, meningkatkan pelayanan umum, dan meningkatkan daya saing daerah. Dalam kerangka tersebut, diterapkan prinsip otonomi seluas-luasnya sehingga daerah diberikan kewenangan mengurus dan mengatur semua urusan pemerintahan berdasarkan ketentuan yang ditetapkan. Oleh karena itu, kini saatnya bagi Pemerintah Daerah melakukan penguatan kapasitas kelembagaannya sebagai bagian tidak terpisahkan dalam meningkatkan kinerja otonomi daerah.

Oleh karena itu, dengan diadakannya Seminar Nasional dan Call for Papers ini kami berharap akan dapat dijadikan sebagai wahana bagi para akademisi dan praktisi dalam bertukar pikiran tentang bagaimana meningkatkan kinerja otonomi daerah melalui penguatan kapasitas kelembagaan di tingkat daerah atau lokal agar terbangun pembangunan daerah yang mampu

memanfaatkan segala peluang dan menghadapi tantangan untuk mewujudkan pelayanan publik yang baik serta meningkatnya kinerja organisasi dalam mewujudkan tujuannya.

Akhir kata, selamat mengikuti seminar nasional dan rangkaian kegiatan pendukungnya. Semoga apa yang kita lakukan hari ini bermanfaat bagi kemajuan kita di masa depan. Amin ya rabbal 'alamin

Terima kasih atas perhatiannya, Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Dekan,

ttd

H. Aan Anwar Sihabudin, S.H., S.IP. M.Si.

DAFTAR ISI

BALIK HALAMAN
JUDUL BALIK HALAMAN
KATA PENGANTAR
DAFTAR ISI

**PENGUATAN KAPASITAS BUMDes MAJU MANDIRI DI DESA SUKAMAJU
KECAMATAN CIHAURBEUTI KABUPATEN CIAMIS.....** 1

Jamaludin, Rika Trisna Suhesti

**ANALISIS PERAN KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP
PRODUKTIVITAS SERTA DAMPAKNYA PADA KEPUASAN KERJA
DALAM MENINGKATKAN KAPASITAS KELEMBAGAAN PEMERINTAH
DAERAH.....** 15

Dewi Maharani

**ARAHAN KEBIJAKAN UNTUK MENYIKAPI ADAPTASI KERUANGAN DI
KAWASAN PENDUKUNG PARIWISATA DI JALAN MARGO UTOMO,
YOGYAKARTA.....** 32

Aprodita Emma Yetti , Indah Pujiyanti

**SAMADES: PENGUATAN KAPASITAS INSTITUSI PEMERINTAHAN
LOKAL DALAM MERESPON REVOLUSI INDUSTRI 4.0(Penelitian pada Desa
Karyamukti Kota Banjar)** 46

Ari Kusumah W, S.S., MPA.

**PENGUATAN KAPASITAS USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM) DI
DESA PADAMULYA KECAMATAN CIHAURBEUTI KABUPATEN CIAMIS** 60

Dita Nurpebrianti, Riri Rianawati

**PENGEMBANGAN KAPASITAS (*CAPACITY BUILDING*) KELEMBAGAAN
DAERAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PUBLIK DI
ERA REVOLUSI 4.0.....** 70

Ahmad Juliarso, S.IP.,M.Si.

**PENGUATAN KELOMPOK TANI DAN PERIKANAN DI DESA
PAMOKOLAN KECAMATAN CIHAURBEUTI KABUPATEN CIAMIS.....** 93

Kahfi Septian Mawarni, Ratih Rahmawati

**STRATEGI DINAS PERPUSTAKAAN DAN KERASIPAN DAERAH
KABUPATEN CIAMISDALAM MENGHADAPI TANTANGAN LITERASI**

INFORMASIERA DIGITAL.....	110
<i>Etih Henriyani, S.IP., M.Si.</i>	
PEMBERDAYAAN MASYARAKAT SEBAGAI PENGUATAN KAPASITASDALAM RANGKA PEMBANGUNAN BANGSADI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0.....	119
<i>Lina Marliani, S.Sos., M.Si.</i>	
ANALISIS PERAN STAKEHOLDER DALAM PENANGGULANGAN HIV DAN AIDS DI KOTA YOGYAKARTA.....	128
<i>Erni Saharuddin, S.Sos., MPA, Dewi Amanatun Suryani, S.IP., MPA</i>	
PENGUATAN KEBIJAKAN PEMERINTAH KABUPATEN CIAMIS DALAM PENGENTASAN KEMISKINAN MELALUI PEMANFAATAN POTENSI PERTANIAN UNTUK MENGHADAPI ERA REVOLUSI 4.0.....	139
<i>Imam Maulana Yusuf, S.IP., M.Si., Dr. Maman Herman, M.Pd.</i>	
STUDY IDENTIFIKASI PERMASALAHAN KELEMBAGAANPADA ORGANISASI PERANGKAT DAERAH PENGAMPU URUSAN KEISTIMEWAAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA.....	146
<i>Muhammad Khozin</i>	
ANALISA KESESUAIAM DESAIN KELEMBAGAAN PEMERINTAH DIY TERHADAP KEBUTUHAN REVOLUSI INDUSTRI 4.0.....	157
<i>Nur Faidati, S.IP, MA</i>	
KEBIJAKAN PENANGGULANGAN HIV-AIDS di Era SDGs.....	164
<i>Gerry Katon Mahendra</i>	
KELEMBAGAAN MUHAMMADIYAHDALAM MENSOSIALISASIKAN KONSEP DARUL AHDI WA SYAHADAH.....	173
<i>Muhammad Salisul Khakim dan Medi Trilaksono Dwi Abadi</i>	
 Keynote Speach:	
KELEMBAGAAN PPID DESA DI ERA REVOLUSI 4.0.....	184
<i>Dewi Amanatun Suryani, S.IP., MPA</i>	
STRATEGI KELEMBAGAAN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA DALAM MENGHADAPI REVOLUSI INDUSTRI 4.0.....	192
<i>Dr. Ir. Didik Purwadi, M.Ec</i>	

PENGUATAN KAPASITAS APARATUR UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING DAERAH DI ERA GLOBAL..... 203

Dr. Tatang Parjaman, M.Si.

REVOLUSI INDUSTRI 4.0 DAN ARAH PERKEMBANGAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK..... 209

Prof. Agus Pramusinto, Ph.D.

