

Nazeeya. Nadia Tiana., Utami. Sawitri Budi., (2024). Kapasitas Organisasi Disperindag ESDM Kabupaten Garut dalam Mengembangkan Sentra Industri Kulit Sukaregang. *Prediksi Vol. 23 (3) 264-274.*

## Kapasitas Organisasi Disperindag ESDM Kabupaten Garut Dalam Mengembangkan Sentra Industri Kulit Sukaregang

Nadia Tiana Nazeeya<sup>1\*</sup>, Sawitri Budi Utami<sup>2</sup>

Universitas Padjadjaran

Email: [1nadia20005@mail.unpad.ac.id](mailto:nadia20005@mail.unpad.ac.id), [2sawitri.budi@mail.unpad.ac.id](mailto:sawitri.budi@mail.unpad.ac.id)

### INFORMASI ARTIKEL

#### Riwayat Artikel:

Received:

17 September 2024

Received in revised form:

20 Oktober 2024

Accepted:

22 November 2024

#### Keyword:

Organizational capacity, industrial cluster, leather industry, Sukaregang, Industry and Trade Office

#### Kata Kunci:

Kapasitas organisasi, sentra industri, industri kulit, Sukaregang, Dinas Perindustrian dan Perdagangan

### ABSTRACT

*The study discussed the organizational capacity of the Industry, Trade, Energy and Mineral Resource Office of Garut Regency in developing Sukaregang Leather Industry Cluster. In the midst of efforts to develop it, problems associated with infrastructure, community's potential, and the government's role were encountered. The study used qualitative methods with data obtained from interviews, observations and secondary sources. According to Hall et al. (2003)'s organizational capacity, it was discovered that if the capacity was examined by considering each aspect as a single entity, the Industry, Trade, Energy and Mineral Resource Office was not yet equipped with the capacity to develop the industry cluster. However, if the emphasis on the interrelation between each aspect was taken into account, it could be considered that the Industry, Trade, Energy and Mineral Resource Office tried to compensate for the lack of capacity in some aspects by increasing the capacity in other aspects. It did not yet have adequate financial, human resource and infrastructure capacity. However, the relationship and network capacity and the planning and development capacity could minimize the impact of the lack of capacities mentioned, thus making it possible for the Industry, Trade, Energy and Mineral Resource Office to implement their programs accordingly.*

### ABSTRAK

Penelitian ini kapasitas organisasi Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi, dan Sumber Daya Mineral Kabupaten Garut dalam mengembangkan Klaster Industri Kulit Sukaregang. Di tengah upaya pengembangannya, permasalahan terkait infrastruktur, potensi masyarakat, dan peran pemerintah ditemui. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan sumber sekunder. Menurut kapasitas organisasi Hall et al. (2003), ditemukan bahwa jika kapasitas tersebut diperiksa dengan mempertimbangkan masing-masing aspek sebagai satu kesatuan, maka Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi dan Sumber Daya Mineral belum dibekali dengan kapasitas untuk mengembangkan klaster industri. Namun, jika penekanan pada keterkaitan antara masing-masing aspek diperhitungkan, dapat dianggap bahwa Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi, dan Sumber Daya Mineral berusaha mengkompensasi kurangnya kapasitas pada beberapa aspek dengan meningkatkan kapasitas pada aspek lainnya. Belum memiliki kapasitas keuangan, sumber daya manusia, dan infrastruktur yang memadai. Namun, hubungan dan kapasitas jaringan serta kapasitas perencanaan dan pengembangan dapat meminimalkan dampak dari kurangnya kapasitas yang disebutkan, sehingga memungkinkan Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi dan Sumber Daya Mineral untuk melaksanakan programnya.



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license

\* Corresponding author: [nadia20005@mail.unpad.ac.id](mailto:nadia20005@mail.unpad.ac.id)

## PENDAHULUAN

Sentra industri merupakan salah satu penopang perekonomian Indonesia yang memiliki peran yang sangat penting. Salah satu sentra industri yang menarik untuk diteliti adalah sentra industri kulit yang berada di Kabupaten Garut, yaitu Sentra Industri Kulit Sukaregang. Sentra Industri Kulit Sukaregang membentang di sepanjang Jalan Gagak Lumayung yang terletak di Kelurahan Kota Wetan, Kecamatan Garut Kota, Kabupaten Garut.

Industri kulit, barang dari kulit, dan alas kaki yang ada di Sentra Industri Kulit Sukaregang ini mencakup pengolahan dan pewarnaan bulu kulit. Di dalamnya terdapat proses transformasi kulit mentah menjadi kulit bahan kerajinan melalui proses penyamakan, pengawetan, pengeringan, hingga produksi kulit menjadi sejumlah produk jadi yang dikenal sebagai pakaian, tas, dompet, alas kaki, hingga merambah ke perlengkapan untuk menunggang kuda. Industri kulit yang ada juga memanfaatkan produk-produk non-kulit lainnya, seperti kulit sintetis, karet, serta tekstil untuk digunakan sebagai bahan pelengkap dari produk-produk berbahan kulit yang diproduksi.

