

# STRATEGI PENGUATAN KAPASITAS ANGGOTA DPRD DI KOTA SUKABUMI

## CAPACITY BUILDING STRATEGIES ON MEMBER OF LOCAL LEGISLATIVE COUNCIL IN SUKABUMI CITY

**Munandi Saleh, Benyamin Harits, Soleh Suardi**

Universitas Pasundan, Indonesia, Program Doktor Ilmu Sosial Universitas Pasundan,  
e-mail : munandisaleh66@gmail.com

---

### ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi fenomena permasalahan kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi dalam melaksanakan tiga fungsinya yakni fungsi legislasi, fungsi controlling dan fungsi budgeting sebagai representasi dari rakyat untuk memastikan berjalannya kegiatan pemerintahan yang *clean good government* di Kota Sukabumi. Rumusan masalah penelitian yang dibuat adalah bagaimana kondisi kapasitas anggota DPRD di Kota Sukabumi saat ini ?, faktor apa yang menjadi penghambat upaya penguatan kapasitas anggota DPRD ? dan strategi apa yang dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas anggota DPRD ?. Penelitian ini fokus pada strategi penguatan kapasitas anggota DPRD di Kota Sukabumi, sehingga diharapkan nantinya bahwa lembaga DPRD sebagai lembaga publik tersebut memiliki kualitas yang memadai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai pembuat peraturan daerah, yang menetapkan anggaran dan yang melakukan pengawasan terhadap berjalannya Pemerintahan Daerah. Penelitian bertujuan untuk mengetahui, menganalisis, menggambarkan dan mengungkapkan kapasitas anggota DPRD serta strategi yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitasnya anggota DPRD. Penelitian ini menggunakan teori kapasitas yang dikemukakan oleh Grindel dan teori strategi yang dikemukakan oleh Osborne dan Plastrik.

Peneliti menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, studi kepustakaan dan studi dokumen, dengan hasil akhir ditemukannya strategi untuk menguatkan kapasitas anggota DPRD di Kota Sukabumi.

Hasil penelitian ini : 1) bahwa kapasitas anggota DPRD di Kota Sukabumi dalam melaksanakan tiga fungsinya masih lemah, sehingga perlu adanya upaya untuk meningkatkannya dengan strategi penguatan kapasitas, 2) bahwa untuk meningkatkan kapasitas tersebut perlu adanya strategi yang harus dilakukan, sehingga kapasitas anggota DPRD dapat meningkat sesuai dengan harapan.

Kata Kunci: Penguatan Kapasitas, Strategi Penuatan Kapasitas, Anggota DPRD.

## ABSTRACT

This research is motivated by the phenomenon of the capacity problem of DPRD members in Sukabumi City in carrying out three functions, namely the legislative function, controlling function and budgeting function as a representation of the people to ensure the running of clean good governance activities in Sukabumi City. The formulation of the research problem made is how is the current condition of the capacity of DPRD members in Sukabumi City? What are the factors that hinder efforts to strengthen the capacity of DPRD members? and what strategies are used to strengthen the capacity of DPRD members? This research focuses on the strategy of strengthening the capacity of DPRD members in Sukabumi City, so that it is hoped that in the future the DPRD as a public institution will have adequate quality in carrying out its main tasks and functions as a regional regulation maker, setting the budget and supervising the running of the Regional Government. This study aims to determine, analyze, describe and reveal the capacity of DPRD members and strategies that can be carried out in an effort to strengthen the capacity of DPRD members. This study uses the capacity theory proposed by Grindel and the strategy theory proposed by Osborne and Plastrik.

The researcher used descriptive analysis method with a case study approach. Data collection techniques were carried out through interviews, observations, literature studies and document studies, with the final result finding a strategy to strengthen the capacity of DPRD members in Sukabumi City.

The results of this study: 1) that the capacity of DPRD members in Sukabumi City in carrying out their three functions is still weak, so there needs to be an effort to improve it with a capacity strengthening strategy, 2) that to increase this capacity there needs to be a strategy that must be done, so that the capacity of DPRD members can be improved. remember as expected.

Keywords: Capacity Building, Capacity Building Strategy, DPRD Members.

## I. PENDAHULUAN

DPRD merupakan Lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai salah satu unsur dari pemerintahan daerah, mempunyai peran yang sangat strategis dalam mewarnai jalannya pemerintahan yang demokratis di daerah. Sebagaimana dinyatakan pada Pasal 1 ayat (4) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah yang berbunyi : “Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang selanjutnya disebut DPRD adalah Lembaga Perwakilan Rakyat Daerah sebagai unsur Penyelenggara Pemerintah Daerah”. Sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah, DPRD turut serta menyelenggarakan urusan Pemerintahan bersama dengan Pemerintah Daerah Bupati/Walikota atau Gubernur, menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana di maksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Fenomena DPRD sebagai lembaga legislatif di daerah saat ini, masih memiliki stigma yang kurang baik karena ada beberapa praktek buruk yang dilakukan oleh oknum DPRD baik itu dilakukan oleh individual maupun secara kelembagaan sebagai potret buram demokrasi di tanah air. Praktek buruk yang sering dipertontonkan oleh oknum DPRD diantaranya adalah komodifikasi Peraturan Daerah (PERDA) dan pengawasan yang kebablasan. DPRD yang seharusnya mengontrol jalannya pemerintahan agar selalu sesuai dengan aspirasi masyarakat, bukan sebaliknya merusak dan mengkondisikan eksekutif untuk melakukan penyimpangan-penyimpangan terhadap aturan-aturan yang berlaku, melakukan kolusi dalam pembuatan anggaran agar menguntungkan dirinya, dan setiap kegiatan yang seharusnya digunakan untuk mengontrol eksekutif, justru sebaliknya digunakan sebagai kesempatan untuk “memeras” eksekutif, sehingga eksekutif perhatiannya menjadi lebih terfokus untuk memanjakan anggota DPRD diban-dingkan dengan masyarakat keseluruhan.

Beberapa waktu yang lalu beberapa anggota DPRD dari berbagai Kabupaten/ Kota ataupun Provinsi banyak yang menjadi tersangka atau terdakwa dalam berbagai kasus yang diindikasikan korupsi. Hal ini sangat disesalkan oleh semua pihak, perilaku kolektif anggota dewan yang menyimpang dan cenderung melanggar aturan-aturan hukum yang berlaku. Walaupun maraknya korupsi di DPRD ini secara kasat mata banyak di ketahui masyarakat, namun yang diadili dan ditindaklanjuti oleh aparat penegak hukum, sangatlah sedikit. Faktor ini dapat memicu ketidakpuasan masyarakat terhadap supremasi hukum di negara kita. Elite politik yang seharusnya memberikan contoh dan teladan kepada masyarakat, justru melakukan tindakan-tindakan yang tidak terpuji, memperkaya diri sendiri, bahkan melakukan pelanggaran hukum secara kolektif. Lemahnya penegakan hukum ini dapat memicu terjadinya korupsi secara kolektif oleh elite politik terutama oleh oknum anggota DPRD.

DPRD yang bertindak sebagai lembaga legislatif mempunyai fungsi, antara lain: (1) fungsi legislasi, sebagai lembaga pembuat peraturan daerah; (2) fungsi anggaran, sebagai lembaga yang berhak untuk menetapkan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD); dan (3) fungsi pengawasan, sebagai lembaga yang melakukan pengawasan terhadap pemerintahan yang menjalankan undang-undang. Namun pada kenyataannya, mayoritas anggota DPRD tidak memahami tupoksi (tugas pokok dan fungsi)-nya secara baik dan benar sebagai anggota DPRD. Padahal fungsi DPRD sangat strategis dalam melakukan pembelaan terhadap rakyat, karena DPRD menyalurkan aspirasi menerima pengaduan dan memfasilitasi penyelesaian. Namun tidak jarang terjadi bahwa fungsi dan kewenangan DPRD tersebut tidak dapat terwujud yang pada akhirnya berujung pada penurunan citra terhadap DPRD.

