

Health Model of the Bandung City Investment and One-Stop Integrated Service Office Organization

Maris Gunawan Rukmana¹, Iwan Satibi², Bambang Heru Purwanto³

¹Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Sumedang, Indonesia

^{2,3} Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia

Email: maris@ipdn.ac.id

ARTICLE INFO

Received: 18 Dec 2024

Revised: 10 Feb 2025

Accepted: 28 Feb 2025

ABSTRACT

Penelitian ini dilandasi oleh adanya permasalahan terkait dengan kesehatan organisasi di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung. Masalah yang terdeteksi tersebut dapat dicermati dari fenomena, antara lain belum optimalnya hasil kerja yang dicapai oleh aparatur dan masih adanya keluhan dari masyarakat terkait dengan layanan yang diberikan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur dan menganalisis kesehatan organisasi, menjelaskan dan menganalisis faktor-faktor penghambat kesehatan organisasi serta merumuskan model kesehatan organisasi di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif, melalui metode deskriptif. Sedangkan analisis data yang digunakan adalah analisis interaktif dari Milles dan Huberman dan Soft System Methodology (SSM). Teknik penentuan informan dilakukan menggunakan purposive sampling, dan snowball sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara kelembagaan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung belum sepenuhnya dikategorikan sebagai organisasi yang sehat. Adapun dimensi yang paling menunjang kesehatan organisasi antara lain dimensi arah dan kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa sudah adanya keselarasan internal secara baik, terutama pada dimensi arah dan kepemimpinan. Sedangkan faktor penghambat kesehatan organisasi, antara lain belum optimalnya koordinasi yang dilakukan antar organisasi perangkat daerah dan sering terjadinya perubahan kebijakan dari pemerintah pusat seperti munculnya undang-undang omnibus law yang menyebabkan kualitas pelayanan belum optimal. Hasil penelitian juga mengungkap bahwa model kesehatan organisasi yang efektif akan terwujud apabila didasarkan pada keselarasan internal, kualitas pelaksanaan, dan inovasi pembaharuan. Melalui analisis Soft System Methodology penelitian ini mengagas model kesehatan organisasi yang unggul, dengan mempertimbangkan masukan dari klien (masyarakat) dan aparatur yang terlibat langsung dalam pelayanan public.

Keywords: Kata kunci: kesehatan organisasi, public organizations, keselarasan internal.

INTRODUCTION

Keberlangsungan hidup suatu organisasi, sangat tergantung kepada kemampuan dan kemajuan organisasi untuk dapat menyesuaikan diri pada perubahan lingkungan, baik itu terhadap lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Lingkungan organisasi sebagai bagian dari sesuatu yang sangat tidak berhingga dan dapat mencakup keseluruhan dari elemen yang ada di luar organisasi. Namun pada kenyataannya, tidak seluruhnya elemen itu dapat berpengaruh langsung terhadap organisasi. Terkadang lingkungan organisasi dapat memperburuk dan menimbulkan gejala-gejala dampak negatif, apabila tidak berjalan dengan baik ataupun sistemnya rusak. Hal inilah yang kemudian menyebabkan terjadinya patologi organisasi (penyakit organisasi).

Organisasi yang sehat sejatinya terhidar dari berbagai penyakit organisasi yang dapat merusak keberlangsungan organisasi tersebut. Patologi organisasi merupakan penyakit atau perilaku organisasi yang menyimpang dari nilai-nilai etis, norma atau aturan serta perundang-undangan yang berlaku di dalam

organisasi. Dengan demikian organisasi yang dikatakan sehat pasti memiliki organisasi yang memiliki sistem yang baik dan dapat dipedomani oleh seluruh anggotanya dalam menjalankan program dan kegiatan serta mampu untuk menyelesaikan konflik ataupun pertentangan. Sistem merupakan aturan yang mengikat bagi seluruh anggota agar patuh dan taat dalam menjalankan tugas dan dapat menyelesaikan konflik serta memberikan solusi penyelesaian. Penguatan terhadap pentingnya kesehatan organisasi tercermin dari hasil penelitian Fatihatul 'Aliimah dan Agus Pramusinto (2017) yang menunjukkan bahwa "kesehatan organisasi memiliki manfaat yang signifikan terhadap perbaikan tata kelola organisasi".

Dalam perspektif lain, Collons (dalam Timpe, 1991) mengemukakan bahwa efektifnya seorang pemimpin tergantung dari ciri individu, ciri tugas yang dibebankan dan tempat dalam hirarki organisasi. Sedangkan Thoha (2008:11) menjelaskan bahwa pengembangan organisasi merupakan usaha terencana, semua aspek organisasi, diatur dari atas, untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi yang dilakukan melalui intervensi yang terencana dan berkesinambungan.

Organisasi publik khususnya organisasi pemerintahan daerah akan senantiasa mengalami perkembangan sesuai dengan dinamika lingkungan internal dan eksternalnya. Sehingga organisasi dituntut menjadi suatu sistem yang mampu terus menerus memperbaharui dirinya sendiri (*self-renewing system*) untuk dapat bertahan hidup, beradaptasi serta berkembang dalam menghadapi berbagai kemungkinan perubahan (Simangunsong, 2021). Faktor dominan yang mempengaruhi organisasi pemerintah daerah adalah peraturan perundang undangan, kewenangan, visi dan misi daerah, program dan lain sebagainya, karena organisasi perangkat daerah itu sendiri sebenarnya merupakan alat untuk mencapai tujuan pemerintah.