**PENGEMBANGAN KAPASITAS (*CAPACITY BUILDING*) KELEMBAGAAN
DAERAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN PUBLIK
DI ERA REVOLUSI 4.0**

*(Studi Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu
Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis)*

Oleh :

Ahmad Juliarso, S.IP.,M.Si.

ajuliarso@gmail.com

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Galuh

Jln. R.E.Martadinata No.150 Ciamis

Abstrak

*Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi penting pemerintah yang memiliki makna luas karena menyangkut pemenuhan kebutuhan masyarakat yang beraneka ragam kepentingan dan kebutuhannya. Pemberian pelayanan publik yang diberikan pemerintah kepada masyarakat diharapkan dapat diterima dan dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat. Hal tersebut harus sesuai standar biaya pelayanan yang relatif murah dengan kualitas yang baik dan dapat menjangkau keseluruhan daerah khususnya daerah terpencil yang sering kali kurang mendapatkan perhatian dari pemerintah. Seiring dengan perkembangan zaman pola pikir masyarakat dalam pelayanan publik lebih menyukai dalam hal khususnya yang bersifat cepat, terjangkau dan berkualitas. Tuntutan masyarakat akan pemenuhan kebutuhannya, mengharuskan pemerintah mampu memberikan pelayanan yang baik. Banyak masalah terkait dengan pelayanan publik diantaranya adalah ketidakpastian waktu, biaya dan cara pemberian pelayanan kepada masyarakat dan lain sebagainya yang menyebabkan masyarakat tidak mendapatkan kepuasan sehingga menjadikan kualitas pelayanan buruk. Hal tersebut sangat diperlukan peningkatan kemampuan pemerintah yang berkompeten dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga dibutuhkan adanya pengembangan kapasitas (*capacity building*). Pengembangan kapasitas merupakan bagian penting di berbagai aspek kehidupan, salah satunya di dalam instansi pemerintahan, pengembangan kapasitas penting untuk meningkatkan kemampuan atau menjadikan lebih baik kinerja aparatur dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi negara yang dapat mengganggu kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan publik. Oleh karena itu, penting untuk melaksanakan *Capacity Building* dengan tujuan memperbaiki kinerja aparatur pemerintah yang akan berpengaruh terhadap pelayanan publik.*

Kata Kunci: *Capacity Building, Kualitas Layanan Publik, Revolusi 4.0*

A. Pendahuluan

Penguatan kapasitas kelembagaan dimaksudkan untuk dapat dilakukan dalam seluruh lini dari mulai komponen yang paling kecil sampai pada komponen sistem yang pada akhirnya bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang baik dan berkualitas. Dan yang menjadi hal penting bagaimana agar penguatan kapasitas ini dapat ditata dan diimplementasikan dalam seluruh lini melihat kompleksitas dimensi dan tingkatan dari penguatan kapasitas pada kajian peningkatan kualitas pelayanan. Setidaknya upaya meningkatkan penguatan kapasitas kelembagaan dalam penyelenggaraan daerah mengarah pada 3 (tiga) aspek yaitu kerangka kebijakan, kelembagaan dan sumber daya manusia. Hal tersebut senada yang dikemukakan Milen (2006:22) bahwa dalam upaya pencapaian penguatan kapasitas kelembagaan maka harus difokuskan pada 3 (tiga) tingkatan yaitu :

1. Tingkatan Individual seperti potensi-potensi individu, keterampilan individu, pengelompokan pekerjaan dan motivasi-motivasi dari pekerjaan individu dalam organisasi.
2. Tingkatan Organisasi seperti struktur organisasi, prosedur dan mekanisme pekerjaan, proses pengambilan keputusan di dalam organisasi, pengaturan sarana dan prasarana, hubungan dan jaringan organisasi.
3. Tingkatan Sistem seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan peraturan, kebijakan dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian obyektivitas kebijakan tertentu.

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis selama ini sebagai salah satu instansi pemerintah sebagai unsur pelaksana urusan pemerintahan bidang penanaman modal dan unit pelayanan terpadu satu pintu tentunya harus memberikan pelayanan yang berkualitas salah satunya melalui pengembangan kapasitas (*capacity building*). Namun demikian pengembangan kapasitas kelembagaan ditinjau dari sistem perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi terhadap *action* sektor pariwisata Pemerintah Daerah Kabupaten Ciamis membutuhkan sinergitas dan langkah-langkah yang terukur, terkoordinasi dilakukan untuk menindaklanjuti masalah-masalah yang terprogram di atas dapat dikatakan belum efektif. Sebagaimana hasil observasi peneliti, belum efektifnya pengembangan kapasitas kelembagaan daerah pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis disebabkan beberapa faktor sebagai berikut:

1. Belum memadainya penataan kelembagaan organisasi pemerintah daerah (*organization development*) berdasarkan kaidah struktur dan desain organisasi (*structure and design*).

2. Belum terbangunnya sistem manajemen kinerja (*performance managementsystem*) Pemerintah Daerah, termasuk juga manajemen sumber daya manusia berbasis pada kompetensi (*competence-based human resource management*) dan sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system*).
3. Belum terbangunnya *Standar Prosedur Operasional* (SOP) pelayanan umum (*public services standard*), terutama pelayanan dasar, yang dirancang secara komprehensif dan terpadu di teknis pelayanan dasar.
4. Belum memadainya pengetahuan tentang manajemen perubahan (*change management*) dan keterbatasan kemampuan aparatur pemerintah yang disebabkan minimnya pengetahuan dan sering terjadinya perpindahan aparatur kerja. Serta tingkat profesionalisme SDM aparatur berkaitan dengan *front liners* (aparatur kerja yang berhubungan langsung dengan wisatawan) juga sangat minim.
5. Belum memadainya infrastruktur dan fasilitas pendukung kinerja, terutama yang berkaitan dengan teknologi komunikasi dan informasi (*information and communication technology*).

Berdasarkan uraian identifikasi masalah di atas, bahwa upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) di Kabupaten Ciamis masih terkendala oleh isu-isu strategis mengenai permasalahan pembangunan di bidang aparatur antara lain: kelembagaan pemerintah masih belum sepenuhnya berdasarkan prinsip organisasi yang efisien dan rasional, sehingga struktur organisasi kurang proporsional, sistem manajemen kepegawaian belum mampu mendorong peningkatan profesionalitas, kompetensi dan remunerasi yang adil dan layak sesuai dengan tanggungjawab dan beban kerja. Sistem dan prosedur kerja di lingkungan aparatur negara belum efisien, efektif dan berperilaku hemat. Praktek penyimpangan yang mengarah pada penyalahgunaan wewenang belum teratasi dan pelayanan publik belum sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat. Terbaikannya nilai-nilai etika dan budaya kerja dalam birokrasi juga melemahkan disiplin kerja, etos kerja dan produktivitas kerja.

Berdasarkan konsep dan paradigma tersebut di atas, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam bagaimana sesungguhnya pelaksanaan pengembangan kapasitas kelembagaan daerah dapat meningkatkan kualitas pelayanan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis melalui kajian dan analisis pelaksanaan pengembangan kapasitas kelembagaan daerah dalam konteks revolusi industri 4.0.

B. Tinjauan Pustaka

1. Konsep *Capacity Building* Kelembagaan Pemerintahan Daerah

Pengembangan kapasitas merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan *efficiency*, *effectiveness* dan *responsiveness* kinerja organisasi. Hal ini sebagaimana dikemukakan Haryono (2012:39) sebagai berikut:

Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance (pembangunan kapasitas merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan *responsivitas* dari kinerja pemerintah).

Proses meningkatkan kemampuan, keterampilan, bakat, dan potensi yang dimiliki oleh individu, kelompok individu atau organisasi. Kemampuan tersebut guna memperkuat diri sehingga mampu mempertahankan profesinya di tengah perubahan yang terjadi di lingkungan individu, kelompok individu atau organisasi. Kemudian menurut Whardani (2013:19) melihat *capacity building* yakni:

Suatu proses untuk melakukan sesuatu atau serangkaian gerakan, perubahan multilevel di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.