DPRD bukan lembaga teknis yang menjalankan peraturan, melainkan melakukan pengawasan terhadap peraturan daerah itu, sementara justru dalam upaya menjalankan peraturan daerah itulah terjadi benturan kepentingan antara rakyat dengan pemerintah atau dengan penguasa. Hal tersebut terjadi di beberapa daerah diantaranya di Kota Sukabumi, dimana dinamika politik di Kota Sukabumi saat ini seolah didominasi oleh sosok Walikota Achmad Fahmi yang gencar dalam setiap perbincangan, pemberitaan, maupun di media sosial. Komunikasi Politik pemerintah seolah direduksi ke dalam bentuk komunikasi langsung yang tertuju terhadap Walikota, padahal keberadaan DPRD sebagai bagian dari lembaga politik juga harus menjalankan peranannya dalam pelaksanaan komunikasi politik sehingga dapat menjadi jembatan politik bagi masyarakat. Tugas dan fungsi DPRD Kota Sukabumi sebagai lembaga legislatif seolah redup tidak terlihat, lepas dari pemberitaan dan absen dari pengamatan dan perbincangan masyarakat. Padahal sebagai sebuah lembaga politik, legislatif memiliki fungsi yang sangat penting di hadapan masyarakat.

Fungsi anggaran yang merupakan fungsi membahas dan memberikan persetujuan, menjalankan serta menetapkan Rancangan Peraturan Daerah tentang Anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) bersama kepala daerah. Akan tetapi pada praktik penyelenggaraan pemerintahan menunjukkan bahwa dalam menjalankan fungsi anggaran para anggota DPRD masih mengalami kendala-kendala seperti kurangnya kapasitas dan kualitas personal akibat dari latar belakang pendidikan yang dimiliki anggota DPRD serta belum ada keberpihakan kepada masyarakat akibat dari mementingkan kepentingan pribadi dan golongan sehingga untuk membahas dan memberikan rekomendasi kepada kepala daerah tidak dapat dilakukan sebagaimana mestinya.

DPRD Kota Sukabumi belum sepenuhnya berjalan sesuai tupoksinya. Hal tersebut diperkuat dengan hasil penelitian dari Wahyuningsih & Sakti (2010:66-71) yang menunjukkan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh para anggota dewan dalam menjalankan fungsi legislasi meliputi kemampuan: a) penguasaan membuat peraturan perundangan di daerah atau disebut *Legal Drafting* dan b) pemahaman materi substansi peraturan perundangan yang akan disusun yang dilandasi analisis aspek filosofis, yuridis, dan sosiologis. Namun pada kenyataannya, kondisi ini belum terpenuhi sehingga dalam forum-forum pembahasan rancangan Peraturan Daerah, maka DPRD Kota Sukabumi menghadirkan para pakar/akademisi/praktisi bidang hukum untuk membahasnya. Hal tersebut muncul karena singkatnya tenggang waktu penunjukan anggota

dewan sehingga anggota DPRD tidak terlebih dahulu dibekali materi tentang tupoksi Kedewanan, Hukum, dan Pengetahuan Masyarakat.

Berkenaan dengan pelaksanaan fungsi anggaran, penguasaan anggota DPRD terhadap kompetensi dasar yang dibutuhkan dalam pembahasan penetapan RAPBD masih belum memadai. Sebagian besar para anggota dewan masih belum menguasai prinsip dasar akuntansi, anggaran kinerja, teknik penyusunan dan manfaat anggaran dan prinsip akuntabilitas. Pembahasan anggaran tidak mampu dilakukan sampai pada taraf analisis mendalam, terlebih analisis dampak ekonomi yang dapat ditimbulkan dari anggaran yang telah ditetapkan tersebut. Perhatian para anggota dewan rata-rata tertuju pada besaran belanja rutin dalam RAPBD tersebut. Selanjutnya, DPRD agak berlebihan dalam menjalankan fungsi pengawasan/kontrol. Pengawasan yang telah dilakukan selama ini justru sampai pada hal-hal yang sangat detail seperti pemeriksaan kwitansi-kwitansi, yang semestinya tidaklah demikian. Pengendalian yang dijalankan oleh para anggota DPRD ini semestinya adalah kontrol terhadap kebijakan saja. Artinya, para anggota DPRD Kota Sukabumi mengawasi kebijakan yang dijalankan oleh Pemerintah Daerah sesuai rencana komitmen semula yang telah disepakati bersama sebelumnya. Jika dewan melakukan kontrol semacam ini, maka dewan akan kehabisan waktu hanya untuk mengawasi terus.

Kendala DPRD dalam menjalankan tugas dan fungsinya tersebut, memiliki pengaruh terhadap lembaga DPRD dengan tidak memiliki keseimbangan kualitas dan pemahaman terhadap permasalahan penyelenggaraan pemerintahan, pembinaan kemasyarakatan dan pelaksanaan pembangunan di daerah. DPRD sebagai lembaga legislatif daerah harus menjadi sebuah lembaga pembuat peraturan daerah yang benar-benar memahami selain regulasi yang memayungi peraturan daerah tersebut untuk dijadikan pedoman sebagai pertimbangan yuridis, juga harus memahami tentang kondisi masyarakat yang akan menjalani peraturan daerah tersebut sebagai pertimbangan sosiologis serta memahami tujuan dibuatnya peraturan daerah tersebut untuk mengatur, menertibkan, mensejahterakan, dan lain-lain. Bagi masyarakat sebagai pertimbangan filosofis. Namun dalam kenyataannya sebagian besar lembaga DPRD hanya menjadi sebuah lembaga *sample* untuk menjustifikasi sebuah peraturan daerah yang kadang-kadang tidak bermanfaat bahkan banyak merugikan kepada masyarakat.

Menurut Asmawi (2014: 16), "kunci keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan daerah adalah kemampuan DPRD dalam menjalankan tiga *plus* fungsi utamanya: legislasi, anggaran dan pengawasan, dan *plus* representasi secara simultan, proporsional dan berkelanjutan". Keberhasilan DPRD dalam menjalankan peran dan fungsinya, tidak hanya ditentukan oleh kewenangan formal yang dimiliki oleh kelembagaan DPRD, tapi yang jauh lebih penting adalah kapasitas dan kompetensi dari masing-masing individu/personal para anggota dewan. Bentuk peningkatan kapasitasnya salah satunya adalah mengikuti Orientasi dan pendalaman tugas melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, workshop dan lain sebagainya. Orientasi dan pendalaman tugas tersebut diarahkan untuk lebih mengenal dan memahami pelaksanaan tugas dan fungsi anggota DPRD, sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah, agar nantinya dapat berjalan dengan baik dan benar serta dapat menuntut anggota DPRD tersebut untuk bekerja sama dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam mencapai kebijakan-kebijakan yang dibuatnya.

Beberapa hal yang diuraikan tersebut di atas merupakan fenomena yang terjadi di DPRD dalam menjalankan fungsi-fungsinya. Peran dan fungsi DPRD ini sangat penting dalam mencapai kedaulatan rakyat. Tidak dapat disangkal bahwa penguatan peran DPRD di era reformasi ini adalah suatu keharusan yang tidak dapat dibantahkan lagi. Seperti diketahui fungsi dan peran DPRD adalah melaksanakan fungsi-fungsi legislasi, anggaran dan pengawasan sudah merupakan kebutuhan internal bagaimana DPRD dapat menciptakan suatu mekanisme kerja yang dapat mengoptimalkan kinerjanya. Menumbuhkan kesadaran DPRD akan fungsi yang diembannya merupakan suatu kebutuhan yang mendesak. Karena masyarakat sangat berharap banyak agar DPRD dapat melakukan fungsi-fungsinya dengan peran yang lebih nyata dan dirasakan manfaatnya bagi masyarakat.