Isu sentral yang menjadi perhatian publik saat ini adalah perlunya menata ulang organisasi perangkat daerah untuk memperbaiki struktur pemerintahan yang lebih efektif dan efisien (Praja dkk., 2021). Di samping itu, salah satu isu yang menarik dalam teori organisasi adalah bahasan mengenai kesehatan organisasi. Kemampuan organisasi untuk berfungsi secara efektif dan efisien hanya dapat dilakukan oleh organisasi yang sehat. Hasil penelitian Karpenkova (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang bekerja pada kondisi yang sehat, tidak hanya akan mencapai peningkatan dalam kesejahteraan organisasi, tetapi juga menunjukkan pertumbuhan kinerja yang nyata.

Menurut Keller dan Price (2011), untuk menjaga kesehatan organisasi tidak hanya dibutuhkan oleh sektor korporasi, tetapi juga menjadi hal yang wajib dilakukan oleh organisasi sektor publik. Sebab organisasi publik yang tidak sehat tidak akan mampu menyelenggarakan layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Dampaknya, jika pelayanan tidak berjalan dengan baik, bisa saja institusi publik akan terancam kehilangan mandatnya.

Kesehatan organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengatasi perubahan dan terus berfungsi dengan budaya tempat kerja yang berkinerja tinggi (Alper, 2021). Langkah pertama yang dilakukan adalah memilih budaya kinerja yang akan mendorong kinerja organisasi dengan sebaik-baiknya. Budaya kinerja ini tergantung pada cara orang berinteraksi dan berkolaborasi satu sama lain, sehingga perlu membuat penyesuaian tenaga kerja yang cepat untuk mewujudkan manfaat transformatif dengan semakin banyak teknologi dan alat kolaboratif fleksibel yang dapat membantu dengan menerangi aliran komunikasi, kolaborasi, dan interaksi karyawan dan mengikatnya dengan output kinerja dan produktivitas

Tantangan menghadapi revolusi industri 4.0 yang sangat berafiliasi dengan internet (*Internet of Things*), pemerintah daerah memang harus mengubah paradigma, konsep, dan kebijakan dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya (Wasistiono & Rohmadin, 2020). Dimana secara internal organisasi perangkat daerah (OPD) harus mengubah budaya kinerja pegawai yang visioner, disiplin kerja tinggi, dan pola pikir yang smart dengan lompatan-lompatan yang tinggi. Sedangkan secara eksternal mengembangkan jaringan dan teknologi informasi yang menjangkau masyarakat dengan mudah. Praktik yang paling penting untuk itu adalah transparansi kinerja dan komunikasi yakni bagaimana membuat hasil yang mudah diakses dan tersedia secara luas untuk masyarakat, dengan keyakinan bahwa jika informasi itu tersedia, hal-hal baik terjadi (London, 2019).

Hasil survey awal yang dilakukan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bandung, terdeteksi adanya permasalahan yang terkait dengan organisasi yang kurang sehat. Permasalahan yang terdeteksi tersebut, dapat dicermati antara lain; masih adanya sumber daya aparatur yang belum sepenuhnya menguasai di bidang teknologi dan informasi yang kemudian berimplikasi pada penyelarasan *e-government* dengan pelayanan public yang berbasis digital. Hal tersebut, mencerminkan masih rendahnya kapasitas sumber daya aparatur guna menunjang keberhasilan pelaksanaan keseluruhan proses penyelenggaraan pelayanan perizinan secara terpadu, terutama sejak diberlakukannya *Online Single*

Submission (OSS). Padahal secara fungsional, faktor sumber daya aparatur ini sangat berperan penting untuk mendukung pengembangan organisasi dan daya saing daerah.

Salah satu program yang dikembangkan oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung adalah pelayanan perizinan melalui aplikasi GAMPIL yaitu sebuah aplikasi pendaftaran perizinan via *handphone* OS dan Android berbasis *On Line*. Model pelayanan ini secara fungsional bermanfaat untuk memudahkan masyarakat dalam mengajukan pembuatan izin dimana pun dan kapan pun dengan tujuan mewujudkan proses pelayanan yang cepat, mudah, transparan, terukur sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sayangnya program tersebut diduga belum sepenuhnya berjalan dengan efektif. Penguatan terhadap temuan tersebut, tercermin dari hasil penelitian oleh Herlangga Herdia Pratama dan Dewi Kurniasih pada Jurnal Ilmu Pemerintahan Vol. 2 Tahun 2023, yang menunjukkan masih adanya permasalahan dalam aplikasi tersebut antara lain masih kurangnya informasi kepada masyarakat tentang alur perizinan, aplikasi masih mengalami *crash* atau gangguan saat telah masuk antrian ajuan permohonan aplikasi *Gampil for public* dan adanya temuan waktu pelayanan yang lebih dari 7 (tujuh) hari dan tidak sesuai dengan yang ditentukan oleh SOP (Standar Operasional Prosedur).