Berdasarkan BPS Kabupaten Garut 2022, struktur perekonomian Kabupaten Garut umumnya terdiri dari lima sektor besar yang meliputi pertanian, kehutanan, perikanan, perdagangan besar dan eceran, reparasi kendaraan, manufaktur, konstruksi, dan yang terakhir merupakan layanan pendidikan. Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kabupaten Garut pada tahun 2022 menunjukkan bahwa sektor Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan menyumbang sebanyak 37,38% terhadap PDRB, Perdagangan Besar dan Eceran, Reparasi Kendaraan Bermotor, dan Sepeda Motor sebesar 18,46%, Industri Pengolahan sebanyak 8,58%, Konstruksi mencapai angka 6,28%, dan yang terakhir merupakan Jasa Pendidikan, yaitu sebesar 5,31%. Sektor pengolahan di Kabupaten Garut selalu memberikan kontribusi yang penting bagi masyarakat dalam perekonomian, di mana hal ini dibuktikan oleh pertumbuhan perolehan Nilai Tambah Bersih (NTB). Jika dibandingkan dengan sektor-sektor penopang perekonomian lainnya, NTB sektor pengolahan di Kabupaten Garut tahun 2021 adalah sebesar 8,49%, tetapi, nilai produksinya yang besar membuat sektor pengolahan dapat bersaing dengan sektor-sektor lainnya. Selain itu, sektor pengolahan juga mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 64.731 orang, atau 4 hingga 5 orang pekerja untuk setiap unit usaha.

Berdasarkan mandat pemerintah daerah terkait upaya pengembangan Sentra Industri Kulit Sukaregang yang tertuang dalam Peraturan Daerah No. 6 tahun 2021 tentang Rencana Pembangunan Industri Kabupaten Garut, terdapat Rencana Aksi Industri Kulit, Alas Kaki, Tekstil dan Aneka Tahun 2021-2025. Mengacu kepada peraturan daerah tersebut, diketahui bahwa salah satu pemangku kepentingan atau *stakeholder* yang bertanggung jawab dalam pengembangan dan pembangunan industri kulit adalah perangkat daerah yang melaksanakan Urusan bidang perindustrian, yang dalam hal ini salah satunya merupakan Disperindag ESDM Kabupaten Garut. Oleh karena itu, Disperindag ESDM Kabupaten Garut dituntut untuk memiliki kapasitas organisasi yang memadai dalam rangka mengembangkan Industri Kulit, Alas Kaki, Tekstil dan Aneka yang merupakan salah satu industri unggulan yang ada di Kabupaten Garut. Akan tetapi, hasil observasi menunjukkan sejumlah indikasi masalah yang terkait dengan kapasitas organisasi Disperindag ESDM Kabupaten Garut dalam mengembangkan Sentra Industri Kulit Sukaregang.

Organisasi sektor publik di seluruh dunia selain menghadapi keterbatasan anggaran, juga perlu melaksanakan tanggung jawab untuk memberikan *output* serta *outcome* yang baik dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini diakibatkan oleh perubahan aspek demografis, perkembangan teknologi, serta dinamika ekonomi makro, juga situasi politik.

Organisasi sektor publik juga menghadapi berbagai kendala yang terkait dengan interaksi pemangku kepentingan. Hal tersebut menyebabkan kapasitas organisasi publik membutuhkan suatu pemahaman komprehensif tentang konteks organisasi, tugas pokok dan fungsi, hubungan antar pemangku kepentingan atau stakeholder yang terlibat, serta posisinya dalam konsep administrasi publik. Kapasitas organisasi menunjukkan kompetensi organisasi dalam menjalankan fungsinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Jika mengacu pada konteks sektor publik, kapasitas organisasi mencakup kemampuan pemerintah dalam memobilisasi, memelihara, mengarahkan, dan mengelola sumber daya keuangan, manusia, fisik, dan informasi (Bryan, 2011).

Jika hal tersebut ditinjau lebih jauh, upaya pemerintah daerah, yaitu Disperindag ESDM Kabupaten Garut untuk dapat mengembangkan Sentra Industri Kulit Sukaregang sangat dibutuhkan. Sentra Industri Kulit Sukaregang yang telah bertahan melewati perubahan zaman tentunya telah secara terus-menerus melakukan upaya adaptasi dalam memperbaharui diri. Dalam hal ini, tentunya peran aktif dari pemerintah daerah sangat dibutuhkan untuk dapat melindungi masyarakat yang telah menggantungkan hidup kepada keberadaan Sentra Industri Kulit Sukaregang selama puluhan tahun.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian studi kasus atau *case study*. Menurut Creswell (2007) desain penelitian studi kasus merupakan sebuah desain penelitian yang digunakan untuk mengembangkan analisis mendalam dari sebuah kasus secara spesifik. Kasus-kasus tersebut biasanya merupakan aktivitas, program, kejadian, proses, atau sebuah individu atau lebih yang memiliki Batasan (Creswell, 2007).

Digunakannya pendekatan penelitian kualitatif oleh peneliti didasari oleh fokus penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan kapasitas organisasi Disperindag ESDM Kabupaten Garut sehingga diperoleh suatu pemahaman yang mendalam terkait dengan pengembangan Sentra Industri Kulit Sukaregang.