Alasan penetapan DPRD Kota Sukabumi dijadikan sebagai lokasi penelitian adalah didasarkan beberapa hal yaitu:

1. Mayoritas anggota DPRD Kota Sukabumi belum memahami tupoksi (tugas pokok dan fungsi)-nya secara baik dan benar sebagai anggota DPRD. Padahal fungsi DPRD sangat strategis dalam melakukan pembelaan terhadap rakyat, karena DPRD menyalurkan aspirasi menerima pengaduan dan memfasilitasi penyelesaian;
2. Dinamika politik di Kota Sukabumi saat ini seolah didominasi oleh sosok Walikota yang gencar dalam setiap perbincangan, pemberitaan, maupun di media sosial. Tugas dan fungsi DPRD Kota Sukabumi sebagai lembaga legislatif seolah redup tidak terlihat, lepas dari pemberitaan dan absen dari pengamatan dan perbincangan masyarakat. Padahal sebagai sebuah lembaga publik, legislatif memiliki fungsi yang sangat penting di hadapan masyarakat.

Berdasarkan kondisi dan permasalahan di atas, masalah yang muncul adalah kurang-nya pemahaman terkait tugas pokok dan fungsi DPRD sebagai lembaga legislatif serta kurangnya komunikasi DPRD dengan masyarakat padahal DPRD merupakan lembaga perwakilan rakyat dimana bertugas yang menjembatani antara masyarakat dan peme-rintah daerah sehingga tugas pokok dan fungsinya dapat dikatakan seolah redup dan belum optimal.

Hasil penelitian awal ditemukan permasalahan terkait masih rendahnya kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi dengan indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kompetensi anggota DPRD yang masih sangat lemah. Hal ini terkait dengan sistem pembinaan yang masih lemah dari partai-partai politik dalam mempersiapkan para kader-kadernya yang akan duduk sebagai anggota DPRD. Situasi ini terjadi karena relatif sempitnya waktu dalam mempersiapkan kader partai yang memiliki kompetensi yang memadai sebagai anggota DPRD;
2. Program peningkatan kapasitas yang telah dilakukan seperti mengirim para anggota dewan ke seminar dan loka-karya baik di tingkat lokal maupun nasional, serta melaksanakan studi banding. Akan tetapi permasalahannya masih disebabkan oleh sikap perilaku anggota dewan itu sendiri, yaitu masih banyak yang tidak serius dalam mengikuti program-program peningkat-an kompetensi tersebut.

Berdasarkan indikator permasalahan di atas penyebab belum optimalnya kapasitas anggota DPRD karena sebagian besar anggota dewan belum memahami tupoksinya sebagai wakil rakyat sehingga kapasitas tersebut membutuhkan suatu strategi penguatan kapasitas. Berpedoman pada latar belakang penelitian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang kapasitas anggota DPRD di Kota Sukabumi.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka pernyataan masalah atau *problem statement* dalam penelitian ini adalah belum optimalnya kapasitas anggota DPRD, hal ini diduga oleh belum adanya penguatan pada kapasitas anggota DPRD. Berpedoman pada *problem statement* tersebut dapat diidentifikasi-kan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi saat ini ?;
2. Faktor apa yang menjadi penghambat upaya penguatan kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi ?;
3. Strategi apa yang dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi ?.

Mengacu pada rumusan masalah diatas, maka tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis, menggambarkan dan mengungkapkan kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi serta strategi yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi. Secara spesifik, penelitian ini diharapkan dapat:

1. Mengetahui, menganalisis, menggambar-kan dan mengungkapkan kondisi kapasi-tas anggota DPRD Kota Sukabumi;
2. Mengetahui, menganalisis, menggambar-kan dan mengungkapkan faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi;

3. Mengetahui, menganalisis, menggambar-kan dan mengungkapkan strategi yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi.

Teori yang dipergunakan dalam mengu-rai rumusan masalah penelitian ini adalah menggunakan teori Grindle (1997) untuk peningkatan kapasitas dan teori Osborne & Plastrik (1997) untuk stretegi peningkatan kapasitas.

Penguatan kapasitas DPRD yang dijalan-kan mencakup upaya meningkatkan kemam-puan individu, kemampuan organisasi serta kemampuan sistem. Sehingga upaya penguat-an kapasitas dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) level sebagai berikut :

1. Level Individu, difokuskan melalui kegiatan bimbingan teknis dalam bentuk pelatihan, semiloka, seminar, dan lain-lain, dengan tujuan untuk menambah pengetahuan, wawasan keterampilan, dan sebagainya;
2. Level Organisasi, difokuskan melalui kegiatan studi banding institusional baik vertikal maupun horizontal dan rekrutmen stap tenaga ahli yang profesional untuk penguatan dalam melaksanakan fungsi legislasi, fungsi kontroling dan fungsi budgeting;
3. Level Sistem, difokuskan melalui konsultasi ke berbagai arah sesuai dengan keharusan dan kewenangannya serta membuat regulasi guna terwujudnya mekanisme yang baik teratur sesuai dengan harapan.

## II. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2016:8) "bahwa metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*); disebut sebagai metode kualitatif karena data yang terkumpul dan analisisnya lebih bersifat kualitatif. Pemilihan pendekatan kualitatif dengan pertimbangan penelitian ini menggali dan mengumpulkan informasi dan fakta dari informan sebagaimana adanya, menurut pandangan informan itu sendiri dengan cara mengumpulkan data berupa fakta yang diungkapkannya, sesuai dengan bahasa dan pandangan informan. Oleh karena itu peneliti memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada informan, sehingga semua informasi informan terungkap secara lengkap dan holistik.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Creswell (1998:37), studi kasus merupakan strategi penelitian untuk menyelidiki secara cermat suatu hal dengan pengumpulan informasi lengkap mengguna-kan berbagai prosedur pengumpulan data, menganalisa secara lebih intensif tentang sesuatu terhadap individu, kelompok, atau situasi. Sedangkan Rahardjo (2017:12) menyampaikan studi kasus dilakukan dalam latar alamiah, holistik dan mendalam. Dalam pelaksanaan kajian atau penelitian studi kasus maka tidak akan lepas dengan poses tahapan yang secara teratur dan berkelanjutan. Beberapa tahapan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus menurut Rahardjo (2017:15) diantaranya : Pemilihan tema dan kasus penelitian, perumusan fokus dan masalah penelitian, pengumpulan data, pengolahan dan analisis data, dialog teoritik, triangulasi penelitian sampai dengan kesimpulan dan hasil penelitian.

Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada penelitian ini mendeskripsi-kan fenomena kapasitas anggota DPRD di Kota Sukabumi.

Selanjutnya, peneliti berupaya untuk menggambarkan langkah-langkah strategis dalam meningkatkan kapasitas anggota DPRD. Fakta-fakta empirik di lapangan dikumpulkan untuk kemudian diolah dan dianalisis secara deskriptif sesuai pertanyaan penelitian dan menyajikan data dan fakta sesuai pertanyaan penelitian, peneliti wajib mengembangkan teori yang terkait dengan pertanyaan penelitian.

Teknik pengumpulan data yang di gunakan penulis sebagai peneliti, meliputi :

1. Teknik Wawancara, Peneliti melakukan pendalaman terhadap materi penelitian menggunakan teknik wawancara ter-struktur (*structured interview*) terhadap *key informan*, informan dan narasumber;

2. Teknik Dokumentasi, dengan mengumpulkan data yang kredibel dari dokumen-dokumen yang ada. Data dan dokumen yang dibutuhkan berasal dari laporan, profil, maupun peraturan-peraturan;
3. Teknik Observasi (*pengamatan*), Peneliti melihat dan melakukan pengamatan langsung di lapangan terhadap kapasitas anggota DPRD dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsinya; dan
4. Teknik Triangulasi, peneliti juga akan menggunakan teknik pengumpulan data triangulasi, baik triangulasi teknik maupun triangulasi sumber dalam pengumpulan data.