Masalah lain yang juga terdeteksi, antara lain dapat dilihat dari program Samirindu OSS. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2018 Tentang Pelayanan Perizinan Berusaha terintegrasi secara elektronik, dapat diketahui bahwa dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui sistem layanan *online* cetak sendiri (*Silencer*), dan integrasi Sabilulungan Sisten Informasi Perizinan Terpadu Online Single Submission (Samirindu OSS), Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung nampaknya belum sepenuhnya mampu melaksanakannya secara efektif. Hasil temuan tersebut, sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rusnadiyah dkk (2021) yang menjelaskan masih adanya keluhan masyarakat terkait dengan pelayanan Samirindu OSS.

Berdasarkan uraian dan berbagai indikasi masalah yang terdeteksi di atas, kemudian mengilhami pemikiran penulis untuk mengkaji lebih dalam tentang model kesehatan organisasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung Provinsi Jawa Barat.

KAJIAN PUSTAKA

Secara etimologi organisasi berasal dari Bahasa latin "*Organizare*" kemudiandiadopsi dalam bahasa Inggris menjadi "*Organize*" yang artinya membentuk suatu kumpulan dari bagian-bagian yang berkaitan satu sama lainnya (Simangunsong, 2021). Sedangkan Harits (2021) mengemukakan bahwa organisasi adalah unit sosial (pengelompokan manusia) yang sengaja dibentuk dan dibentuk kembali dengan penuh pertimbangan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu.

Pandangan yang lebih komprehensif dikemukakan oleh Siagian (2019) yang menterjemahkan organisasi sebagai "bentuk persekutuan antaradua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut dengan bawahan. Oleh karena itu, dalam prosesnya organisasi harus mampu melakukan adaptasi sesuai dengan situasi dan perkembangan serta dinamika kehidupan masyarakat". Dalam konteks inilah pengembangan organisasi menjadi semakin penting untuk dilakukan.

Pengembangan Organisasi sendiri dimaknai sebagai suatu pendekatan sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektivitas organisasi serta memecahkan masalah-masalah seperti kurangnya kerja sama/kooperasi, desentralisasi yang berlebihan dan kurang cepatnya komunikasi dan sebagainya yang merintang efisiensi pengoperasian pada semua tingkatan (Tampubolon, 2020:1). Dengan kata lain pengembangan organisasi adalah langkah sistematis yang terencana serta holistik untuk mengembangkan segala aspek organisasi. Sedangkan Kusworo (2019:213) menjelaskan bahwa pengembangan organisasi atau *organizational development* yang sering disingkat OD adalah suatu pendekatan secara komprehensif terhadap perubahan-perubahan yang direncanakan atau didesain untuk memperbaiki dan menyempurnakan efektivitas organisasi secara menyeluruh agar organisasi mampu bersaing. Bersaing ini tentunya menyangkut adaptabilitas perusahaan dalam berubah agar terus relevan sepanjang masa.

Adapun faktor utama yang mempengaruhi pengembangan organisasi, menurut Tampubolon, (2020) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Faktor internal seperti; struktur, Sistem dan prosedur, perlengkapan dan fasilitas, proses dan saran apabila titik cocok akan membuat organisasi melalui perbaikan, perubahan organisasi dilakukan untuk mencocokkan dengan kebutuhan yang ada.

2. Faktor eksternal seperti; Kompetisi yang semakin tajam antar organisasi, Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), Perubahan lingkungan baik lingkungan fisik maupun sosial yang membuat organisasi harus merancang cara bagaimana mendapatkan sumber di luar organisasi untuk masa depan organisasi.

Sejalan dengan konteks di atas, maka dapat dikemukakan bahwa suatu organisasi akan dapat berjalan dengan baik manakala ia mampu melakukan adaptasi sesuai dengan kebutuhan. Dengan bahasa lain, suatu organisasi akan sehat jika ia mampu melakukan berbagai perubahan dan pengembangan sesuai dengan konteks kebutuhan yang terjadi.

Oleh karena itu, kesehatan organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengatasi perubahan dan terus berfungsi dengan budaya tempat kerja yang berkinerja tinggi (Alper, 2021). Pandangan tersebut, mengandung makna bahwa kesehatan organisasi selalu memperhatikan: bagaimana tim bekerja menuju tujuan bersama; bagaimana mereka dapat mengatasi perubahan organisasi; bagaimana semua karyawan hidup bahagia dan proaktif yang siap untuk inovasi; bagaimana organisasi mengembangkan komunikasi yang jelas; bagaimana menjalankan strategi organisasi yang hebat; dan bagaimana pengembangan tenaga kerja yang produktif dan inovatif.