Objek penelitian ini adalah Disperindag ESDM Kabupaten Garut. Pemilihan objek penelitian ini didasarkan kepada permasalahan yang terjadi pada Sentra Industri Kulit Sukaregang yang terletak pada Kecamatan Kota Wetan, Kelurahan Garut Kota, Kabupaten Garut. Disperindag ESDM Kabupaten Garut merupakan salah satu pemangku kepentingan atau stakeholder yang diamanatkan oleh Peraturan Daerah No. 6 tahun 2021 tentang Rencana Pembangunan Industri Kabupaten Garut untuk mengembangkan Sentra Industri Kulit Sukaregang.

Sementara itu, pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data primer dan data sekunder. Penulis mengumpulkan informasi dengan melakukan observasi langsung dan studi literatur untuk mendapatkan enam jenis informasi yang direkomendasikan oleh Yin (2003), yaitu dokumen, arsip, transkrip wawancara, catatan observasi langsung, catatan observasi partisipan, dan dokumentasi artefak fisik (Yin, 2003).

## **HASIL PENELITIAN**

Kelahiran Sentra Industri Kulit Sukaregang, berdasarkan dari keterangan yang diberikan oleh informan, dimulai dari pengusaha-pengusaha keturunan Arab pada tahun 1920-an. Mereka memanfaatkan limbah kulit yang melimpah, khususnya pada perayaan Idul Qurban di Sukaregang.

Pada mulanya, pengolahan kulit masih bersifat tradisional, di mana konteks tradisional yang dimaksud tersebut mengacu kepada penggunaan alat berupa tahang atau wadah besar yang berbentuk seperti ember terbuat dari kayu. Pada prosesnya, umumnya masyarakat akan memanfaatkan dua aliran sungai, yaitu Sungai Cigulampeng dan Sungai Ciwalen. Selain itu, proses yang dilakukan masih menggunakan bahan-bahan alami.

Kemudian, pada tahun 1980, UPTD IPOK Satpel Perkulitan Garut Provinsi Jawa Barat didirikan di bawah departemen kementerian dengan bertujuan untuk memajukan industri kulit. Dengan berdirinya Unit Pelaksana Tugas tersebut, pengenalan teknologi pengolahan kulit di Sukaregang berkembang pesat. Arah pengembangan tersebut pada saat itu mengacu kepada proses penyamakan kulit yang ada di Yogyakarta melalui BBKPP (Balai Besar Standardisasi dan Pelayanan Jasa Industri Kulit, Karet dan Plastik).

Mengacu kepada data yang diperoleh dari UPTD IPOK Satpel Perkulitan Jawa Barat pada tahun 2020, berdasarkan data identifikasi dan inventarisasi komoditi kulit tersamak, terhitung pada Desember 2020, terdapat sebanyak 282 pelaku IKM dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 981 orang di Sukaregang yang sebagian besar bergerak di bidang produksi bahan sepatu dan bahan jaket, dan sisanya bergerak di bidang produksi bahan sabuk dan bahan sarung tangan. Hasil produksi tersebut dipasarkan ke daerah-daerah seperti Jabodetabek, Bandung, Surabaya, Bali, dan Tasikmalaya.

Pemerintah Kabupaten Garut telah mengeluarkan Peraturan Daerah No. 6 tahun 2021 tentang Rencana Pembangunan Industri Kabupaten Garut Tahun 2021-2041 yang di dalamnya terdapat Rencana Aksi Industri Kulit, Alas Kaki, Tekstil dan Aneka untuk Tahun 2021-2025. Berdasarkan Peraturan Daerah No. 6 tahun 2021 tentang Rencana Pembangunan Industri Kabupaten Garut Tahun 2021-2041 tersebut, salah satu pemangku kepentingan atau *stakeholder* yang bertanggung jawab dalam pengembangan dan pembangunan industri kulit adalah perangkat daerah yang melaksanakan Urusan Bidang Perindustrian, yang dalam hal ini salah satunya merupakan Disperindag ESDM Kabupaten Garut. Disperindag ESDM Kabupaten Garut dituntut untuk memiliki kapasitas organisasi yang mampu mengembangkan Industri Kulit, Alas Kaki, Tekstil dan Aneka di Kabupaten Garut tersebut.

## PEMBAHASAN

Hall et al. (2003) menjelaskan bahwa kemampuan pemangku kepentingan yang berkaitan tersebut dalam mengembangkan Sentra Industri Kulit Sukaregang dipengaruhi oleh kapasitas organisasi. Kapasitas organisasi sendiri menunjukkan kemampuan suatu organisasi untuk melaksanakan tugas atau menghasilkan *output* yang sering kali diasosiasikan dengan potensi. Kapasitas suatu organisasi untuk mencapai tujuannya bergantung pada beragam aspek kapasitas yang spesifik. Organisasi-organisasi dengan tujuan yang sama bahkan dapat memanfaatkan aspek-aspek kapasitas yang berbeda untuk mencapai tujuan mereka masing-masing. Gagasan tentang kapasitas sangat erat kaitannya dengan modal atau *capital*. Hal tersebut dikarenakan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan tertentu bergantung pada modal atau *capital* yang dapat dimobilisasi. Secara ekonomis, modal tersebut mencakup barang, aset, dan sumber daya berwujud lainnya yang dapat digunakan untuk memproduksi barang atau jasa. Sumber daya manusia seringkali dianggap sebagai kekuatan utama organisasi. Terdapat pula penekanan bahwa kekuatan organisasi terdapat dalam hubungan dan jaringan yang menandakan kualitas hubungan dengan anggota, masyarakat, serta pemangku kepentingan lainnya. Kapasitas perencanaan dan pengembangan juga dianggap sebagai kekuatan organisasi yang penting (Hall et al., 2003).