Penelusuran definisi *capacity building* memiliki variasi antar satu ahli dengan ahli lainnya. Hal ini dikarenakan *capacity building* merupakan kajian yang multi dimensi dapat dilihat dari berbagai sisi. Secara umum konsep *capacity building* dapat dimaknai sebagai proses membangun kapasitas individu, kelompok atau organisasi. Hal senada dikemukakan Sensions (2003:15) mendefinisikan bahwa :

Capacity building usually is understood to mean helping governments, communities and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve their goals. Capacity building program, often designed to strengthen participant's abilities to evaluate their policy choices and implement decisions effectively, may include education and training, institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance.

Penguatan kapasitas di atas, biasanya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat dalam mengembangkan keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan. Program penguatan kapasitas (pengembangan kapasitas) pada dasarnya didesain untuk memperkuat kemampuan dalam mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusannya dengan efektif. Pengembangan

kapasitas termasuk di dalamnya pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan, pengetahuan, teknologi dan juga asistensi *finansial*.

Kemudian Philbin (2006:20) mendefinisikan *Capacity Building* sebagai berikut :

Capacity building is defined as the "process of developing and strengthening the skills, instincts, abilities, processes and resources that organizations and communities need to survive, adapt, and thrive in the fast-changing world penguatan kapasitas sebagai proses mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, bakat, kemampuan sumber daya organisasi sebagai kebutuhan untuk bertahan, menyesuaikan diri, dan menumbuhkan organisasi di era perubahan yang cepat.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain pendidikan dan latihan (*training*), pemberian gaji, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistem rekrutmen yang tepat.

Adapun tahapan atau fase pengembangan kapasitas kelembagaan menurut Gandara (2008:18) sebagai berikut:

1. Fase Persiapan. Pada fase ini terdapat 5 langkah kerja yaitu :
 - a. Identifikasi kebutuhan untuk pengembangan kapasitas, langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu mengenali alasan-alasan dan kebutuhan nyata untuk mengembangkan kapasitas.
 - b. Menentukan tujuan-tujuan. Langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu melakukan konsultasi dengan stakeholder utama untuk mengidentifikasi isu utama pengembangan kapasitas.
 - c. Memberikan tanggung jawab. Langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu menetapkan penanggungjawab kegiatan pengembangan kapasitas, misal membentuk tim teknis atau satuan kerja
 - d. Merancang proses pengembangan kapasitas. Langkah kerja ini memiliki kegiatan utama yaitu menentukan metodologi pemetaan sesuai permasalahan yang muncul dan membuat penjadwalan kegiatan tentang proses pemetaan dan tahapan perumusan berikutnya tentang rencana tindak pengembangan kapasitas.
 - e. Pengalokasian sumber daya. Kegiatan utamanya adalah mengidentifikasi pendanaan kegiatan proses pengembangan kapasitas dan mengalokasikan sumber daya dengan membuat formulasi kebutuhan sumber daya sesuai anggaran yang dibutuhkan dan dapat disetujui oleh pihak berwenang.

2. Fase Analisis. Pada fase ini terdapat 5 langkah kerja yaitu :
 - a. Mengidentifikasi permasalahan dalam hal ini kegiatan utamanya berupa melakukan pemeriksaan terhadap masalah untuk penyelidikan lebih lanjut.
 - b. Analisis terhadap proses dalam hal ini kegiatan utamanya berupa menghubungkan permasalahan untuk pemetaan kapasitas dengan proses kinerja sistem, organisasi dan individu.
 - c. Analisis organisasi dalam hal ini kegiatan utamanya berupa memilih organisasi untuk diselidiki lebih dalam (pemetaan organisasional).
 - d. Memetakan gap dalam kapasitas dalam hal ini kegiatan utamanya adalah berupa memetakan jurang pemisah antara kapasitas ideal dengan kenyataannya.
 - e. Menyimpulkan kebutuhan-kebutuhan pengembangan kapasitas yang mendesak dalam hal ini kegiatan utamanya adalah berupa menyimpulkan temuan-temuan dan mengumpulkan usulan-usulan untuk rencana tindak pengembangan kapasitas.
3. Fase Perencanaan. Pada fase ini terdapat 3 langkah kerja yaitu :
 - a. Perencanaan tahunan, kegiatan utamanya adalah merumuskan draf rencana tindak pengembangan kapasitas.
 - b. Membuat rencana jangka menengah, kegiatan utamanya berupa pertemuan-pertemuan konsultatif.
 - c. Menyusun skala prioritas, kegiatan utamanya berupa menetapkan skala prioritas pengembangan kapasitas dan tahapan-tahapan implementasinya.
4. Fase Implementasi. Pada fase ini terdapat 5 langkah kerja yaitu :
 - a. Pemrograman, kegiatan utamanya berupa mengalokasikan sumber daya yang dimiliki saat ini.
 - b. Perencanaan proyek pengembangan kapasitas, kegiatan utamanya berupa merumuskan kebijakan implementasi pengembangan kapasitas.
 - c. Penyeleksian penyedia jasa layanan pengembangan kapasitas, kegiatan utamanya berupa mengidentifikasi layanan dan produk luar terkait kebutuhan implementasi pengembangan kapasitas yang akan dikerjakan.
 - d. Implementasi proyek, kegiatan utamanya berupa implementasi program tahunan pengembangan kapasitas sesuai sumber daya yang ada dan jadwal yang tersedia.
 - e. Monitoring proses, kegiatan utamanya berupa melakukan monitoring terhadap aktifitas-aktifitas pengembangan kapasitas.

5. Fase Evaluasi. Pada fase ini terdapat 2 langkah kerja yaitu :
 - a. Evaluasi dampak, kegiatan utamanya berupa mengevaluasi pencapaian pengembangan kapasitas, seperti peningkatan kinerja.
 - b. Merencanakan ulang rencana tindak pengembangan kapasitas, kegiatan utamanya adalah melakukan analisa terhadap temuan monitoring proses dan evaluasi dampak dalam konteks kebutuhan perencanaan ulang pengembangan kapasitas.

Kegiatan-kegiatan tersebut di atas sangat diperlukan dalam meningkat kekuatan kelembagaan dalam membangun tercapainya tujuan organisasi. Lebih lanjut Sedarmayanti (2005:336) mengatakan bahwa: “Pengembangan kapasitas kelembagaan merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang sangat penting dan menentukan, sehingga benar-benar pengarah pada upaya mewujudkan pemerintahan yang memenuhi kriteria *good governance*”.

Selanjutnya menurut Soeprapto (2006:45) mengemukakan bahwa faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pengembangan kapasitas (*Capacity Building*) pemerintahan sebagai berikut:

- a. Komitmen bersama (*Collective commitments*)

Collective commitments dari seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi sangat menentukan sejauh mana pengembangan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan. Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi.

- b. Kepemimpinan yang kondusif (*condusiv Leadership*)

Faktor *condusive leadership* merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pengembangan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam kontekslingkungan organisasi publik, harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan pada sektor swasta. Hal ini karena tantangan ke depan yang semakin berat dan juga realitas keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik. Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas merupakan sebuah modal dasar dalam menentukan efektivitas kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan.