Ada tujuh faktor kunci yang secara positif mempengaruhi kesehatan organisasi (Adelina Karpenkova, 2022), antara lain:

- 1) Keselarasan organisasi, berkaitan dengan adanya visi bersama tentang tujuan, nilai, dan strategi perusahaan.
- 2) Proses dan alur kerja yang dikomunikasikan dengan jelas berkaitan dengan komunikasi yang efektif. Organisasi yang sehat mengatasi masalah dengan menciptakan kebijakan komprehensif yang mengatur komunikasi antara karyawan, pemangku kepentingan, dan seluruh masyarakat.
- 3) Kesejahteraan karyawan. Berkaitan dengan upaya untuk kesejahteraan karyawan dengan cara mendukung mereka dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi, menawarkan jam kerja yang fleksibel, berfokus pada produktivitas daripada jam, dan mendorong karyawan untuk memanfaatkan waktu liburan.
- 4) Pengembangan karyawan. Berkaitan dengan upaya yang mendukung pengembangan karyawan, seperti: mengembangkan rencana pengembangan karir untuk setiap perekrutan dan memperkenalkan program pelatihan profesional, mendorong pengembangan soft skill dan peningkatan keterampilan karyawan yang berkelanjutan.
- 5) Keadilan organisasi. Berkaitan dengan persepsi keadilan organisasi dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, sehat dan transparan. Penerapan prosedur tempat kerja yang transparan termasuk juga teknik penilaian langsung, jalur pengembangan karier tertulis, kerangka kerja pengambilan keputusan terbuka dan rencana manfaat inklusif.
- 6) Pekerjaan yang bermakna adalah pekerjaan yang menciptakan rasa tujuan dan nilai dalam rutinitas sehari-hari karyawan. Inilah yang memberi tenaga kerja Anda keberanian untuk melakukan tugas-tugas yang menantang dan tidak populer dan menyelesaikannya.
- 7) Inovasi. Meliputi berpikir kreatif, fleksibilitas kognitif, dan berbagi ide untuk berinovasi. elemen utama yang mendorong pemikiran kreatif dan inovasi adalah: toleransi terhadap kegagalan, mendengarkan aktif, pengurangan birokrasi organisasi dan kepemimpinan yang fleksibel.

Hal senada dikemukakan oleh Keller dan Price (2011) yang mengemukakan bahwa organisasi yang sehat adalah organisasi yang mampu menyelenggarakan kegiatannya dengan cepat serta mampu mengantisipasi perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal, sehingga organisasi tersebut mampu bekerja lebih cepat, efektif dan unggul. Lebih lanjut Keller dan Price (2011:44-45) mengemukakan bahwa pencapaian kesehatan organisasi dapat dilakukan melalui tiga aspek, yakni penyalarsan internal, kualitas pelaksanaan dan kapasitas pembaharuan. Untuk mengukur keberhasilan ketiga aspek tersebut, kemudian diterjemahkan lagi kedalam 9 (sembilan) parameter sebagai berikut:

- 1) Arah (*Direction*)
- 2) Kepemimpinan (*Leadership*)

- 3) Budaya dan iklim kerja (*Culture and climate*)
- 4) Akuntabilitas (*Accountability*)
- 5) Koordinasi dan kontrol (*Coordination and kontrol*)
- 6) Kemampuan (*capability*)
- 7) Motivasi (*Motivation*)
- 8) Orientasi eksternal (*External orientation*)
- 9) Inovasi dan pembelajaran (*Innovation and learning*).

Sesuai dengan konteks penelitian yang dikaji, maka sembilan parameter yang dikemukakan oleh Keller dan Price (2011) itulah yang dijadikan sebagai pisau analisis atau instrument penelitian untuk mengukur tingkat kesehatan organisasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPPTSP) Kota Bandung.

METODE PENELITIAN

Secara metodologis, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode deskriptif dan *Soft System Methodology* (SSM). Sedangkan teknik pengumpulan dilakukan dengan menggunakan studi kepustakaan, observasi, dan wawancara mendalam (*dept interview*). Sedangkan analisis data dilakukan dengan menggunakan model Miles dan Huberman (1992) yang meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini akan dijelaskan secara komprehensif mengenai hasil penelitian sesuai dengan topik penelitian yang dikaji, yakni berkaitan dengan kesehatan organisasi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPPTSP) Kota Bandung. Untuk mengetahui kesehatan organisasi dengan standar *Organizational Health Indexs* (OHI) diukur menggunakan tiga parameter, sebagaimana dikemukakan Keller dan Price (2011), yakni; keselarasan internal, kualitas pelaksanaan, dan kapasitas pembaharuan. Adapun hasil penelitian terkait dengan hal tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:.

1. Analisis Keselarasan Internal

Hasil dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara mendalam mengenai kesehatan organisasi yang dilakukan untuk mengukur terhadap parameter yang mengikuti standar OHI. Dari hasil penelitian ini, diharapkan akan mendapatkan gambaran setelah melakukan pengukuran terhadap parameter dari 3 indikator mengenai kesehatan organisasi di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPPTSP) Kota Bandung. Adapun parameter yang dimaksud, yakni indikator Arah (*Direction*), Kepemimpinan (*Leadership*), Budaya dan Iklim (*Culture and Climate*).