Penentuan informan pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dan *Snowball sampling*. Menurut Sugiyono (2016:218-219) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan.

Sedangkan *Snowball sampling* adalah sebuah pelebelan terhadap suatu aktifitas ketika peneliti sedang dalam proses pengumpulan data dari satu responden ke responden lain yang memenuhi kriteria, melalui sebuah proses wawancara mendalam dan akan berhenti apabila tidak ditemukan lagi informasi yang baru, terjadinya replikasi atau sebuah pengulangan variasi informasi, atau juga mengalami titik jenuh.

Informan pada penelitian ini terdiri atas aktor utama yaitu anggota DPRD dan aktor pendukung yaitu staf Sekretariat DPRD.

Teknik analisis data pada Penelitian ini menggunakan Model Miles dan Huberman (Sugiyono, 2016 : 246) yang mengungkapkan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data dimaksud yang digunakan peneliti dalam menganalisis data hasil penelitian, meliputi : Reduksi data (*data reduction*), Penyajian data (*data display*), Kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing*).

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang selanjutnya disingkat DPRD adalah lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memiliki tiga fungsi yaitu fungsi legislasi, anggaran dan pengawasan.

DPRD Kota Sukabumi merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah di Kota Sukabumi. DPRD Kota Sukabumi terdiri atas anggota partai politik peserta pemilihan umum yang dipilih melalui pemilihan umum berjumlah 35 (tiga puluh lima) orang.

Berdasarkan Pasal 4 Peraturan Tata Tertib DPRD Kota Sukabumi, DPRD mempunyai fungsi sebagai berikut :

##### (1) Fungsi Legislasi

Fungsi legislasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, diwujudkan dalam membentuk Peraturan Daerah bersama Walikota.

Fungsi legislasi (Pembentukan Peraturan Daerah). Untuk penyelenggaraan Otonomi Daerah dan Tugas Pembantuan, Daerah membentuk Peraturan Daerah (Perda), dalam pelaksanaannya DPRD membahas bersama kepala daerah dan menyetujui atau tidak menyetujui atas Rancangan Peraturan Daerah, selanjutnya mengajukan usul Rancangan Peraturan Daerah dan menyusun program pembentukan Peraturan Daerah bersama kepala daerah.

## (2) Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, diwujudkan dalam membahas dan menyetujui rancangan APBD bersama Walikota.

Fungsi anggaran diwujudkan dalam bentuk pembahasan untuk mendapat persetujuan bersama terhadap Rancangan Peraturan Daerah (Raperda) Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang diajukan oleh kepala daerah. Fungsi anggaran tersebut dilaksanakan dengan cara : 1) membahas Kebijakan Umum Anggaran (KUA), Prioritas dan Plapon Anggaran Sementara (PPAS) yang disusun oleh kepala daerah berdasarkan Rencana Kerja Perangkat Daerah (RKPD), 2) membahas Raperda APBD, 3) membahas Raperda tentang perubahan APBD, dan 3) membahas Raperda tentang Pertanggungjawaban pelaksanaan APBD.

## (3) Fungsi Pengawasan.

Fungsi pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, diwujudkan dalam mengawasi pelaksanaan peraturan daerah dan APBD.

Fungsi pengawasan diwujudkan dalam bentuk pengawasan terhadap : 1) pelaksanaan peraturan daerah dan peraturan kepala daerah, 2) pelaksanaan peraturan perundang-undangan lain yang terkait dengan penyelenggaraan pemerintah daerah dan 3) pelaksanaan tindak lanjut hasil pemeriksaan laporan keuangan yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).

Ketiga fungsi sebagaimana dimaksud di atas dijalankan dalam kerangka representasi rakyat di daerah dan untuk melaksanakan fungsi tersebut, DPRD diberikan tugas dan wewenang.

Sedangkan Tugas dan wewenang DPRD sebagaimana dijelaskan dalam Pasal 5 Peraturan Tata Tertib DPRD adalah:

- (1) membentuk peraturan daerah bersama Walikota;
- (2) membahas dan memberikan persetujuan rancangan peraturan daerah mengenai APBD yang diajukan oleh Walikota;
- (3) melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan peraturan daerah dan APBD;
- (4) mengusulkan pengangkatan dan/atau pemberhentian Walikota dan/atau Wakil Walikota kepada Menteri Dalam Negeri melalui Gubernur untuk mendapatkan pengesahan pengangkatan dan/atau pemberhentian;
- (5) memilih Wakil Walikota dalam hal terjadi kekosongan jabatan Wakil Walikota;
- (6) memberikan pendapat dan pertimbangan kepada Pemerintah Daerah terhadap rencana perjanjian internasional di Daerah;
- (7) memberikan persetujuan terhadap rencana kerja sama internasional yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah;
- (8) meminta laporan keterangan pertanggungjawaban Walikota dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah;
- (9) memberikan persetujuan terhadap rencana kerja sama dengan daerah lain atau dengan pihak ketiga yang membe-bani masyarakat dan daerah;
- (10) mengupayakan terlaksananya kewajiban daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan
- (11) melaksanakan tugas dan wewenang lain yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selain tugas dan wewenang, DPRD Kota Sukabumi juga mempunyai hak dan kewajiban. Hak-hak DPRD antara lain :

### (1) Hak Interpelasi

Hak interpelasi sebagaimana yang dimaksud adalah DPRD mempunyai hak untuk meminta keterangan kepada walikota mengenai kebijakan pemerintah daerah yang penting dan strategis serta berdampak luas pada kehidupan bermasyarakat dan bernegara.



(2) Hak Angket

Hak Angket adalah hak DPRD untuk melakukan penyelidikan terhadap kebijakan pemerintah daerah yang penting dan strategis serta berdampak luas pada kehidupan bermasyarakat dan bernegara yang diduga bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

(3) Hak Menyatakan Pendapat

Hak DPRD untuk menyatakan pendapat terhadap kebijakan walikota atau mengenai kejadian luar biasa yang terjadi di daerah disertai dengan rekomendasi penyelesaiannya atau sebagai tindak lanjut pelaksanaan hak interpelasi dan hak angket.

Adapun hak dan kewajiban Anggota DPRD Kota Sukabumi antara lain :

(1) Hak Anggota DPRD Kota Sukabumi

- a. Mengajukan Rancangan Peraturan Daerah;
- b. Mengajukan pertanyaan;
- c. Menyampaikan Usul dan Pendapat;
- d. Memilih dan dipilih;
- e. Membela diri;
- f. Imunitas;
- g. Mengikuti orientasi dan pendalaman tugas;
- h. Protokoler; dan
- i. Keuangan dan administratif.

(2) Kewajiban Anggota DPRD Kota Sukabumi

- a. Memegang teguh dan mengamalkan Pancasila;
- b. Melaksanakan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 dan mentaati peraturan perundang-undangan;
- c. Mempertahankan dan memelihara kerukunan nasional dan keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- d. Mendahulukan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi, kelompok dan golongan;
- e. Memperjuangkan peningkatan kesejahteraan rakyat;
- f. Mentaati prinsip demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintah daerah;
- g. Mentaati tata tertib dan kode etik;
- h. Menjaga etika dan norma dalam hubungan kerja dengan lembaga lain dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah;
- i. Menyerap dan menghimpun aspirasi konstituen melalui kunjungan kerja secara berkala;
- j. Menampung dan menindaklanjuti aspirasi dan pengaduan masyarakat; dan
- k. Memberikan pertanggungjawaban secara moral dan politis kepada konstituen di daerah pemilihan-nya.