Dator et al. (2006) menjelaskan bahwa kapasitas organisasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam organisasi sektor publik. Kapasitas organisasi berkaitan erat dengan faktor-faktor seperti sumber daya, etika pelayanan publik, pelatihan dan pembelajaran, juga sistem secara teknis. Kapasitas organisasi merupakan upaya-upaya yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam rangka mengarahkan sumber daya manusia yang dimilikinya dalam rangka mencapai tujuan bersama yang kemudian akan menunjukkan kompetensi organisasi tersebut serta kapasitas dan kapabilitasnya dalam melaksanakan tujuannya (Dator et al., 2006).

Istilah kapasitas organisasi sendiri jika secara umum mengacu kepada kemampuan dari sebuah organisasi untuk dapat melaksanakan tugas pokok fungsinya. Selain itu, kapasitas organisasi juga dapat mengacu kepada faktor-faktor yang mendukung sebuah organisasi untuk dapat melaksanakan fungsinya dalam rangka pencapaian serangkaian tujuan organisasi tersebut. Pada konteks organisasi publik. Kapasitas organisasi dapat diartikan sebagai kemampuan pemerintah dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya-sumber daya yang dimilikinya (Cox et al., 2018).

Ting (2011) mendefinisikan kapasitas organisasi sebagai kompetensi suatu organisasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang relevan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan. Sementara itu, pengembangan kapasitas organisasi berkaitan dengan peningkatan kemampuan organisasi sektor publik, baik secara mandiri atau dengan bekerja sama dengan organisasi-organisasi lain untuk melaksanakan tugas-tugas terkait (Ting, 2011).

Terdapat pula teori lain tentang kapasitas organisasi, yaitu teori yang dikemukakan oleh Hall et al. (2003). Teori ini mencakup aspek-aspek yang dianggap mampu untuk mendeskripsikan fenomena yang terjadi di Disperindag ESDM Kabupaten Garut karena mencakup aspek-aspek yang diyakini penulis sesuai dengan indikasi-indikasi masalah yang ada. Hal tersebut dikarenakan aspek-aspek yang terkandung dalam teori ini bersifat komprehensif dan telah dapat menyentuh berbagai aspek dalam kapasitas organisasi yang berhubungan dengan upaya pengembangan Sentra Industri Kulit Sukaregang. Aspek-aspek tersebut, yaitu 1). *Financial Capacity* yang digunakan untuk mendeskripsikan kapasitas Disperindag ESDM Kabupaten Garut untuk menghasilkan dan mengelola sumber daya keuangan, yang mencakup pendapatan, pengeluaran, aset, dan kewajiban organisasi bagi upaya pengembangan Sentra Industri Kulit Sukaregang. 2) *Human resources capacity* yang digunakan untuk mendeskripsikan kapasitas Disperindag ESDM Kabupaten Garut dalam memobilisasi sumber daya manusia serta kompetensi, pengetahuan, sikap, motivasi, dan perilakunya serta kepemimpinan dan manajemen strategis bagi upaya pengembangan Sentra Industri Kulit Sukaregang, 3). *Structural capacity* yang terdiri dari (a) *Relationship and network capacity* yang digunakan untuk mendeskripsikan kapasitas Disperindag ESDM Kabupaten Garut untuk memanfaatkan koneksi dengan klien, anggota, penyandang dana, mitra, lembaga pemerintah, media, perusahaan, relawan, dan masyarakat bagi upaya pengembangan Sentra Industri Kulit Sukaregang, (b). *Infrastructure and process capacity* yang digunakan untuk mendeskripsikan kapasitas Disperindag ESDM Kabupaten Garut untuk menggunakan infrastruktur, proses, budaya organisasi, dan aset operasional internal secara efektif, termasuk *database*, manual, kebijakan, prosedur, teknologi informasi, dan kekayaan intelektual bagi upaya pengembangan Sentra Industri Kulit Sukaregang, serta (c). *Planning and development capacity* yang digunakan untuk mendeskripsikan kapasitas Disperindag ESDM Kabupaten Garut untuk membuat dan memanfaatkan rencana strategis organisasi, desain program, termasuk yang terkait dengan penggalangan dana dan manajemen sukarelawan, kebijakan, dan proposal bagi upaya pengembangan Sentra Industri Kulit Sukaregang.

## ***Financial Capacity***

Perealisasi anggaran Disperindag ESDM Kabupaten Garut merupakan tugas dari Subbagian Keuangan dan Barang Milik Daerah dengan berkoordinasi dengan Subbagian Perencanaan, Evaluasi, dan Pelaporan. Sementara itu, pengalokasian anggaran diserahkan dan merupakan tanggung jawab dari masing-masing bidang. Pengalokasian anggaran tersebut didasarkan kepada rencana kerja Disperindag ESDM Kabupaten Garut yang ada pada tahun yang bersangkutan.