Arah (*Direction*)

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa keselarasan internal di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPPTSP) Kota Bandung dilihat dari perspektif arah (*direction*) menunjukkan bahwa pimpinan dinilai telah mampu memberikan informasi tentang visi yang dibangun, sehingga dirasakan sudah selaras dengan visi bersama. Pada posisi ini aparatur merasakan bahwa visi yang dibangun sudah dikenal oleh seluruh aparatur. Bahkan secara kelembagaan hampir semua aparatur dinilai sudah memahami visi tersebut. Penguatan atas temuan tersebut dapat dicermati dari adanya pengakuan aparatur bahwa visi yang telah ditetapkan dinilai sudah cukup baik, jelas, mudah dipahami dan realistis untuk diterjemahkan saat ini. Melalui visi dan misi yang jelas dapat mempermudah aparatur dalam memahami program pelayanan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, aparatur juga dapat menjelaskan strategi apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan public yang menjadi leading sector organisasi. Dalam konteks ini, tidak sedikit aparatur yang diminta untuk memberikan masukan dalam rangka mendesain strategi yang tepat dan relevan, sehingga organisasi mampu menjawab tantangan dan kebutuhan pelayanan kepada masyarakat.

Namun demikian, dari sisi eksternal Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPPTSP) Kota Bandung masih menghadapi kendala yang cukup mengganggu, yakni sering terjadinya perubahan

kebijakan dari pemerintah pusat, seperti munculnya undang-undang Omnibus Law, dimana esensinya mengharuskan institusi pelayanan untuk segera merealisasikan kebijakan tersebut. Namun secara operasional sosialisasi yang dilakukan belum matang. Implikasinya para pegawai (aparatur) pada umumnya belum sepenuhnya memahami apa yang harus dilaksanakan. Pada sisi lain tekanan dari pemerintah pusat, mengharuskan secepatnya untuk merealisasikan kebijakan tersebut. Akibatnya, program tersebut belum dapat dilaksanakan secara efektif. Hasil temuan tersebut menguatkan argumentasi bahwa secara kelembagaan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung dinilai belum sepenuhnya dikategorikan sebagai organisasi yang sehat.

Kepemimpinan (*Leadership*)

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa keselarasan internal dilihat dari perspektif kepemimpinan (*leadership*), Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung dinilai sudah relative sehat. Dalam konteks tersebut, ditemukan bahwa kepemimpinan yang otoritatif dinilai mampu menginspirasi dan memotivasi para pegawainya dalam mendukung peningkatan kinerja pelayanan yang mereka laksanakan. Secara empiris mereka merasakan bahwa kepemimpinan yang dikembangkan itu sangat sangat terbuka untuk mengkonsultasikan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh para pegawai. Selain itu, hasil temuan juga menggambarkan bahwa hampir semua pegawai cukup memahami permasalahan yang dihadapi, khususnya terkait dengan pelayanan yang diberikan. Pada posisi ini, diketahui bahwa apabila terdapat suatu permasalahan yang dihadapi oleh aparatur terkait layanan yang diberikan dan tidak bisa ditangani secara cepat, maka pimpinan dengan cepat melakukan upaya untuk mengatasi masalah tersebut. Namun, apabila permasalahan yang dihadapi berhubungan dengan dinas lain, maka secara kelembagaan pimpinan terlebih dahulu melakukan koordinasi untuk membahas permasalahan tersebut dalam rangka mencari solusi yang tepat untuk mengatasinya.

Budaya dan Iklim (*Culture and Climate*)

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa keselarasan internal di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung, khususnya dilihat dari faktor budaya dan iklim (*culture and climate*) menunjukkan sudah cukup sehat. Dalam konteks ini para pegawai menilai bahwa keterbukaan dan kepercayaan pada organisasi secara umum sudah berjalan dengan baik. Secara kelembagaan, budaya organisasi yang dibangun saat ini dirasakan telah mampu mendorong lahirnya kolaborasi, saling menghargai dan kerjasama diantara pegawai. Budaya organisasi yang terbangun diterjemahkan dalam bentuk saling menghargai diversitas dan menghormati perbedaan dalam pandangan dan latar belakang, serta nilai-nilai yang berkembang di lingkungan pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa para pegawai telah mampu menjunjung tinggi norma dan nilai-nilai yang berkembang sesuai dengan etika dan integritas organisasi.

Hasil temuan juga mengungkap bahwa budaya dan iklim kerja yang berkembang saat ini dinilai cukup positif dalam mendukung kinerja pelayanan yang dilaksanakan pegawai. Hal ini mencerminkan bahwa iklim kerja yang sudah terbangun berkontribusi secara signifikan terhadap kesehatan fisik dan mental para pegawai. Iklim kerja yang sehat tersebut, dapat dicermati dari adanya komunikasi yang terbuka, umpan balik yang konstruktif, dan terbangunnya partisipasi aktif dari para pegawai dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelayan public. Terbangunnya iklim kerja yang sehat tersebut juga mendorong lahirnya kesehatan fisik dan mental pegawai, yang kemudian mendorong tumbuhnya kreativitas dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat.

2. Analisis Kualitas Pelaksanaan

Analisis terhadap kualitas pelaksanaan dilakukan terhadap menjadi 3 dimensi yakni dimensi akuntabilitas (*accountability*), dimensi koordinasi & kontrol (*coordination and control*), dan dimensi kapabilitas (*capabilities*).