Permasalahan yang masih dihadapi DPRD Kota Sukabumi antara lain :

- 1) Mayoritas anggota DPRD tidak memahami Tupoksinya secara baik dan benar sebagai anggota DPRD, sehingga berpengaruh terhadap lembaga DPRD dengan tidak memiliki keseimbangan kualitas dan pemahaman terhadap permasalahan penyelenggaraan pemerintahan, pembinaan kemasyarakatan dan pelaksanaan pembangunan di daerah.
- 2) DPRD sebagai lembaga legislatif daerah harus menjadi sebuah lembaga pembuat peraturan daerah yang benar-benar memahami selain regulasi yang memayungi peraturan daerah tersebut untuk dijadikan pedoman sebagai pertimbangan yuridis, juga harus memahami tentang kondisi masyarakat yang akan menjalani peraturan daerah tersebut sebagai pertimbangan sosiologis serta memahami tujuan dibuatnya peraturan daerah tersebut untuk mengatur, menertibkan, mensejahterakan, dll. bagi masyarakat sebagai pertimbangan filosofis. Namun dalam kenyataannya sebagian besar lembaga DPRD hanya menjadi sebuah lembaga sample untuk menjustifikasi sebuah peraturan daerah yang kadang-kadang tidak bermanfaat bahkan banyak merugikan kepada masyarakat.
- 3) DPRD bukan lembaga teknis yang menjalankan peraturan, melainkan melakukan pengawasan terhadap peraturan daerah itu, sementara justru dalam upaya menjalankan peraturan daerah itulah terjadi benturan kepentingan antara rakyat dengan pemerintah atau dengan penguasa. Hal tersebut terjadi dimana dinamika politik di Kota Sukabumi saat ini seolah didominasi oleh

sosok Walikota Achmad Fahmi yang gencar dalam setiap perbincangan, pemberitaan, maupun di media sosial. Komunikasi Politik pemerintah seolah direduksi ke dalam bentuk komunikasi langsung yang tertuju terhadap Walikota, padahal keberadaan DPRD sebagai bagian dari lembaga politik juga harus menjalankan peranannya dalam pelaksanaan komunikasi politik sehingga dapat menjadi jembatan politik bagi masyarakat. Tugas dan fungsi DPRD Kota Sukabumi sebagai lembaga legislatif seolah redup tidak terlihat, lepas dari pemberitaan dan absen dari pengamatan dan perbincangan masyarakat. Padahal sebagai sebuah lembaga politik, legislatif memiliki fungsi yang sangat penting di hadapan masyarakat.

- 4) Praktek penyelenggaraan pemerintah-an menunjukkan bahwa dalam menjalankan fungsi anggaran para anggota DPRD masih mengalami kendala-kendala seperti kurangnya kapasitas dan kualitas personal akibat dari latar belakang pendidikan yang dimiliki anggota DPRD serta belum ada keberpihakan kepada masyarakat akibat dari mementingkan kepentingan-an pribadi dan golongan sehingga untuk membahas dan memberikan rekomendasi kepada kepala daerah tidak dapat dilakukan sebagaimana mestinya.

Berdasarkan permasalahan yang ada, tugas pokok dan fungsi DPRD Kota Sukabumi maka dirumuskan strategi penguatan kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi guna mengatasi permasalahan yang ada. Strategi penguatan kapasitas DPRD Kota Sukabumi merupakan strategi yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan dasar agar DPRD Kota Sukabumi dapat meningkatkan kualitas dan pemahaman terhadap permasalahan penyelenggaraan pemerintah-an, pembinaan kemasyarakatan dan pelaksanaan pembangunan di daerah.

Strategi penguatan kapasitas DPRD Kota Sukabumi tersebut dimaksudkan untuk memberi ruang kepada Anggota DPRD Kota Sukabumi dalam upaya meningkatkan kualitas dan pemahaman terhadap permasalahan penyelenggaraan pemerintahan, pembinaan kemasyarakatan dan pelaksanaan pembangunan di daerah serta merubah pola pikir (*mindset*) masyarakat terhadap keberadaan DPRD Kota Sukabumi.

Strategi penguatan kapasitas DPRD Kota Sukabumi seperti yang tertuang dalam Rencana Kerja DPRD Kota Sukabumi berdasarkan visi, misi, tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan, akan dijadikan pedoman dalam melaksanakan program dan kegiatan penguatan kapasitas DPRD Kota Sukabumi.

Selain Rencana Kerja DPRD Kota Sukabumi, Rencana Kerja dari tiap-tiap komisi DPRD Kota Sukabumi juga akan dijadikan pedoman dalam melaksanakan program dan kegiatan penguatan kapasitas DPRD Kota Sukabumi. Komisi merupakan alat kelengkapan yang bersifat tetap dan dibentuk oleh DPRD pada awal masa jabatan keanggotaan. Pada tahun 2004 sampai dengan tahun 2005 komisi terdiri dari Komisi A, B, C, D dan E. Sehubungan dengan adanya perubahan Keputusan DPRD Nomor 13 Tahun 2004 tentang Tata Tertib DPRD Kota Sukabumi menjadi Keputusan DPRD Kota Sukabumi Nomor 3 Tahun 2006 maka Komisi berkurang menjadi 3 komisi terdiri dari:

- 1) Komisi I, Bidang Hukum dan Pemerintahan dengan pembedangan tugas meliputi Pemerintahan; Kepegawaian, Aparatur dan Penanganan KKN: Kelembagaan Pemerintah Daerah; Ketentraman dan Ketertiban; Kependudukan; Penerangan dan Pers; Hukum, Perundang-Undangan dan Hak Asasi Manusia; Perizinan; Partai Politik; Kekayaan Daerah; Pertanahan; Perhubungan dan Telekomunikasi; Kerjasama dan Penyelesaian Perselisihan; Perlindungan dan Konsumen; Penelitian dan Pengembangan Daerah; Perencanaan dan Pengendalian.
- 2) Komisi II, Bidang Ekonomi, Keuangan dan Pembangunan dengan pembedangan tugas meliputi Perdagangan dan Perindustrian; Logistik dan Ketahanan Pangan; Pertanian, Tanaman Pangan; Peternakan dan Perikanan; Perkebunan dan Kehutanan; Koperasi dan Pengusaha Kecil; Pendapatan Asli Daerah (Pajak Daerah, Retribusi Daerah, Hasil BUMD, dan Pengelolaan Kekayaan Daerah dan Harta lainnya yang dipisahkan, lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah); Dana Perimbangan (PBB, Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan, DAU, DAK, Penerimaan dari Pertambangan Minyak dan Gas Alam); Lain-lain Pendapatan Daerah yang sah; Perbankan; Pemberdayaan dan Pengembangan BUMD; Penanaman Modal Asing

- dan Penanaman Modal Dalam Negeri; Dunia Usaha; Pekerjaan Umum (Kebinaamargaan, Keciaptakaryaan, Tata Ruang dan Permukiman); Pertambangan dan Energi.
- 3) Komisi III, Bidang Kesejahteraan Rakyat dengan pembedangan tugas meliputi Agama; Pendidikan; Ketenagakerjaan; Kesehatan dan Keluarga Berencana; Kepemudaan Olahraga dan Organisasi Kemasyarakan; Kebudayaan; Sosial; Pemberdayaan Perempuan; Pariwisata; Transmigrasi; Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi; Pertamanan dan Pemakaman; Kebersihan; Perumahan Rakyat; Pengendalian dan Perlindungan Lingkungan Hidup.