- c. Reformasi Kelembagaan

Kontekstualitas politik pemerintahan daerah di indonesia serta budaya aparatur pemerintah daerah yang selalu berlindung pada peraturan yang ada serta lain-lain faktor

legal-formalprosedural merupakan hambatan yang paling serius dalam kesuksesan program pengembangan kapasitas. Oleh karena itulah, sebagai sebuah bagian dari implementasi program yang sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan maka reformasi (atau dapat dibaca penyelenggaraan peraturan yang kondusif) merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program kapasitas ini.

d. Reformasi Peraturan

Reformasi peraturan di atas tentunya merupakan salah satu bagian penting dari reformasi kelembagaan ini. Reformasi kelembagaan pada intinya menunjuk kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program kapasitas personal dan kelembagaan menuju pada realisasi tujuan yang ingin dicapai.

e. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan yang Dimiliki

Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan agar dapat disusun program pengembangan kapasitas yang baik. Dengan adanya pengakuan dari personal dan lembaga tentang kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari kapasitas yang tersedia, maka kelemahan yang dimiliki oleh suatu organisasi dapat cepat diperbaiki dan kekuatan yang dimiliki organisasi tetap dijaga dan dipelihara, atau bahkan ditingkatkan.

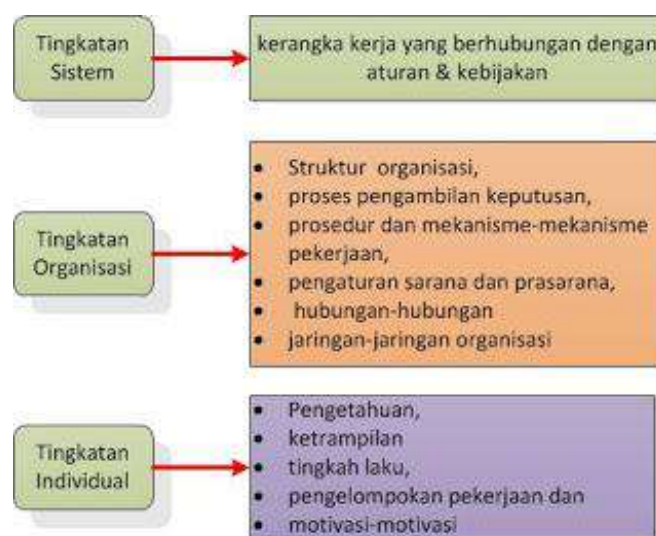
Dari uraian diatas, peneliti berpendapat bahwa pengembangan kapasitas kelembagan daerah sebagai usaha membangun organisasi, sistem-sistem kemitraan, yaitu komitmen bersama dan dapat terwujud dari program-program organisasi daerah secara terpadu, terintegrasi satu dengan lainnya, saling mengisi, sehingga menjadi satu kekuatan masif dari satu sumber rumusan kebijakan yang telah ditetapkan.

Penguatan kapasitas dimaksudkan dapat diselenggarakan dalam seluruh lini dari mulai komponen yang paling kecil sampai pada komponen sistem yang pada akhirnya bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang baik dan berkualitas. Dan yang menjadi hal penting bagaimana agar supaya penguatan kapasitas ini dapat ditata dan diimplementasikan dalam seluruh lini melihat kompleksitas dimensi dan tingkatan dari penguatan kapasitas ini. Oleh karena itu, masing-masing tingkatan memiliki perlakuan yang berbeda namun esensinya sama mengarah pada pencapaian kualitas yang lebih baik lewat pembelajaran yang terjadi secara terus-menerus tanpa ada akhir. Dari uraian di atas menurut Soeprapto (2010:34) bahwa penguatan kapasitas memiliki dimensi dan tingkatan sebagai berikut :

- a. Tingkatan dan dimensi pengembangan kapasitas pada individu contohnya pengembangan keterampilan individu dan persyaratan-persyaratan, pengetahuan, tingkah laku, pengelompokan pekerjaan, dan motivasi-motivasi dari pekerjaan orang-orang didalamnya.

- b. Tingkatan dan dimensi pengembangan kapasitas pada organisasi contoh: struktur organisasi, proses pengambilan keputusan di dalam organisasi-organisasi, prosedur dan mekanisme-mekanisme pekerjaan, pengaturan sarana dan prasarana, hubungan-hubungan dan jaringan-jaringan organisasi.
- c. Tingkatan dan dimensi pengembangan kapasitas pada sistem seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan pengaturan, kebijakan-kebijakan, dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian objektivitas kebijakan tertentu.

Upaya penguatan kapasitas berbagai tingkatan sebagaimana yang diuraikan di atas, diilustrasikan melalui gambar berikut:



Gambar 1

Tingkatan Pengembangan Kapasitas

(Sumber: Soeprapto, 2010)

Dalam konteks pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) bahwa perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain *training*, pemberian upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistim rekrutmen yang tepat. Dalam kaitannya dengan penguatan organisasi, pusat perhatian ditujukan kepada sistim manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaruran struktur mikro. Aktivitas yang harus dilakukan adalah menata sistem insentif, pemanfaatan personel yang ada, kepemimpinan, komunikasi dan struktur pimpanial. Dan berkenaan dengan reformasi kelembagaan, perlu diberi perhatian terhadap perubahan sistem dan institusi-institusi yang ada, serta pengaruh struktur makro. Dalam hal ini aktivitas yang perlu dilakukan adalah melakukan perubahan “aturan

main” dari sistem ekonomi dan politik yang ada, perubahan kebijakan dan aturan hukum serta reformasi sistem kelembagaan yang dapat mendorong pasar dan berkembangnya masyarakat madani.

2. Pelayanan Publik

Pelayanan pada hakikatnya merupakan bentuk dasar pelayanan yang diberikan pemerintah kepada masyarakatnya karena pelayanan merupakan hak dasar setiap warga negara seperti yang diamanatkan oleh Undang-Undang. Bentuk pelayanan yang diberikan kepada masyarakat bermacam-macam sesuai dengan kriteria kebutuhan pada masyarakat itu sendiri. Menurut Yogi (2009:15) pengertian pelayanan yaitu adalah: “suatu usaha untuk membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan orang lain”.

Salah satu fungsi pemerintahan yang kini semakin disorot masyarakat adalah pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi-instansi pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik. Peningkatan kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan instansi pemerintahan kini semakin mengemukakan menjadi tuntutan masyarakat. Menurut Albrecht dan Zemke (Dwiyanto, 2005:145) bahwa kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek yaitu sistem pelayanan, sumber daya manusia pemberi pelayanan, strategi, dan pelanggan (*customers*). Kemudian Ivancevich, Lorenzi, Skinner dan Crosby (Ratminto dan Atik, 2005:2) berpendapat bahwa pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan.

Senada dengan pendapat itu, menurut Tjiptono (2010:59) pelayanan publik yaitu :

Tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Kualitas pelayanan bukanlah dilihat dari sudut pandang pihak penyelenggara atau penyedia layanan, melainkan berdasarkan persepsi masyarakat (pelanggan) penerima layanan baik itu dari segi pelayanan kepada masyarakat dan juga suasana pelayanan yang diberikan. Pelangganlah yang mengkonsumsi dan merasakan pelayanan yang diberikan, sehingga pelanggan yang seharusnya menilai dan menentukan kualitas pelayanan.