Akuntabilitas (*Accountability*)

Secara umum, akuntabilitas merupakan perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui alat pertanggungjawaban secara periodik. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh keterangan bahwa kualitas pelaksanaan kegiatan di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung dilihat dari dimensi akuntabilitas (*accountability*) menunjukkan sudah relative sehat. Penguatan atas temuan tersebut, dapat dicermati dari adanya kejelasan fungsi dan peran setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan public. Selain itu, hasil penelitian juga menemukan bahwa kejelasan peran dan fungsi tersebut sudah dipahami oleh para pegawai,

sehingga secara operasional dapat dihindari terjadinya tumpang tindih pekerjaan, antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lainnya. Temuan penelitian juga mengungkap adanya kontrak atau ketetapan kinerja bagi semua pegawai. Hal ini kemudian menuntut setiap pegawai untuk bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Sehingga apabila ada pegawai yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kontrak kerjanya, maka yang bersangkutan akan menghadapi konsekuensi yang akan mempengaruhi kondisinya.

Fakta empiris juga memperlihatkan bahwa dalam hal pengisian jabatan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung secara formal sudah mengupayakan agar pengisian jabatan dilakukan berdasarkan kompetensi dan profesional aparaturnya sesuai dengan latar belakang Pendidikan, pengalaman dan masa kerja yang dimiliki. Namun demikian, secara riil hasil penelitian juga mengungkap masih adanya indikasi kebutuhan politis dari "pihak tertentu" dalam menentukan jabatan atau pejabat. Oleh karena itu, pengisian jabatan ini terkadang kurang melihat atau tidak berdasarkan pada kompetensi profesionalisme yang dibutuhkan. Akibatnya penempatan atau pengisian jabatan tersebut, khususnya yang di nilai "strategis", kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Apalagi terkait penempatan pejabat atau jabatan tersebut, bukan sepenuhnya merupakan kewenangan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung. Secara kelembagaan, penempatan pejabat atau aparaturnya merupakan kewenangan Bagian Kepegawaian (BKPSDM) Pemerintah Kota Bandung berdasarkan masukan dan pertimbangan Kepala Daerah.

Secara organisatoris, sebenarnya pimpinan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung mendorong komitmen dan aksi positif kepada para pegawainya untuk bekerja sesuai kapasitas dan kompetensinya. Hal ini dilakukan untuk memudahkan pembagian pekerjaan yang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Namun demikian, dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya, tidak dipungkiri adanya tekanan dari pihak luar, sehingga kurang menjamin penggunaan sumber daya manusia secara konsisten. Kondisi tersebut, kemudian berimplikasi pada independensi organisasi yang mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dicapai secara optimal.

Berbagai temuan di atas, menunjukkan bahwa dari sisi akuntabilitas Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung dinilai belum sepenuhnya memiliki karakteristik organisasi yang sehat.

Koordinasi & Kontrol (*Coordination and Control*)

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa terkait dengan pelaksanaan koordinasi, khususnya secara internal dinilai sudah cukup baik. Hal ini tercermin dari adanya pelaksanaan koordinasi internal yang melibatkan serangkaian aktivitas dengan tujuan untuk memastikan keselarasan dan efektivitas kerja di antara berbagai unit kerja dalam dinas. Salah satu aktivitas yang dilakukan, antara lain dengan melakukan rapat koordinasi internal. Rapat ini bertujuan untuk menyatukan pemahaman, membahas masalah yang dihadapi, serta menyusun strategi bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Rapat ini dilakukan secara berkala, baik mingguan, bulanan, atau sesuai kebutuhan mendesak yang melibatkan semua komponen, atau unit kerja yang ada.

Hasil penelitian juga mengungkap adanya pelaksanaan koordinasi lintas fungsi, yang bertujuan untuk melakukan kerjasama antar bidang, misalnya antara bidang perencanaan dan bidang pengawasan, untuk memastikan bahwa semua program dan kegiatan sejalan dengan visi dan misi dinas. Selain itu, untuk isu-isu tertentu yang membutuhkan perhatian lintas bidang, dinas dapat membentuk tim kerja khusus yang terdiri dari perwakilan berbagai bidang.

Hasil penelitian juga menemukan bahwa dalam pelaksanaan pengawasan, dinas juga telah melakukan apa yang disebut sebagai monitoring dan evaluasi. Kegiatan ini ditujukan untuk melihat kesesuaian antara perencanaan dengan kinerja pelayanan yang telah dilaksanakan. Dalam konteks ini, setiap unit kerja diharuskan membuat laporan kinerja secara periodik, yang kemudian dievaluasi oleh pimpinan dinas. Hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki kinerja dan mengatasi hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa dilihat dari sisi koordinasi dan kontrol, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung dinilai sudah cukup baik. Oleh karena itu, secara kelembagaan dapat dikategorikan sebagai organisasi yang relatif sehat.

Kapabilitas (*Capabilities*)

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran bahwa kualitas pelaksanaan pekerjaan di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung, dilihat dari dimensi kapabilitas (*capabilities*) menunjukkan sudah sehat. Penguatan atas hasil temuan tersebut tercermin dari

adanya pemanfaatan talenta (keahlian) para pegawai sesuai dengan bidang masing-masing. Hal ini dilakukan agar setiap pegawai mengisi posisi atau jabatan sesuai dengan talentanya masing-masing. Untuk meningkatkan kapasitas aparaturnya, dinas juga sudah mendesain sebuah rencana secara komprehensif untuk mengembangkan talenta aparaturnya.