Hal ini sejalan dengan tugas dan pokok fungsi dinas kabupaten sendiri, yang berdasarkan kepada Peraturan Bupati Garut Nomor 99 Tahun 2020 tentang Tugas Fungsi dan Tata Kerja Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi dan Sumber Daya Mineral, menjelaskan pada pasal 2 ayat (1) bahwa fungsi Disperindag ESDM Kabupaten Garut adalah sebagai pelaksana urusan teknis bagi Pemerintah Daerah Kabupaten Garut untuk melaksanakan urusan-urusan di perindustrian, perdagangan, dan energi sumber daya mineral.

Perealisasi anggaran tersebut berhubungan erat dengan kinerja bidang yang menjalankan program-program yang direncanakan oleh Disperindag ESDM Kabupaten Garut, bidang-bidang yang berhubungan pengembangan sentra industri dan IKM kulit tersebut di antaranya adalah Bidang Pengembangan Promosi dan Kerja Sama Perdagangan (P2KP) dan Bidang Pengembangan Sumber Daya Industri (PSDI).

Berdasarkan teori Hall et al., (2003) dijelaskan pula bahwa organisasi umumnya mendapatkan pendanaan melalui dua saluran utama, yaitu anggaran inti dan anggaran proyek. Anggaran inti tersebut digunakan organisasi untuk keperluan perencanaan strategis, biaya operasional, serta untuk melakukan pengembangan organisasi. Sementara itu, anggaran proyek dialokasikan untuk pengeluaran non-operasional yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu.

Pada Disperindag ESDM Kabupaten Garut, pengeluaran berupa anggaran inti dapat dilihat dari pengeluaran berupa biaya operasional yang dilakukan untuk menunjang kegiatan Disperindag ESDM Kabupaten Garut sehari-hari. Sedangkan, anggaran proyek dapat dilihat dari anggaran yang digunakan untuk membiayai program-program kerja tertentu seperti pengembangan berbagai jenis sentra industri, seperti sentra industri makanan dan sentra industri tekstil.

Sementara itu, Disperindag ESDM Kabupaten Garut bersama pemerintah daerah juga melakukan koordinasi dengan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) untuk memperoleh bantuan finansial dalam meningkatkan kualitas produk kulit Garut agar dapat berdaya saing global. Pemerintah pusat telah menunjukkan respons positif terhadap inisiatif ini, salah satunya dengan menawarkan bantuan dalam pengadaan mesin untuk fasilitas rumah produksi bersama.

## ***Human Resource Capacity***

*Human resource capacity* atau kapasitas sumber daya manusia berdasarkan Hall et al, (2003) dianggap sebagai kapasitas terpenting yang ada pada sebuah organisasi, di mana kapasitas sumber daya manusia tersebut memiliki kaitan yang erat dengan aspek-aspek lain dalam kapasitas organisasi. Berdasarkan keterangan informan yang berasal dari wawancara, jika mengacu kepada peraturan daerah yang ada, jumlah sumber daya manusia yang ada pada Disperindag ESDM Kabupaten Garut dianggap kurang memadai untuk menunjang program kerja serta kegiatan operasional sehari-hari pada Disperindag ESDM Kabupaten Garut.

Hall et al, (2003) menjelaskan bahwa jumlah sumber daya manusia yang kurang memadai akan memaksa pegawai untuk mengerjakan tugas lebih banyak dari porsi jabatannya. Jika melihat pada masalah kekurangan sumber daya manusia, hal ini kemudian mengakibatkan kelebihan beban kerja hingga terjadinya tumpang tindih jabatan. Selain menyebabkan tumpang tindih jabatan, kurangnya sumber daya manusia juga berkaitan dengan kesesuaian kompetensi sumber daya manusia yang ada terhadap jabatan yang didudukinya. Kompetensi yang dimiliki oleh sebagian sumber daya manusia juga terdapat yang belum sesuai dengan teknis industri yang dibutuhkan oleh Disperindag ESDM Kabupaten Garut untuk menunjang kegiatan operasionalnya.

Hasil penelitian menunjukkan kurangnya sumber daya manusia, khususnya pada jabatan struktural dan fungsional dan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan khusus telah menimbulkan tantangan bagi organisasi dalam upaya mencapai tujuan mereka. Disperindag ESDM Kabupaten Garut hingga saat ini telah melakukan berbagai pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang ada, di antaranya adalah melakukan pelatihan dan studi banding.

Meskipun begitu, upaya pelatihan dan pengembangan kompetensi ini cenderung memerlukan biaya yang besar sehingga Disperindag ESDM Kabupaten Garut bergantung kepada pemerintah Provinsi Jawa Barat serta Kementerian untuk dapat mengadakan pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi sumber daya manusia yang ada. Sementara itu, dalam menanggulangi kurangnya sumber daya manusia yang berakibat kepada peningkatan beban kerja bagi serta tumpang tindih jabatan, Disperindag ESDM Kabupaten Garut telah melakukan analisis kinerja pegawai, analisis jabatan, serta analisis beban kerja yang dilaksanakan setiap tahun.