Tuntutan pelanggan untuk mendapatkan pelayanan yang lebih baik (*service excellence*) tidak dapat dihindari oleh penyelenggara pelayanan jasa. Tuntutan para penerima layanan untuk memperoleh pelayanan yang lebih baik harus disikapi sebagai upaya untuk memberikan kepuasan kepada penerima layanan. Namun demikian setiap jenis pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi-instansi pemerintahan tentu mempunyai kriteria kualitas

tersendiri. Hal ini tentu terkait erat dengan atribut pada masing-masing jenis pelayanan. Ciri-ciri atau atribut-atribut yang ada dalam kualitas tersebut menurut Tjiptono (2009:56) adalah :

1. Ketepatan waktu pelayanan, yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses.
2. Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan-kesalahan.
3. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.
4. Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer.
5. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi, dan lain-lain.
6. Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti ruang tunggu ber AC, kebersihan, dan lain-lain.

Dari pendapat di atas di atas diketahui bahwa kualitas pelayanan mencakup berbagai factor. Selanjutnya bahwa pelayanan publik yang berkualitas menurut Arif (2006:183) terdiri atas dua dimensi integral yaitu:

1. Dimensi prosedural

Dimensi layanan ini bersifat sistematis, dan berkaitan dengan sistem penyajian layanan. Dimensi ini mencakup prosedur bagaimana melakukan segala sesuatu. Dimensi ini juga memberi mekanisme bagaimana memenuhi kebutuhan pelanggan / masyarakat. Sisi layanan ini adalah dimensi prosedural layanan pelanggan.

2. Dimensi Personal

Jika dimensi prosedural bersifat sistematis, rasional, dan dingin, maka dimensi personal layanan pelanggan ini bersifat hangat, sering tidak rasional dan tentunya tidak dapat diprediksi. Ini adalah sisi layanan yang manusiawi. Dimensi ini bersifat interpersonal dan meliputi pola-pola sikap, perilaku dan ketrampilan verbal yang ada dalam setiap interaksi layanan personal. Sisi layanan ini adalah dimensi layanan personal masyarakat.

Standar pelayanan merupakan tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji Penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. Dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian BAB III Pasal 3 disebutkan tentang kedudukan Pegawai negeri sebagai unsur aparatur negara bertugas untuk memberikan pelayanan publik atau memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata. Berdasarkan uraian sejumlah pendapat di atas, dapat penulis simpulkan bahwa kualitas pelayanan yaitu totalitas karakteristik suatu konsep pelayanan yang mencakup seluruh aspek pelayanan dan tolok ukur

kualitas pelayanan itu adalah dapat memberi kepuasan kepada para pelanggan atau penerima layanan.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian yang dilakukan untuk menganalisis:

1. Pengembangan kapasitas kelembagaan daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis.
2. Faktor-faktor yang menyebabkan belum efektifnya pengembangan kapasitas kelembagaan daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis.
3. Strategi pengembangan kapasitas kelembagaan daerah yang efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di era revolusi industri pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis.

Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, selanjutnya analisis data dilakukan setelah pengumpulan data yakni proses reduksi data yang diperoleh, penyajian data dan penarikan kesimpulan sementara dilakukan selama pengumpulan data masih berlangsung, sedangkan untuk verifikasi dan penarikan kesimpulan akhir dilakukan setelah pengumpulan data selesai.

D. Pembahasan

1. Pengembangan kapasitas kelembagaan daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis

- a) Tingkatan individual adalah individu sebagai sumber daya manusia organisasi yang harus ditingkatkan kemampuan dan profesionalisme baik itu tingkat pengetahuan, kompetensi, keterampilan maupun etika kerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPMPPT) Kabupaten Ciamis.

Dalam pencapaian suatu tujuan organisasi sangat diperlukan dukungan sumber daya, baik sumber daya manusia (*human resources*) maupun sumber daya non-manusia (*non-human resources*). Dukungan ketersediaan sumberdaya manusia yang berkualitas, profesional, berpengetahuan serta memiliki pengalaman dalam mengelola suatu organisasi agar dapat berjalan secara optimal merupakan hal yang sangat

diperlukan. Untuk merespon kecenderungan tersebut, maka setiap daerah dituntut untuk mampu meningkatkan mutu sumberdaya aparatur kerja. Karena sesungguhnya kualitas SDM inilah yang diyakini secara langsung akan menentukan keberhasilan tujuan yang direncanakan.

Pada indikator ini bahwa sumberdaya yang terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu kebijakan baik secara kualitas maupun kuantitas. Setiap tahap kebijakan yang diambil menuntut adanya sumberdaya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara politik. Selain itu, sumberdaya *financial* dan waktu pun menjadi pertimbangan penting dalam keberhasilan pencapaian kebijakan.

Dari hasil penelitian dapat dianalisis bahwa sumberdaya manusia aparatur Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis sebagai implementor dalam meningkatkan pelayanan dapat dikatakan belum optimal. Bukan saja karena aspek kualifikasi pendidikannya, meskipun secara praktis sudah memiliki pemahaman yang baik tentang berbagai program pengembangan yang telah ditetapkan, namun integritas pelaksana kegiatan harus terus disempurnakan. Tentu banyak hal yang bisa mempengaruhi integritas pelaksana kegiatan, sebagai individu perlu penguatan individu. Bahwa penguatan individu dapat dilakukan dengan *training and specific skill*, penyediaan personil profesional, merekrut dan mempertahankan staf yang kompeten, dan memperhatikan struktur kompensasi yang efektif.

Menyikapi permasalahan sumber daya manusia ini, dari studi dokumentasi yang dilakukan menunjukkan bahwa pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis telah melakukan pemetaan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai yang diarahkan agar dapat menunjang pemahaman dan kompetensi dalam pelaksanaan kerjanya, untuk meningkatkan kapabilitas pegawai. Namun demikian, karena permasalahan anggaran, pemetaan diklat pegawai pun masih belum dapat secara maksimal dilakukan.

- b) Tingkatan Organisasi merujuk kepada penentuan tujuan, struktur, proses organisasi yang akan mempengaruhi bagaimana organisasi-organisasi tersebut mencapai sasaran, menyusun struktur kerja, menentukan hubungan kekuasaan, dan memberikan struktur insentif.

Suatu kebijakan tentunya berkaitan dengan karakteristik agen pelaksana yang meliputi birokrasi, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi, yang kesemuanya itu sangat mempengaruhi di dalam pelaksanaan ke depannya. Pusat

perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam suatu kebijakan tertentu. Hal ini penting karena untuk mencapai suatu kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik para agen pelaksana. Selain itu, struktur birokrasi pada organisasi pelaksana juga harus diperhatikan karena struktur birokrasi yang rumit pada suatu organisasi dapat menjadi penghambat pelaksanaan kebijakan secara efektif. Aspek struktur birokrasi mencakup dua hal penting yaitu mekanisme dan struktur organisasi pelaksana.

Kapasitas unsur pelaksana merupakan penunjuk kapasitas institusi dalam pelaksanaan program yang dapat berpengaruh terhadap implementasi kebijakan. Aktivitas para pelaksana, keahlian yang dimilikinya, dedikasi pada tugas, dukungan elit politik dan akses sumber daya yang memadai akan meningkatkan kemampuan pelaksana kebijakan dalam mengatasi berbagai tuntutan yang timbul dari pelaksanaan kebijakan yang menjadi tanggung jawabnya. Disisi lain, kemampuan para pelaksana dalam merumuskan tujuan akan menentukan dampak yang dihasilkan dari pelaksanaan kebijakan.