Upaya untuk mengembangkan keahlian para pegawai (aparatur) dilakukan oleh dinas setiap tahun sesuai dengan kebutuhan dan skala prioritas. Pengembangan keahlian pegawai ini dimanifestasikan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan aparatur, sesuai dengan tupoksi dan kebutuhan masing-masing bagian. Bahkan untuk memperkuat peningkatan kualitas sumber daya aparaturnya, dinas juga memberikan kesempatan kepada aparaturnya untuk mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Hasil penelitian juga menemukan, bahwa untuk mengatasi kelemahan kapasitas sumber daya aparatur, misalnya aparatur dalam bidang IT, maka pihak DPMPTSP Kota Bandung menggunkan sumber daya manusia dari luar (*Out Sourcing*). Hal ini dilakukan untuk menjawab berbagai tantangan organisasi yang menuntut untuk melakukan percepatan pelayanan kearah yang lebih baik, efektif dan efisien.

Motivasi (*Motivation*)

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa kualitas pelaksanaan kegiatan dilihat dari perspektif motivasi (*motivation*) menunjukkan bahwa Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung dinilai relative sehat. Hasil temuan di lapangan menunjukkan bahwa para pegawai sudah mendapatkan informasi terkait dengan nilai-nilai yang baik bagi para pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Kondisi tersebut didukung oleh adanya sikap pimpinan yang mendorong terhadap peningkatan kinerja para pegawainya. Salah satu upaya untuk mendorong peningkatan kinerja aparaturnya adalah melalui pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karirnya. Secara personal, pengembangan karir ini telah memberikan efek kepada peningkatan insentif keuangan pegawai. Oleh karena itu, secara psikologis upaya yang dilakukan oleh pimpinan dinas tersebut telah memberikan motivasi tersendiri bagi pegawai. Hal ini juga merupakan penghargaan bagi para pegawai sesuai dengan kinerja yang telah mereka capai, sehingga para pegawai dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Analisis Kapasitas Pembaharuan

Analisis terhadap kapasitas pembaharuan diukur dari 2 dimensi yakni dimensi orientasi eksternal (*external orientation*) dan dimensi inovasi pembelajaran (*innovation and learning*). Adapun pembahasan secara komprehensif dapat dijelaskan sebagai berikut:

Orientasi Eksternal (*External Orientation*)

Hasil penelitian menggambarkan bahwa kapasitas pembaharuan yang dilakukan oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung dilihat dari perspektif orientasi eksternal (*external orientation*) menunjukkan organisasi yang relative sehat. Hasil temuan penelitian juga mengungkap bahwa secara kelembagaan dinas sudah mulai fous terhadap kualitas pelayanan kepada masyarakat sesuai peran dan fungsinya. Dalam konteks tersebut, dinas sudah melakukan berbagai langkah pembaharuan, terutama berkaitan dengan peningkatan wawasan dan kompetensi aparaturnya guna mendukung kualitas pelayanan yang diberikan. Kondisi ini juga didukung oleh adanya kemitraan kerja dengan berbagai pihak (*stakeholders*), termasuk dengan masyarakat. Secara empiric, peningkatan hubungan dengan masyarakat sebagai klien dimaksudkan untuk membangun komunikasi yang baik antara DPMPTSP dengan masyarakat. Dengan demikian, diharapkan akan memudahkan sosialisasi pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Selain itu, terbangunnya komunikasi ini juga diharapkan dapat memudahkan untuk menampung berbagai saran dan masukan dari masyarakat guna memperbaiki pelayanan di masa mendatang.

Inovasi Pembelajaran (*Innovation and Learning*)

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh gambaran bahwa kapasitas pembaharuan di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Bandung, dilihat dari dimensi inovasi dan pembelajaran (*innovation and learning*) menunjukkan sudah sehat. Hasil penelitian mengungkap bahwa inovasi pembelajaran bagi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan (DPMPTSP) dapat dirancang untuk meningkatkan kualitas layanan, efisiensi, dan responsivitas dalam proses penanaman modal dan perizinan. Dalam konteks ini, ada beberapa inovasi pembelajaran yang diterapkan oleh dinas, antara lain; *pertama*, pelatihan berbasis teknologi, yakni : mengembangkan program pelatihan online yang mencakup modul-modul tentang regulasi terbaru, proses perizinan, dan teknologi informasi terkait layanan perizinan. *Kedua*, simulasi digital, yakni menggunakan simulasi berbasis komputer untuk melatih staf dalam menangani berbagai skenario perizinan dan investasi. Ini membantu mereka dalam memahami proses dengan lebih baik

dan bereaksi cepat terhadap berbagai situasi yang mungkin muncul. *Ketiga, Customer Service Excellence Training*, yakni memberikan pelatihan yang fokus pada keterampilan komunikasi, manajemen konflik, dan pelayanan pelanggan. Pelatihan ini memastikan bahwa petugas dapat memberikan pelayanan yang ramah, efisien, dan solutif kepada masyarakat dan investor. *Keempat*, melakukan pelatihan regulasi dan kebijakan, yakni meningkatkan pengetahuan staf tentang regulasi dan kebijakan terkini dalam penanaman modal dan perizinan, sehingga mereka dapat memberikan informasi yang akurat dan terkini kepada para investor. Dan *kelima*, pelatihan sistem informasi terintegrasi, yakni mengedukasi staf mengenai penggunaan sistem informasi yang terintegrasi, yang memungkinkan proses perizinan dan penanaman modal dilakukan secara lebih efisien dan transparan. Ini termasuk pelatihan tentang manajemen data dan penggunaan software yang relevan. Kemudian yang *keenam*, automasi proses perizinan, yakni mengembangkan dan melatih staf dalam penggunaan aplikasi atau *platform digital* untuk automasi proses perizinan. Hal ini akan mempercepat proses dan mengurangi kesalahan manual.