Penelitian ini mengkaji dan menganalisis pelaksanaan penguatan kapasitas DPRD Kota Sukabumi. Kajian dan analisis pelaksanaan penguatan kapasitas DPRD Kota Sukabumi ini dilihat berdasarkan tiga level, yakni: level individu dengan parameter sejauhmana pengetahuan individu itu terhadap tupoksinya sebagai anggota DPRD Kota Sukabumi, keterampilan individu, tingkah laku serta motivasi-motivasi yang muncul dari setiap individu; level organisasi dengan melihat bagaimana struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, prosedur dan mekanisme, pengaturan sarana dan prasarana serta jaringan-jaringan organisasi yang terbentuk; dan level sistem dengan merujuk pada parameter bagaimana kerangka kerja serta aturan dan kebijakan di DPRD Kota Sukabumi.

Pada prinsipnya, upaya penguatan kapasitas DPRD yang dijalankan harus mencakup upaya meningkatkan kemampuan individu, kemampuan organisasi serta kemampuan sistem. Sehingga upaya penguatan kapasitas dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) level sebagai berikut :

1. Level Individu;
2. Level Organisasi;
3. Level Sistem.

Adapun kegiatan penguatan kapasitas DPRD Kota Sukabumi yang telah dilaksanakan adalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Penguatan Kapasitas DPRD Kota Sukabumi dilihat dari Level Individu

Hakikat manusia sebagai makhluk individu memiliki harkat dan martabat yang mulia yang berupaya untuk senantiasa dan selalu berhubungan dan berinteraksi dengan orang lain, manusia tidak mungkin hidup sendiri tanpa bantuan orang lain dan interaksi sosial membentuk kehidupan berkelompok pada manusia yang dilihat dari parameter pengetahuan, keterampilan, tingkah laku dan motivasi-motivasi yang diperlukan.

Pelaksanaan Penguatan Kapasitas Anggota DPRD Kota Sukabumi antara lain dilakukan dengan :

1. Kegiatan Bimbingan Teknis

Dalam setiap fraksi maupun sekretariat internal DPRD sering mengadakan BIMTEK untuk menambah pengetahuan, wawasan dan sebagainya. Kegiatan ini diagendakan secara rutin minimalnya 3X dalam setiap tahun yakni orientasi dan Pendalaman tugas Anggota DPRD dalam bentuk bimtek, dimana program ini sudah diagendakan dalam Banmus (Badan Musyawarah) serta di Paripurnakan dalam awal Tahun Anggaran.

Para anggota DPRD Kota Sukabumi mengemukakan bahwa sudah dilakukannya kegiatan bimtek yang berkaitan dengan penguatan kapasitas Anggota DPRD Kota Sukabumi. Anggota DPRD yang tergabung dalam setiap fraksi selalu melaksanakan pelatihan, setiap tahun dalam bentuk Bimtek. Kegiatan Bimtek bukan hanya di level provinsi, tetapi sampai di tingkat pusat. Begitupun untuk sekretariat DPRD setiap tahun senantiasa dilaksanakan juga Bimtek. Hal ini sebagai wujud kebersamaan dimana tidak lagi melihat partai tetapi bagaimana kita membuat sistem untuk melayani masyarakat secara keseluruhan. DPRD Kota Sukabumi telah melaksanakan kegiatan/Bimtek seperti Bimtek wawasan kebangsaan yang berkolaborasi dengan Lemhannas, Bimtek terkait regulasi-regulasi baru dari pemerintah, Bimtek terkait DPRD maupun kepartaian.

## 2. Kegiatan Pelatihan lainnya

Para anggota DPRD dalam kerangka upaya untuk meningkatkan kapasitasnya, mereka melakukan juga selain mengikuti Bimtek sebagaimana yang dimaksud pada point a di atas, juga mengikuti kegiatan lainnya secara bergiliran seperti mengikuti seminar, semiloka, dan lain-lain baik yang diselenggarakan oleh dinas instansi terkait maupun lembaga lain yang memiliki kepedulian untuk meningkatkan kapasitas anggota DPRD.

## 2. Pelaksanaan Penguatan Kapasitas DPRD Kota Sukabumi dilihat dari Level Organisasi

Organisasi pada dasarnya merupakan tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpimpin dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya baik itu sumber daya berupa uang, material, mesin, metode maupun lingkungan, sarana dan prasarana, data dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Pelaksanaan Penguatan Kapasitas DPRD Kota Sukabumi antara lain dilakukan dengan :

### a. Kegiatan Studi Banding

Kegiatan ini diagendakan dan dianggarkan oleh Sekretariat Dewan (Setwan) dalam kegiatan berupa Studi Banding maupun Bimtek peningkatan SDM. Dalam setiap rencana kerja sudah dijadwalkan kegiatan studi banding yang dilakukan tiap-tiap komisi dengan mengunjungi lembaga lain untuk meningkatkan kapasitas misalnya untuk melihat bagaimana regulasi, program, cara kerja lembaga lain yang mungkin dapat ditiru untuk diterapkan di DPRD Kota Sukabumi.

### b. Merekrut staf ahli yang professional

Merekrut staf-staf ahli yang betul-betul Profesional yang sesuai kebutuhan disetiap PPTKnya. Setiap ada program, kebijakan atau regulasi baru biasanya mendatangkan staf ahli yang professional sehingga seluruh tatanan yang DPRD Kota Sukabumi dapat memahami program, kebijakan maupun regulasi baru secara lengkap, utuh dan cepat.

## 3. Pelaksanaan Penguatan Kapasitas DPRD Kota Sukabumi dilihat dari Level Sistem

Sistem merupakan suatu komponen dan elemen yang digabungkan menjadi satu untuk mencapai tujuan tertentu, sistem juga merupakan seperangkat elemen yang membentuk kumpulan atau prosedur-prosedur atau bagan-bagan pengolahan yang mencari suatu tujuan bagian atau tujuan bersama untuk menyelesaikan suatu sasaran. Dalam pelaksanaannya sistem tersebut dilihat dari kerangka kerja serta aturan dan kebijakannya. Pelaksanaan Penguatan Kapasitas DPRD Kota Sukabumi level sistem antara lain dilakukan dengan :

### a. Rapat Konsultasi

Melakukan Rapat Konsultasi baik dengan Kepala Daerah maupun seluruh Ketua Fraksi khususnya ketika pembahasan mengenai APBD maupun pembentukan Perda baik didalam perencanaan penyusunan maupun sosialisasinya. Hal ini dilakukan dalam setiap keputusan ataupun regulasi baik mengenai APBD maupun Perda dilakukan rapat konsultasi terlebih dahulu kepada kepala daerah, kepala fraksi dan lain sebagainya.

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

### a. Kapasitas Anggota DPRD Kota Sukabumi

Kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi dapat dilihat dari tiga fungsi DPRD, yaitu fungsi legislasi, anggaran dan pengawasan.

Adapun penjelasan terkait tugas pokok dan fungsi DPRD adalah sebagai berikut :

### a. Fungsi Legislasi

Fungsi legislasi merupakan suatu proses untuk mengakomodasi berbagai kepentingan para pihak (stakeholders), untuk menetapkan bagaimana pembangunan di daerah akan dilaksanakan.

Kompetensi yang harus dimiliki oleh para anggota dewan dalam menjalankan fungsi legislasi meliputi kemampuan :

- 1) penguasaan membuat peraturan perundangan di daerah atau disebut *Legal Drafting*;
- 2) pemahaman materi substansi peraturan perundangan yang akan disusun yang dilandasi analisis aspek filosofis, yuridis, dan sosiologis. Fungsi legislasi bermakna penting dalam beberapa hal berikut :
  - a) Menentukan arah pembangunan dan pemerintahan di daerah;
  - b) Dasar perumusan kebijakan publik di daerah;
  - c) Sebagai kontrak sosial di daerah; dan
  - d) Pendukung Pembentukan Perangkat Daerah dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah.

Disamping itu, dalam menjalankan fungsi legislasi ini DPRD berperan pula sebagai *policy maker*, dan bukan *policy implementer* di daerah. Artinya, antara DPRD sebagai pejabat publik dengan masyarakat sebagai *stakeholders*, ada kontrak sosial yang dilandasi dengan *fiduciary duty*. Dengan demikian, *fiduciary duty* ini harus dijunjung tinggi dalam setiap proses fungsi legislasi.