Berkaitan dalam upaya meningkatkan pelayanan yang lebih optimal pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) tentu tidak hanya dapat dilakukan oleh satu dinas saja, melainkan dapat melibatkan seluruh *stakeholder* SKPD lain dalam keterlaksanaannya. Salah satunya melalui pembentukan Nomenklatur yang dibuat antar SKPD baik dengan Dinas Kependudukan Catatan Sipil, Dinas Sosial maupun dinas lainnya atau Lembaga kemasyarakatan tertentu. Namun hal tersebut belum nampak dilakukan oleh DPMPTS Kabupaten Ciamis.

Berbagai upaya yang sudah dilakukan, mulai dari pembenahan internal organisasi DPMPTS Kabupaten Ciamis sampai dengan keterlibatan *stakeholders* internal SKPD lain dan masyarakat yang sebenarnya sudah terbangun, maka strategi penguatan kapasitas kelembagaan (*capacity building*) bisa menjadi solusi yang tepat untuk lebih meningkatkan pelayanan lebih maksimal yang diberikan DPMPTS Kabupaten Ciamis. Melalui penciptaan cara-cara berpikir yang baru, dengan penguatan kapasitas kelembagaan tentunya dapat mempengaruhi bagaimana masalah diakui dan ditangani.

Kerjasama dalam konteks kebijakan memaksimalkan fungsi pelayanan adalah mengenai bagaimana menjalin hubungan, dalam hal ini organisasi DPMPTS Kabupaten Ciamis dengan *stakeholder* dan juga masyarakat agar lebih dioptimalkan. Maka diperlukan penanganan yang profesional dari *stakeholders* sebagai upaya mengoptimalkan pelayanan yang diarahkan pada terbangunnya kebersamaan

(*mutuality*) pola pikir dan bersinergi yang tentunya di dalamnya tersebut partisipasi masyarakat menjadi aspek yang sangat penting untuk dilibatkan.

- c) Tingkatan Sistem merujuk bahwa suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program, aktivitas dan kegiatan pada organisasi.

Inovasi DPMPTS Kabupaten Ciamis sebagai *leading* sektor dalam bidang bidang penanaman modal dan pelayanan perizinan yang merupakan cerminan desentralisasi belum nampak dilakukan. Acuan arah dan tujuan pengembangan masih bersifat *top down* sebagai manifestasi politik sentralisasi pada skala Pemerintah Daerah Kabupaten. Disisi lain, DPMPTS Kabupaten Ciamis sebagai pelaksana kebijakan penanaman modal dan perizinan membutuhkan kewenangan yang kuat dalam mendapatkan proteksi dari kepentingan politis yang mungkin muncul dalam ranah khususnya investasi.

Bahwa untuk melihat sejauhmana kinerja suatu kebijakan publik harus memperhatikan variabel organisasi dan lingkungan. Perhatian itu perlu diarahkan karena melalui pemilihan kebijakan yang tepat maka masyarakat dapat berpartisipasi memberikan kontribusi yang optimal untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selanjutnya, ketika sudah ditemukan kebijakan yang terpilih diperlukan organisasi pelaksana, karena di dalam organisasi ada kewenangan dan berbagai sumber daya yang mendukung pelaksanaan kebijakan bagi pelayanan publik. Pengembangan investasi dan kemudahan perizinan digulirkan Pemerintah Kabupaten Ciamis yang dilaksanakan oleh DPMPTS tentunya harus mendapat dukungan dari SKPD teknis lain dan dukungan fasilitas serta anggaran memadai dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah yang secara normatif adalah produk bersama pemerintah daerah bersama DPRD dalam bentuk peraturan daerah.

Pada tahapan ini maka menjadi tahapan kritis terjadinya tarik menarik kepentingan antara pemerintah dengan DPRD yang memiliki basis konstituen yang berbeda baik daerah pemilihan. Tarik menarik kepentingan terjadi pada bentuk kebijakan anggaran berkaitan dengan pemberian fasilitas atau dukungan sarana prasarana dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Proses selanjutnya adalah penyusunan rancangan APBD yang juga masih kewenangan Bupati, maka pada tahapan ini pendekatan teknokratik dilakukan untuk menyusun RAPBD dan tentu juga pintu masuk kepentingan politik kepala daerah dan wakil kepala daerah yang memiliki kekuasaan di eksekutif. Kebijakan visi DPMPTS termasuk di dalamnya pengadaan

sarana prasarana atau fasilitas yang diterjemahkan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). Rancangan APBD ini kemudian dibahas bersama DPRD, dan disini kekuasaan menjadi milik bersama pemerintah dan DPRD untuk melakukan pembahasan sekaligus menentukan dan memutuskan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan sebagai aktualisasi dari kebijakan peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Mewujudkan pelayanan yang optimal oleh DPMPTS yang kini sedang digencarkan ini akan didukung oleh elit yang memiliki kepentingan sejauh mana masyarakat menerima manfaatnya. Penting disini bahwa apabila sebuah kegiatan telah dirancang dengan jelas mulai dari nomenklaturnya maupun target kinerja dan sasarannya dalam kata lain memenuhi aspek pendekatan teknokratik dan *bottom up* secara lugas, maka pemilik kewenangan sekalipun susah untuk memberi pengaruh. Melihat hal tersebut maka titik strategis juga ada pada tataran Pemerintah Daerah yakni pada alur kebijakan pemetaan pada potensi-potensi di daerah yang dapat dikembangkan terhadap para investor dengan struktur, tugas pokok dan fungsi sudah sangat jelas dan mapan.

2. Faktor-faktor yang menyebabkan belum efektifnya pengembangan kapasitas kelembagaan daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis

Pengembangan kapasitas kelembagaan merupakan suatu pendekatan pembangunan dimana semua orang (pihak) memiliki hak yang sama terhadap sumberdaya, dan menjadi perencana pembangunan sebagai suatu proses untuk melakukan sesuatu atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi khususnya Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis dalam meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat.

Peningkatan kualitas pelayanan saat ini tidak hanya untuk meningkatkan pendapatan Pemerintah Daerah. Akan tetapi juga diharapkan dapat memperluas kesempatan berusaha disamping memberikan lapangan pekerjaan baru untuk mengurangi pengangguran khususnya di Kabupaten Ciamis. Dengan demikian diperlukan peran pemerintah dalam perencanaan, pengelolaan dan pengembangannya. Penyediaan sarana dan prasarana perlu

dilakukan untuk lebih meningkatkan pelayanan dan akhirnya memberikan daya tarik serta kemudahan berinvestasi Kabupaten Ciamis.

Namun saat ini, penyediaan sarana prasarana belum memadai, termasuk fasilitas kerja aparatur. Kebijakan peningkatan kualitas pelayanan sangat memerlukan ketersediaan sarana dan prasarana yang memadai, fasilitas kerja aparatur yang lengkap, dan infrastruktur yang baik serta dukungan anggaran. Hal tersebut masih sangat terbatas pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis.