KESIMPULAN

Mengacu pada rumusan masalah dan hasil penelitian, maka penulis dapat menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Walaupun secara umum, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPSTP) Kota Bandung dinilai sudah mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, namun secara kelembagaan masih kategorikan sebagai organisasi yang belum sepenuhnya sehat. Adapun faktor penunjang kesehatan organisasi, antara lain dimensi arah dan kepemimpinan yang sudah jelas dan terukur seperti visi, misi, tujuan organisasi, dan strategi organisasi. Oleh karena itu model kesehatan organisasi, harus memprioritaskan dan memperhatikan dimensi arah dan kepemimpinan.
2. Adapun faktor yang menjadi penghambat kesehatan organisasi di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPSTP) Kota Bandung, antara lain;
 - a. Adanya urutan penyelesaian pekerjaan yang relative cukup panjang, karena melibatkan dinas atau perangkat daerah lainnya, sehingga menyulitkan dinas untuk memperhitungkan lama waktu dalam menyelesaikan satu jenis layanan. Hal inilah yang kemudian mengakibatkan munculnya keluhan dan ketidakpuasan dari masyarakat, akibat ketidakjelasan waktu penyelesaian layanan.
 - b. Sering terjadinya perubahan kebijakan dari pemerintah pusat, seperti munculnya undang-undang *omnibus law*, yang menekankan penyelesaian layanan harus segera dilakukan, sementara sosialisasi yang dilakukan belum efektif. Akibatnya, aparatur pelaksana dan masyarakat banyak yang belum memahami esensi kebijakan tersebut, sehingga layanan yang diberikan kurang berjalan dengan efektif.
 - c. Mutasi pegawai yang dilakukan di lingkungan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPSTP) Kota Bandung belum sepenuhnya didasarkan pada prinsip kompetensi dan profesionalisme sesuai dengan kebutuhan organisasi.
 - d. Belum optimalnya penerapan teknologi informasi yang berbasis digital, yang berimplikasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.
3. Melalui analisis *Soft System Methodology* penelitian ini mengagas model kesehatan organisasi yang unggul, dengan mempertimbangkan masukan dari klien (masyarakat) dan aparatur yang terlibat langsung dalam pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] 'Aliimah, Fatihatul. (2017). "Analisis Kesehatan Organisasi Terhadap Kinerja Kementerian Keuangan". Tesis. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- [2] Alper, C. (2021). "It's Time for a New Approach to Organizational Health". Dalam *Forbes*.
- [3] Benyamin, Harits. (2021). Teori Organisasi untuk Administrator Publik dan Manajer Perusahaan. Bandung: Penerbit CV Kencana.
- [4] Huberman, Micheles dan Miles Matthew. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. UI Press. Jakarta
- [5] Karpenkova, A. (2022). What Is Organizational Health? 6 Pillars of a Healthy Organization. <https://whatfix.com/blog/organizational-health/>.
- [6] Keller, S., & Price, C. (2011). Beyond Performance: How Great Organizations Build, Ultimate Competitive Advantage. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- [7] Kusworo. (2019). *Manajemen Konflik & Perubahan Dalam Organisasi*. edited by A. A. Wildan. Sumedang: Alqaprint Jatinangor.
- [8] London, S. (2019). What makes an organization 'healthy'? *Podcast McKinsey*.
- [9] Praja, A. P. S., A. H. Tribrata, A. A. Syahni, dan Fernandes Simangunsong (2021). "Penataan Ulang Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Garut Provinsi Jawa Barat". *Jurnal Identitas Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Bandung*,1(2), 87–99.
- [10] Pratama, Herlangga Herdin, dan Dewi Kurniasih. (2023). "Kualitas Pelayanan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Dalam Izin Pengelolaan Tempat Parkir Melalui Aplikasi Gampil for Public di Kota Bandung". *Jurnal Ilmu Pemerintahan*. Volume 2, Nomor 1. Hlm 28-39.
- [11] Siagian, S. P. (2003). *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [12] Simangunsong, F. (2021). *Menata Ulang Organisasi Perangkat Daerah*. Bandung: Alfabeta.
- [13] Tampubolon, Manahan. (2020). *Change Management (Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi)*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- A. Dale Timpe; 1992; *Kinerja*; PT. Gramedia, Jakarta
- [14] Thoha, Miftah. (2008). *Perspektif Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- [15] Wasistiono, Sadu, & Rohmadin, S. (2020). "Momentum Penataan Ulang Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota Pada Era 'New Normal'." *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 46(1), 213–229.