#### b. Fungsi Anggaran

Fungsi penganggaran merupakan penyusunan dan penetapan anggaran pendapatan dan belanja daerah bersama-sama pemerintah daerah. Dalam menjalankan fungsi ini, DPRD harus terlibat secara aktif, proaktif, dan tidak reaktif dengan menjadi legitimator dalam usulan APBD yang diajukan pemerintah daerah. Fungsi penganggaran ini perlu memperoleh perhatian penuh, mengingat makna pentingnya sebagai berikut:

- 1) APBD sebagai fungsi kebijakan fiskal (fungsi alokasi, fungsi distribusi, dan fungsi stabilisasi);
- 2) APBD sebagai fungsi investasi daerah; dan
- 3) APBD sebagai fungsi manajemen pemerintahan daerah (fungsi perencanaan, fungsi otorisasi, fungsi pengawasan).

Namun berkenaan dengan pelaksanaan fungsi anggaran, para anggota dewan tidak harus mampu secara detail menguasai di dalam menganalisis dan menyusun penganggaran. Namun mereka harus mampu membaca arah dari usaha pembangunan daerah mereka sendiri. Anggota dewan harus memiliki kemampuan untuk membuat arah kebijakan anggaran dan ini harus sering diajarkan. Penyusunan anggaran membutuhkan sekitar 30% kemampuan teknis. Dari kebutuhan teknis tersebut, kondisinya kurang lebih masih 10 % dari kemampuan teknis para anggota dewan yang kuasai dan ini berarti masih belum memadai. Kemampuan sikap perilaku beretika juga masih rendah sehingga memerlukan pembinaan kompetensi bidang etika sebagai anggota dewan. Sedangkan untuk memahami perubahan sistem anggaran dari *Line Item Budgeting* menjadi *Performance Budgeting*, DPRD Kota Sukabumi berencana melakukan seminar dan workshop untuk mendalami proses penyusunan APBD, yang berhubungan dengan Program Pembangunan Daerah (Properda).

Hal ini menunjukkan bahwa anggota DPRD Kota Sukabumi belum melaksanakan fungsi anggaran secara maksimal. Secara garis besar, tidak semua anggota DPRD memahami terkait pelaksanaan fungsi anggaran. Padahal dalam konteks *clean good governance*, maka peran serta DPRD harus diwujudkan dalam tiap proses penyusunan APBD dengan menjunjung *fiduciary duty*. Prinsip-prinsip *universal good governance* dalam konteks GCG, yaitu TARIF/RAFIT principles, sangat tepat apabila dapat diterapkan secara nyata dalam menjalankan fungsi penganggaran ini.

#### c. Fungsi Pengawasan/Kontrol

Fungsi pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen untuk menjamin pelaksanaan kegiatan sesuai dengan kebijakan dan rencana yang telah ditetapkan serta memastikan tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kemampuan DPRD Kota Sukabumi dalam menjalankan pengawasan sudah cukup bagus. Pengawasan yang dijalankan para anggota DPRD Kota Sukabumi antara lain ikut menyertakan mitra kerja komisi-komisi DPRD. Ini bentuknya adalah melalui Rapat Dengar Pendapat, apabila diperlukan maka dapat dilakukan kunjungan ke lapangan.

Fungsi ketiga yakni fungsi pengawasan yang telah dilaksanakan oleh DPRD Kota Sukabumi ini bermakna penting, baik bagi pemerintah daerah maupun pelaksana pengawasan. Bagi pemerintah daerah, fungsi pengawasan merupakan suatu mekanisme peringatan dini (*early warning system*), untuk mengawal pelaksanaan aktivitas mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan bagi pelaksana pengawasan, fungsi pengawasan ini merupakan tugas mulia untuk memberikan telaahan dan saran, berupa tindakan perbaikan.

Disamping itu, pengawasan memiliki tujuan utama, antara lain:

- 1) Menjamin agar pemerintah daerah berjalan sesuai dengan rencana;
- 2) Menjamin kemungkinan tindakan koreksi yang cepat dan tepat terhadap penyimpangan dan penyelewengan yang ditemukan;
- 3) Menumbuhkan motivasi, perbaikan, pengurangan, peniadaan penyimpangan; dan
- 4) Meyakinkan bahwa kinerja pemerintah daerah sedang atau telah mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

### C. Faktor-faktor yang Menjadi Penghambat Kapasitas Anggota DPRD

Penguatan kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi merupakan suatu pendekatan pembangunan dimana semua 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.

Penting untuk diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas anggota DPRD di Kota Sukabumi ini, agar dapat mengetahui titik kritis dalam upaya penguatan kapasitas anggota DPRD di Kota Sukabumi.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui faktor-faktor yang mempengaruhi penguatan kapasitas anggota DPRD di Kota Sukabumi adalah sebagai berikut:

#### 1. Anggota DPRD Kota Sukabumi

Individu sebagai sumber daya manusia organisasi yang harus ditingkatkan kemampuan dan profesionalisme baik itu tingkat pengetahuan, kompetensi, kete-rampilan maupun etika kerja dalam meningkatkan efektivitas kinerja anggota DPRD Kota Sukabumi.

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 sumber daya manusia yang berkualitas, profesional, berpengetahuan serta memiliki pengalaman dalam mengelola yang diperlukan untuk merespon kecenderungan tersebut, maka setiap organisasi atau lembaga dituntut untuk mampu meningkatkan mutu sumber daya manusia. Karena kualitas SDM inilah yang diyakini secara langsung akan menentukan keberhasilan tujuan organisasi yang telah direncanakan.

Dari hasil penelitian dapat dianalisis bahwa kapasitas anggota DPRD sebagai wakil rakyat dapat dikatakan belum optimal. Berdasarkan hasil wawancara dalam penelitian kualitatif, ditemukan bahwa dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai wakil rakyat, Anggota DPRD Kota Sukabumi memiliki permasalahan utama yakni:

##### a. Kualifikasi Pendidikan yang tidak sesuai

Dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2012 tentang Pemilihan Umum Anggota Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Dewan Perwakilan Daerah (DPD) dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), persyaratan minimum pendidikan anggota DPRD adalah SMA.

Hambatan utama yang dihadapi dalam upaya peningkatan kompetensi para anggota dewan adalah dari 35 anggota DPRD Kota Sukabumi, hanya 1 orang atau 3% saja yang berpendidikan S3, 4 orang atau 11% berpendidikan S2, 19 orang atau 54% berpendidikan S1 dan 11 orang atau 32% yang berpendidikan SMA.

Pemilihan anggota DPRD itu sudah terseleksi lebih awal, secara administratif ada persyaratan siapa saja yang bisa masuk dan itu pun sudah lebih awal juga oleh masing-masing fraksi partai yang bersangkutan. Sehingga siapa yang masuk jadi anggota DPRD itu sudah memenuhi persyaratan dilihat dari berbagai aspek kemudian juga disesuaikan dengan pilihan masyarakat dan yakin ber *husnudzan* mereka akan sangat mampu untuk melaksanakan tupoksi DPRD Kota Sukabumi, baik di bidang legislasi, budgeting maupun fungsi pengawasan.

Namun, 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 spesific skill*, penyediaan personil profesional, merekrut dan mempertahankan staf yang kompeten, dan memperhatikan struktur kompensasi yang efektif.