Selanjutnya masih terbatasnya jumlah anggaran tentu saja mempengaruhi pelaksanaan peran DPMPTS dalam memberikan pelayanan yang optimal terhadap *stakeholder*. Meskipun tidak selamanya jumlah anggaran yang dimiliki suatu instansi berpengaruh terhadap efektivitas peran instansi tersebut dalam pembangunan, namun tidak dapat dipungkiri bahwa faktor keterbatasan anggaran menjadi kendala tersendiri bagi DPMPTS Kabupaten Ciamis dalam meningkatkan pelayanan yang berkualitas. Dari hasil penelitian yang peneliti paparkan di atas, menunjukkan terdapat beberapa faktor belum efektifnya kapasitas kelembagaan daerah pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis dalam meningkatkan kualitas pelayanan yaitu:

1. Sumber daya yang tersedia, baik sumber daya manusia maupun sumber daya keuangan dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan masih sangat minim dan terbatas.
2. Masih lemahnya tingkat pengawasan terhadap kinerja aparatur yang terlibat;
3. Koordinasi lintas dinas dan lintas *stakeholders* yang dilakukan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) belum terlaksana secara efektif.
4. Komunikasi antar organisasi, SOP (*Standar Operasional Prosedur*), dan struktur kerja belum terlaksana efektif.
5. Disposisi atau sikap para pelaksana berkaitan dengan pemahaman, kapabilitas, serta komitmen/persepsi dalam meningkatkan kualitas pelayanan belum optimal.
6. Daya dukung lingkungan sosial, ekonomi dan politik melalui DPRD dan dukungan SKPD lain belum optimal.

Melihat berbagai permasalahan sebagaimana terdeskripsikan di atas, perlu diterapkan sebuah strategi solutif yang dilakukan oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis. Strategi pengembangan kapasitas kelembagaan (*capacity building*) daerah menjadi instrumen penting bagi peningkatan kualitas pelayanan, agar dapat mendorong para pemangku kepentingan yang berbeda

untuk memahami perbedaan dan potensi masing-masing untuk mencapai tujuan bersama dalam hubungan kolaboratif.

3. Strategi pengembangan kapasitas kelembagaan daerah yang efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Era Revolusi Industri pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis

Terkait pelaksanaan kapasitas kelembagaan daerah di atas, dalam meningkatkan kualitas pelayanan diperlukan penguatan-penguatan aspek dalam melaksanakan pengembangan kapasitas kelembagaan daerah, analisis sementara yang diperoleh peneliti bahwa untuk lebih memberikan *action* yang lebih kongkrit dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis dari sebagaimana hasil kajian peneliti masih diperlukan penguatan pada **level individual diperlukan penguatan fungsi pengawasan, untuk level organisasi perlu diupayakan koordinasi maksimal, kemudian pada level sistem memerlukan adanya komitmen.**

Pengembangan kapasitas tentu tidak hanya berorientasi pada kemampuan manusia, namun mencakup keseluruhan lingkup organisasi yang terdiri dari sistem penataan organisasi atau sering dikenal dengan sistem manajemen, kebijakan target capaian, strategi pencapaian dan peraturan organisasi. Lingkup demikian mengisyaratkan adanya tingkat pengembangan kapasitas dari *capacity development* atau *capacity strengthening* yang berarti mengembangkan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*) dan pengembangan kapasitas yang mengedepankan proses kreatif untuk membangun kapasitas yang belum terlihat atau *constructing capacity*.

Pola kerja pengembangan kapasitas sangat menekankan adanya keterlibatan keseluruhan komponen organisasi secara kesederajatan dan adanya dialog terbuka untuk bersepakat mencapai tujuan sasaran organisasi. Sebuah proses kapasitas yang efektif harus mendorong partisipasi oleh semua pihak yang terlibat. Jika *stakeholder* yang terlibat dan keseluruhan anggota organisasi dalam proses perumusan target capaian terlibat, tentu kesemuanya akan merasa memiliki organisasi dan akan lebih bertanggung jawab atas hasil dan keberlanjutan capaian organisasi.

Mengingat bahwa dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis menjadi sebuah tantangan tentunya aspek-aspek penguatan kapasitas kelembagaan daerah harus dijadikan sebagai acuan dasar untuk diterapkan secara maksimal ke depannya.

Dengan demikian pada ranah dalam meningkatkan kualitas pelayanan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis dengan segala hambatannya bisa teratasi lebih maksimal. Rekomendasi penguatan kapasitas kelembagaan daerah dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan, menurut pandangan peneliti diperlukan beberapa penyesuaian antara lain:

1. Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis harus melakukan perubahan menyangkut dari pengelolaan yang bersifat adaptif *governance* menjadi *collaborative governance*.
2. Dapat lebih memberikan kejelasan tugas dan fungsi kepada aparatur kerja untuk melakukan kolaborasi agar tercipta pelayanan yang optimal pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis yang berkelanjutan dan akseleratif.
3. Memberi peran jelas pada *stakeholder* lain untuk melakukan kolaborasi / terlibat aktif agar tercipta sinergitas dalam tata kelola yang lebih optimal.
4. Perlu dikembangkan pengelolaan Teknologi Informasi (TI) secara berkelanjutan untuk lebih memberikan kemudahan bagi *stakeholder*.

Berkaitan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis tidak terlepas harus mampu mengikuti perkembangan Revolusi Industri 4.0 sebagai perkembangan peradaban modern yang dampaknya sudah memasuki berbagai sendi kehidupan, penetrasi teknologi yang serba *disruptif*, menjadikan perubahan semakin cepat, sebagai konsekuensi dari fenomena *Internet of Things* (IoT), *big data*, otomasi, robotika, komputasi awan, hingga inteligensi artifisial (*Artificial Intelligence*). Fenomena disrupsi yang mewarnai perkembangan peradaban Revolusi Industri 4.0, dengan dukungan kemajuan pesat teknologi, akan membawa pada kondisi transisi revolusi teknologi yang secara fundamental akan mengubah cara hidup, bekerja, dan relasi organisasi dalam berhubungan satu sama lain.

Perubahan lanskap ekonomi politik dan relasi organisasi sebagai konsekuensi Revolusi Industri 4.0 menjadikan transformasi organisasi pemerintah salah satunya Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis sebagai suatu keniscayaan dalam berbagai skala ruang lingkup, dan kompleksitasnya. Transformasi organisasi pemerintah ini menjadi kata kunci yang harus terus diupayakan sebagai instrumen bagi aparat pemerintah agar responsif terhadap perubahan. Dengan

berbagai fenomena kemajuan teknologi serta dampaknya tersebut, menjadi nyata lah urgensi transformasi organisasi pemerintah untuk menjawab tuntutan akuntabilitas publik dan transparansi yang semakin tinggi dewasa ini akibat perkembangan era Revolusi Industri 4.0.

Perkembangan era Revolusi Industri 4.0 yang membawa konsekuensi meningkatnya tuntutan akuntabilitas dan transparansi dari organisasi pemerintah serta responsif yang tinggi dan cepat, hal ini membawa perubahan paradigma desain organisasi. Ukuran besarnya organisasi dengan struktur organisasi dan rentang kendali yang besar, tidaklah menjamin efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi, yang lebih berperan adalah seberapa sukses transformasi organisasi dilakukan agar adaptif terhadap perubahan yang sedemikian cepat guna menjawab *fenomena tomorrow is today*.