### ***Structural Capacity***

*Structural capacity* atau kapasitas struktural terdiri dari sebanyak tiga sub-aspek yang merupakan *relationship and network capacity*, *infrastructure and process capacity*, serta *planning and development capacity*. Berikut di bawah ini merupakan penjelasan dari masing-masing ketiga sub aspek yang berkaitan dengan Disperindag ESDM Kabupaten Garut:

#### ***Relationship and Network Capacity***

Terkait dengan salah satu komponen dalam *structural capacity* (kapasitas struktural), yaitu *relationship and network capacity* atau kapasitas hubungan dan jaringan, Disperindag ESDM Kabupaten Garut membangun jaringan dalam rangka mengembangkan industri kulit sukaregang dengan melalui berbagai bentuk kemitraan yang terjalin dengan pemerintah daerah, pemerintah pusat, swasta, komunitas, hingga pihak internasional. Disperindag ESDM Kabupaten Garut menggunakan sistem ABCGM (*academic, business, community, government, media*).

##### ***a. Academic***

Disperindag ESDM Kabupaten Garut menjalin kemitraan dengan Institut Teknologi Garut (ITG), Universitas Garut, dan Universitas Padjadjaran sebagai pemangku kepentingan utama yang berperan dalam mengembangkan inovasi dan teknologi melalui riset dan penelitian untuk mengembangkan industri kulit Garut. Salah satu bentuk dari kemitraan dengan pemangku kepentingan akademisi yang dibangun oleh Disperindag ESDM Kabupaten Garut adalah pelaksanaan Inkubasi Bisnis Start Up Technology dan Digitalisasi Industri Kecil Menengah dengan Universitas Padjadjaran pada November 2023. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, pemasaran, produksi, serta manajemen modal bagi start up serta pelaku-pelaku industri, salah satunya merupakan industri kulit.

## *b. Business*

Salah satu pemangku kepentingan di bidang bisnis merupakan maskapai penerbangan Lion Air. Pada tahun 2023, Disperindag ESDM Kabupaten Garut bersama Lion Air Group menandatangani MOU yang di dalamnya meresmikan program-program kerja sama yang berkaitan terutama dengan promosi serta penggunaan produk. Program kerja sama yang pertama, yaitu terkait penggunaan produk, dijalankan sejak tahun 2023, yang berupa penggunaan kulit garut sebagai bahan pelapis kursi pesawat. Kulit Garut telah melalui proses standardisasi yang panjang hingga akhirnya mendapatkan persetujuan oleh badan survei dan regulator, yaitu Kementerian Perhubungan hingga akhirnya memperoleh sertifikasi *Parts Manufacturer Approval (PMA)*.

Program kerjasama kedua, yaitu terkait dengan upaya promosi, adalah penampilan produk-produk kulit Garut pada majalah pesawat Lion Air. Program kedua ini akan dijalankan pada tahun 2024 yang menyusul pelaksanaan program kerjasama yang telah berjalan sejak tahun 2023.

Mitra Disperindag ESDM Kabupaten Garut yang lainnya adalah Bank Republik Indonesia atau BRI dan Oorange. Peran kerja sama Disperindag ESDM Kabupaten Garut dengan BRI dan Oorange dalam upaya mengembangkan Sentra Industri Kulit adalah dengan mengadakan program inkubasi bisnis. Tidak hanya dengan BRI, Disperindag ESDM Kabupaten Garut juga mengadakan program inkubasi bisnis dengan Oorange.

## *c. Community*

Bentuk dari hubungan dan jaringan yang dibangun oleh Disperindag ESDM Kabupaten Garut dengan komunitas atau masyarakat setempat adalah melalui pendirian Koperasi Cinta Carma Bella (KCCB) yang didirikan di Sukaregang pada tahun 2022. Koperasi Cinta Carma Bella didirikan dalam rangka memberdayakan pelaku industri kulit di Sukaregang, khususnya yang berfokus pada segi produk jadi. Fokus utama kegiatan Koperasi Cinta Carma Bella adalah pembinaan model dan desain produk-produk kulit jadi, seperti alas kaki, jaket, ikat pinggang, tas, dan lainnya.

Pembinaan tersebut diupayakan agar barang berbahan kulit, selain memiliki kualitas unggulan juga dibuat dengan desain yang menarik dan mengikuti mode terkini. Hal tersebut diharapkan agar produk-produk hasil industri kulit yang bersifat barang jadi dapat mengalami peningkatan penjualan dan bersaing dengan produk lain, baik dari segi kualitas, maupun desain.

Untuk mewujudkan hal tersebut, Disperindag ESDM Kabupaten Garut memfasilitasi kolaborasi dengan desainer Poppy Dharsono. Sebagai desainer ternama, Poppy Dharsono akan berperan dalam membina dan memastikan bahwa desain produk kulit merupakan bentuk yang sedang digemari pada saat ini.

## *d. Government*

Disperindag ESDM Kabupaten Garut bersama pemerintah daerah telah melakukan koordinasi dengan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) dalam rangka memperoleh bantuan finansial dalam upaya meningkatkan kualitas produk-produk kulit Garut agar dapat berdaya saing global. Kolaborasi ini mencakup dukungan dalam berbagai bidang, termasuk pelatihan keahlian, desain, promosi, dan pemasaran. Pemerintah pusat telah menunjukkan respons positif terhadap inisiatif ini, salah satunya dengan menawarkan bantuan dalam pengadaan mesin untuk fasilitas Rumah Produksi Bersama melalui koordinasi dengan Kementerian Koperasi dan UKM.