Pada era Revolusi Industri 4.0 daya adaptif merupakan salah satu yang dapat menjadi kunci keberhasilan meraih prestasi dan mencapai visi dan misi organisasi. Ada beberapa alternatif langkah menurut peneliti yang perlu dilakukan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada era revolusi Industri 4.0 saat ini sebagai berikut:

1. Pemangkasan birokrasi dan durasi waktu.
2. Kebijakan pengembangan pegawai (Pelatihan Teknis Perizinan, Pelatihan Komunikasi dan Kepribadian, Pelatihan Aplikasi Perizinan).
3. Pendekatan layanan perizinan kepada masyarakat melalui:
 - a. Mobil Keliling Perizinan (*SMS/Site Mobil Service*)
 - b. Gerai/Outlet Perizinan di 4 Wilayah BKPP (Bogor, Purwakarta, Cirebon dan Garut).
 - c. Pelayanan perizinan secara online.
4. Sinkronisasi database SPIISE dengan aplikasi perizinan Simpatik Jabar.
5. Konsepsi Perizinan Terpadu Pararel Antara Pemerintah Pusat dengan Provinsi dan Kabupaten/Kota.
6. Semua jenis perijinan didelegasikan Kepada Kepala BPMPT Jabar (Pergub No. 10/2016) → Sebelumnya masih terdapat 47 jenis perizinan yang ditandatangani Gubernur.
7. Kemudahan Investasi Langsung Kontruksi (Klik) di Lima Kawasan Industri Jawa Barat : MM2100, Delta Silikon 8, GT PARK, KCIC Dan Suryacipta

Bercermin dari survival organisasi bisnis sudah sepatutnya organisasi pemerintah peka dan melakukan introspeksi diri, sehingga mampu mendeteksi posisinya di tengah perkembangan peradaban Revolusi Industri 4.0 guna tetap *survive* dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan lebih efisien dan efektif sebagai responsif terhadap meningkatnya tuntutan akuntabilitas dan transparansi publik serta peningkatan kualitas pelayanan.

8. Kesimpulan

Dinamika perkembangan relasi organisasi bisnis dalam tetap *survive* di tengah derasnya arus globalisasi dan Revolusi Industri 4.0, tampaknya perlu menjadi pelajaran bagi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTS) Kabupaten Ciamis untuk terus bertransformasi diri ke bentuk ideal agar dapat menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada, meskipun terdapat perbedaan misi yang diemban, namun transformasi organisasi pemerintah merupakan salah satu alternatif yang dapat ditempuh dalam rangka mewujudkan organisasi yang berorientasi layanan publik.

Transformasi organisasi pemerintah perlu terus diarahkan kedalam perubahan dari desain lama yang kurang kondusif ke desain baru yang lebih kondusif untuk terus mengembangkan inovasi, manajemen inovasi dan mengelola risiko serta integrasi organisasi dalam membangun kolaborasi dan sinergitas. Inovasi tingkat organisasi menjadikan pertumbuhan dan berkembangnya kreativitas yang tidak terkungkung oleh hirarki yang ketat, hal ini memerlukan adanya perubahan struktur organisasi, proses komunikasi dan koordinasi dan menghilangkan hambatan-hambatan struktural.

Struktur organisasi pemerintah yang selama ini mekanistik, hierarkis birokratis, departementalisasi yang kaku, formalisasi tinggi dan sentralistik perlu terus ditransformasi ke arah organisasi yang organik, yang ditandai dengan informasi yang mengalir bebas, formalisasi rendah dan tim lintas fungsi, guna menjawab ketidakpastian yang tinggi dan lingkungan strategis organisasi pemerintah yang semakin dinamis dan kompleksitas yang tinggi. Transformasi organisasi pemerintah tersebut tidak hanya sekedar *downsizing* dan prosedural semata, namun lebih fundamental pada pola kerja, budaya organisasi dan nilai-nilai strategis yang dikembangkan. Transformasi organisasi pemerintah memainkan peran strategis dalam peningkatan daya saing bangsa, di dalam pendekatan institusional (kelembagaan), 'lalu-lintas' administrasi negara dari eksekutif 'turun' ke Kebijakan Administrasi, dimana transformasi organisasi dengan budaya kerja dan tata kelolanya menjadi faktor determinan yang menentukan keberhasilannya. Pengembangan kelembagaan organisasi birokrasi melalui transformasi yang terencana dan terukur, sangat dibutuhkan dalam

menjawab *problem statement* yang menjadi ciri kelemahan organisasi pemerintah pada umumnya, yang dipandang perlu meningkatkan responsivitas, transparansi, membangun sistem dan mekanisme yang *accessible* sehingga memungkinkan adanya “*checks and balances*”.

Revolusi Industri 4.0 sejatinya memberikan peluang besar dalam mengefektifkan fungsi dan peran organisasi pemerintah dalam menjalankan tugas-tugasnya sehari-hari, perkembangan IT yang cepat dapat menjadi peluang dalam percepatan penerapan *e-governance*, sebagai digitalisasi data dan informasi seperti *e-budgeting*, *e-project planning*, *system delivery*, penatausahaan, *e-controlling*, *e-reporting* hingga e-monev serta aplikasi *custom* lainnya. Pilihan strategis pemanfaatan IT dalam berbagai organisasi pemerintah sangat diperlukan dalam membangun mental *self-driving*, *self-power*, kreativitas dan inovasi, ketika mesin dibuat menjadi lebih pandai dari manusia, maka pintar saja tidak cukup. Perlu dibangun *teamwork* yang mengedepankan kolaborasi dan sinergi bukan kompetisi, disamping itu diperlukan adanya kesepahaman dalam pola pikir dan cara bertindak dalam menghadapi era digitalisasi teknologi di semua lini.

DAFTAR PUSTAKA

- Fathoni. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gandara, Rida, 2008. *Capacity Building Dosen pada Jurusan di Perguruan Tinggi Dinas Hukum Miliki Negara*. Bandung: Alfabeta.
- Grindle, M.S., 2004. *Getting Good Government : Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*. Boston, MA : Harvard Institute for International Development.
- Hardjanto, Imam. 2006. *Pembangunan Kapasitas Lokal (Local Capacity Building)*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- James P. Spradley. 2007. *Metode etnografi*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Lukman, Sampara. 2000. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta : STIA LAN Press.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: LPP STIM YKPN.
- Milen, Anelli. 2004. *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas*. Yogyakarta: Pondok Pustaka Jogja.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Riyadi, Joko. 2010. *Penguatan Kapasitas Kebijakan Publik*. Jakarta : Penerbit Gramedia.

Soeprapto, Tommy. 2006. *Penguatan Kapasitas dengan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Media Pressindo.

Tjiptono, Fandy. 2003. *Total Quality Service*. Yogyakarta: Andi.

Wahab, Solichin Abdul. 2010. *Analisis Kebijakan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sumber Perundang-Undangan:

Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Peraturan Pemerintah No. 59 tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah.

Peraturan Bupati Ciamis Nomor 51 tahun 2016 Tentang Tugas, Fungsi Dan Tata Kerja Unsur Organisasi Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.