Disperindag ESDM Kabupaten Garut menjalin kemitraan dalam *Free Trade Agreement* (FTA) atau Perjanjian Perdagangan Bebas bersama Kementerian Perdagangan di bawah yurisdiksi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat. Bentuk dari kerja sama FTA ini salah satunya adalah penyediaan fasilitas-fasilitas yang bertujuan untuk meningkatkan upaya ekspor produk kulit Kabupaten Garut terhadap produk-produk kulit jadi, seperti sepatu, tas, dan jaket. Disperindag ESDM Kabupaten Garut juga menjalin koordinasi yang rutin dengan UPTD IPOK Satpel Perkulitan Provinsi Jawa Barat. Kedua organisasi ini secara aktif berbagi informasi dan mengadakan kegiatan sosialisasi bersama.

Tidak terbatas pada hubungan dan jaringan dengan pemerintah pusat dan daerah, Disperindag ESDM Kabupaten Garut juga membangun kemitraan dengan pemerintah luar negeri. Pada tahun 2023, Disperindag ESDM Kabupaten Garut telah menanda tangani MOU dengan pemerintah Rusia. Hal ini dapat diwujudkan melalui keikutsertaan Disperindag ESDM Kabupaten Garut dalam pameran produk kulit di Moskow, Rusia yang diadakan pada tahun yang sama.

Tidak hanya dengan pemerintah Rusia, Disperindag ESDM Kabupaten Garut juga berencana mendatangkan ahli dari Italia setelah sebelumnya mengikuti Linea Pelle Leather Fair. Kedutaan Besar Italia sangat menyambut positif upaya kerja sama ini dan melakukan survei awal terhadap sentra industri kulit di Kabupaten Garut pada Desember 2023. Disperindag ESDM Kabupaten Garut pada 7 Desember 2023 bersama Paolo Pinto, Komisioner Perdagangan dari Badan Perdagangan Italia (*Italian Trade Agency*) dan desainer Poppy Dharsono telah mengadakan pertemuan untuk membahas kelanjutan dari wacana tersebut.

#### e. Media

Disperindag ESDM Kabupaten Garut telah membangun kemitraan dengan sejumlah media massa, khususnya yang berlokasi di daerah sekitar Kabupaten Garut, di antaranya adalah dengan Info Garut, Tribun, Antara, serta media lainnya dalam rangka memfasilitasi perluasan dan jangkauan dari produk-produk hasil sentra industri kulit.

### ***Infrastructure and Process Capacity***

*Infrastructure and process capacity* atau kapasitas infrastruktur dan proses menurut Hall et al., (2003) dibangun melalui pemanfaatan infrastruktur, proses, serta budaya organisasi, di mana hal tersebut mencakup teknologi informasi, kekayaan intelektual, serta hal-hal penunjang kegiatan operasional organisasi lainnya, seperti data, kebijakan, serta prosedur kerja.

Terkait dengan salah satu komponen dari *structural capacity*, yaitu *Infrastructure and process capacity*, Disperindag ESDM Kabupaten Garut dalam upaya pengembangan Sentra Industri Kulit Sukaregang hingga pada tahun 2023 lebih banyak memberikan kontribusi melalui proses. Proses yang dimaksud berupa pengadaan sejumlah bantuan dan pelayanan yang di antaranya merupakan Inkubasi Bisnis Garut Festival, *Coaching Clinic*, Sosialisasi TKDN, e katalog LKPP, dan OSSRBA, bimbingan teknis *ecoprint*, Sertifikasi TKDN, Sosialisasi Sistem Informasi *Production Planning & Inventory Control* (SIPPIC).

Terkait dengan infrastruktur fisik, Disperindag ESDM Kabupaten Garut saat ini sedang melakukan koordinasi dengan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) dalam rangka pengadaan infrastruktur sebagai upaya dalam mengembangkan Sentra Industri Kulit Sukaregang. Melalui kemitraan dalam *Free Trade Agreement* atau Perjanjian

Perdagangan Bebas (FTA) bersama Kementerian Perdagangan di bawah yurisdiksi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat, Disperindag ESDM Kabupaten Garut juga mampu menyediakan fasilitas-fasilitas yang bertujuan untuk meningkatkan upaya ekspor produk-produk kulit Kabupaten Garut, terutama pada produk-produk kulit jadi, seperti sepatu, tas, dan jaket, dan lain-lain.

Disperindag ESDM Kabupaten Garut melalui kemitraan dengan Kementerian Koperasi dan UKM mengadakan pembangunan rumah produksi bersama di Sukaregang sejak tahun 2023. Pembangunan Rumah Produksi Bersama yang direncanakan untuk beroperasi pada tahun 2024 tersebut ditujukan untuk memberikan bantuan dan membina pelaku-pelaku usaha yang ada di Sentra Industri Kulit Sukaregang dan sekitarnya. Penambahan sumber daya mesin serta program-program pembinaan yang menggandeng desainer Indonesia, Poppy Dharsono, akan semakin mendukung upaya Disperindag ESDM Kabupaten Garut dalam meningkatkan kualitas produk kulit Garut agar dapat berdaya saing internasional.

### ***Planning and Development Capacity***

Terkait dengan salah satu komponen dari *structural capacity*, yaitu *planning and development capacity*, perencanaan dan pembangunan yang dilakukan di Disperindag ESDM Kabupaten Garut yang berhubungan dengan pengembangan Sentra Industri Kulit Sukaregang berdasarkan wawancara, dipengaruhi oleh dana yang dianggarkan kepada dinas. Setiap perencanaan yang disusun mengacu pada anggaran yang telah ditentukan dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik industri kecil dan menengah. Oleh karena itu, setiap tahun, Disperindag ESDM Kabupaten Garut memiliki prioritas terkait sentra industri mana yang akan dikembangkan pada tahun tertentu. Setiap tahun, terdapat perencanaan pengembangan untuk sentra industri yang bergerak pada sektor-sektor tertentu.

Dalam praktiknya, pelaksanaan dari rencana pengembangan pada Disperindag ESDM Kabupaten Garut diserahkan kepada dua bidang, yaitu Bidang Pengembangan Sumber Daya Industri (PSDI) dan Bidang Pengembangan Promosi dan Kerja Sama Perdagangan (P2KP). Bidang P2KP berperan dalam mengawasi secara menyeluruh terkait promosi dan misi dagang yang terkait dengan industri kulit. Promosi dan misi dagang merupakan prioritas dari program Disperindag ESDM Kabupaten Garut untuk mengembangkan sentra industri kulit pada tahun 2023.

Pada upaya pengembangan Sentra Industri Kulit dalam segi promosi, Disperindag ESDM Kabupaten Garut melalui Bidang Pengembangan Promosi dan Kerja Sama Perdagangan (P2KP) akan melakukan sejumlah promosi melalui media cetak dan digital. Salah satunya adalah penampilan produk-produk kulit Garut pada majalah pesawat Lion Air. Promosi ini merupakan hasil dari kemitraan dengan maskapai penerbangan Lion Air Group setelah sebelumnya Disperindag ESDM Kabupaten Garut menandatangani MOU yang memungkinkan penggunaan kulit Garut sebagai pelapis kursi pesawat.

Sementara itu, Bidang Pengembangan Sumber Daya Industri (PSDI) membawahi kegiatan-kegiatan yang utamanya diarahkan bagi upaya pengembangan dan pendampingan industri kulit, seperti desain produk, pemanfaatan limbah kulit, bimbingan teknis manajemen mutu dan standardisasi produk kulit, sertifikasi profesi sumber daya manusia industri tas dan alas kaki kulit, serta temu investor komoditi kulit.

## KESIMPULAN

Mengacu kepada aspek-aspek dalam teori kapasitas organisasi Hall et al., (2003) tersebut, yaitu 1). *Financial capacity* (kapasitas finansial), 2). *Human resource capacity* (kapasitas Sumber Daya Manusia), 3). *Relationship and network capacity* (kapasitas hubungan dan jaringan), 4). *Infrastructure and process capacity* (kapasitas infrastruktur dan proses), serta 5). *Planning and development capacity* (kapasitas perencanaan dan pengembangan), Disperindag ESDM Kabupaten Garut belum memiliki *financial capacity*, *human resource capacity*, dan *infrastructure and process capacity* yang memadai. Meskipun begitu, *relationship and network capacity* serta *planning and development capacity* sudah baik.

Teori Hall et al., (2003) menekankan keterkaitan antara satu aspek kapasitas dengan kapasitas yang lain dibandingkan dengan mempertimbangkan setiap kapasitas sebagai sebuah entitas masing-masing. Mempertimbangkan hal ini, dapat ditemukan bahwa *relationship and network capacity* serta *planning and development capacity* dapat meminimalisir dampak dari kurang memadainya kapasitas-kapasitas lainnya, yaitu *financial capacity*, *human resource capacity*, dan *infrastructure and process capacity*. Contohnya ketika Disperindag ESDM Kabupaten Garut menjalin kemitraan serta membuat perencanaan yang dapat memungkinkan pengadaan fasilitas fisik, pelatihan, promosi, hingga kerja sama nasional dan internasional terkait industri kulit yang kemudian dapat mendukung program-program dimana dibutuhkan biaya, infrastruktur, serta sumber daya manusia yang besar.

## DAFTAR PUSTAKA

- BPS Kabupaten Garut. (2022). *Kabupaten Garut dalam Angka 2022*. BPS Kabupaten Garut
- Bryan, T. (2011). *Exploring the Dimensions of Organizational Capacity for Local Social Service Delivery Organizations Using a Multi-method approach*. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Cox, K., Jolly, S., Van Der Staaij, S., & Van Stolk, C. (2018). Understanding the Drivers of Organisational Capacity. *RAND Corporation*. <https://doi.org/10.7249/RR2189>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (2nd ed.)*. Sage Publications, Inc.
- Dator, J., Pratt, D., & Seo, Y. (2006). Fairness, Globalization, and Public Institutions: East Asia and Beyond. *University of Hawaii Press*. <https://doi.org/10.2307/j.ctv3zp081>
- Hall, M. H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., Embuldeniya, D., Jolin, L., Lasby, D., Lévesque, B., Malinsky, E., Stowe, S., & Vaillancourt, Y. (2003). *The Capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations*. Canadian Centre for Philanthropy.
- Kabupaten Garut. *Peraturan Bupati Garut Nomor 99 Tahun 2020 tentang Tugas Fungsi dan Tata Kerja Dinas Perindustrian, Perdagangan, Energi dan Sumber Daya Mineral*. Kabupaten Garut. 2020.
- Ting, M. M. (2011). Organizational Capacity. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 27(2), 245–271.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.