Dalam menjalankan fungsi legislasi, anggota dewan yang berlatar belakang pendidikan fakultas hukum, tampak lebih relevan dalam pembahasan-pembahasan rancangan peraturan perundangan daerah. Untuk meningkatkan kompetensi, beberapa anggota dewan sedang melanjutkan studi baik S1 maupun S2 di beberapa bidang keilmuan terutama bidang sosial politik dan mengikuti kegiatan seminar-seminar dan workshop. Dalam kondisi belum terpenuhinya kebutuhan kompetensi ini, dalam forum-forum pembahasan rancangan Perda maka DPRD Kota Sukabumi menghadirkan para pakar/akademisi/praktisi bidang hukum untuk mem bahas nya. Salah satu permasalahan kompetensi ini muncul oleh karena singkatnya tenggang waktu penunjukan anggota dewan. Semestinya sebelum para anggota dewan itu dilantik, mereka terlebih dahulu di-bekali materi tentang Tupoksi Kedewanan, Hukum, dan Pengetahuan Kemasyarakatan. Beberapa metode pengembangan kompetensi yang direkomendasikan oleh para anggota dewan antara lain berupa workshop, diskusi kelompok, dan simulasi. Narasumbernya dapat berasal dari para praktisi yang telah duduk di dewan ataupun para akademisi ataupun para profesional yang relevan dan berpengalaman.

Permasalahan yang muncul tentang DPRD baik di Internal maupun di masyarakat adalah masih adanya Anggota DPRD yang tingkat kehadirannya rendah, rapat maupun kegiatan lain jarang bisa ikut semua.

Menyikapi permasalahan sumber daya manusia ini, dari studi menunjuk-kan bahwa DPRD Kota Sukabumi telah melakukan pemetaan pendidikan dan pelatihan seperti bimbingan teknis bagi para anggota yang diarahkan agar dapat menunjang pemahaman dan kompetensi dalam pelaksanaan kerjanya, untuk meningkatkan kapabilitas anggota. Namun demikian, kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis ini masih belum dapat secara maksimal dilakukan karena kurangnya kesadaran dan komitmen anggota DPRD untuk meningkatkan kualitas kinerja sehingga masih banyak anggota DPRD yang tidak menghadiri kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis tersebut.

b. Kualitas kompetensi anggota DPRD yang masih sangat lemah.

Dalam mewujudkan visi, misi, serta tugas pokok dan fungsi DPRD Kota Sukabumi, kompetensi masing-masing anggota DPRD menjadi landasan atau dasar bagi DPRD Kota Sukabumi sebagai lembaga wakil rakyat dalam mewujudkan kesejahteraan rakyat.

Upaya untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat tersebut harus dilakukan secara maksimal dengan kualitas kompetensi anggota DPRD sebagai wakil rakyat yang memadai. Namun terkait dengan kualitas kompetensi anggota DPRD ini sebagian besar pendapatnya sangat mengejutkan dengan menyatakan bahwa kapasitas anggota DPRD masih sangat relatif artinya setiap anggota DPRD memiliki latar belakang dan gaya komunikasi yang berbeda sehingga dibutuhkan suatu strategi untuk menya-makan persepsi akan tugas pokok dan fungsi sebagai Anggota DPRD Kota Sukabumi.

Selanjutnya bahwa Para anggota DPRD Kota Sukabumi hasil Pemilu 2019 ini adalah produk dari penyelenggaraan pemilihan umum yang telah cukup lama diatur dan dipersiapkan, akan

tetapi masih bermasalah dengan kualitas kompetensi anggota dewan yang telah terpilih itu. Hal ini terkait dengan sistem pembinaan yang masih lemah dari partai-partai politik dalam mempersiapkan para kader-kadernya yang akan duduk sebagai anggota DPRD. Situasi ini diperparah pula oleh relatif sempitnya waktu dalam mempersiapkan kader partai yang memiliki kompetensi yang memadai sebagai anggota DPRD.

Disadari bahwa pada era otonomi daerah seperti sekarang ini kedudukan DPRD adalah mitra sejajar pemerintah daerah dalam melaksanakan pembangunan di daerah. Tuntutan kebutuhan standar kompetensi para anggota dewan merupakan keniscayaan yang harus diselesaikan. DPRD dan pemerintah daerah harus mampu melaksanakan azas *Check and Balances* dalam menciptakan good governance di daerahnya masing-masing. Pada umumnya kenyataan menunjukkan bahwa kemampuan para anggota DPRD masih relatif di bawah kemampuan birokrat pemerintah daerah (Thoha, 2002), tanpa terkecuali di wilayah kota Sukabumi. Untuk mengatasi permasalahan ini perlu dilakukan terobosan yang berarti untuk mengatasi kesenjangan yang ada.

Selanjutnya untuk meningkatkan kompetensi anggota DPRD ini sangatlah sulit bahkan hampir tidak mungkin dengan alasan karena para anggota dewan ini dipilih berdasarkan pilihan politik bukannya keahlian. Apabila memang harus dilakukan pengembangan kompetensi, maka cara yang paling efektif menurut responden adalah program Diklat dilakukan pada saat mereka belum menduduki jabatan dan masih di kepartaian.

Berbagai persoalan tidak memadainya kompetensi yang dimiliki oleh para anggota dewan dalam menjalankan 3 (tiga) Tupoksinya, seluruhnya berakar pada sistem pembinaan para kader yang seharusnya dijalankan oleh mesin partai politik. Penyiapan para kader termasuk para anggota dewan ini dilakukan dengan melakukan pendidikan politik dikalangan *grass root* (kalangan masyarakat luas), di mana partai politik merupakan tempat berlabuh dari para anggota dewan. Peningkatan kapasitas anggota DPRD ini dapat berisikan kompetensi-kompetensi yang relevan dengan *Legislating - Budgeting - Controlling* harus dikuasai untuk menjadi anggota dewan.

Hambatan pada tingkat kemampuan analisis anggota DPRD tidak sedalam apa yang patut mereka kuasai, tingkat ketajaman melakukan analisis dalam pembahasan anggaran belum begitu tajam. Hambatan utama yang dihadapi dalam upaya peningkatan kompetensi para anggota dewan adalah karena faktor usia, yang pada umumnya telah lebih dari 40 tahun sehingga menurut data yang diperoleh kemampuan mereka untuk membangkitkan semangat belajar sudah sangat terbatas.

Sebagian besar anggota DPRD Kota Sukabumi ini masih sulit memahami substansi rancangan peraturan daerah, proses analisis anggota dewan terhadap isi dan implikasi yang ditimbulkan dari penerapannya di bidang politik, sosial, dan ekonomi dikatakan masih cukup dangkal. Selain itu juga fungsi anggaran di DPRD Kota Sukabumi kondisi fungsi anggarannya kurang lebih masih 10 % dari kemampuan teknis para anggota dewan yang kuasai dan ini berarti masih belum memadai.

Pada prinsipnya kompetensi yang dibutuhkan dalam menjalankan fungsi pengendalian/kontrol ini pada umumnya para anggota DPRD Kota Sukabumi belum memahami substansi pengendalian secara rinci sehingga pelaksanaan fungsi pengendalian/kontrol cenderung kurang efektif. Anggota DPRD Kota Sukabumi banyak yang masih belum menguasai dasar-dasar pengawasan dan belum sepenuhnya menguasai substansi apa yang diawasi, sehingga keterampilan tersebut mutlak harus ditingkatkan dengan sering diajarkan. Selain itu, fungsi pengendalian/kontrol di DPRD Kota Sukabumi dipersepsikan telah menjalankan fungsi pengendalian/kontrol agak berlebihan. Pengawasan yang telah dilakukan selama ini justru sampai pada hal-hal yang sangat detail seperti pemeriksaan kuitansi-kuitansi, yang semestinya tidaklah demikian. Pengendalian yang dijalankan oleh para anggota DPRD ini semestinya adalah kontrol terhadap kebijakan saja. Artinya, para anggota DPRD Kota Sukabumi mengawasi kebijakan yang dijalankan oleh Pemda sesuai rencana komitmen semula yang telah disepakati bersama sebelumnya. Jika dewan melakukan kontrol semacam ini, maka dewan akan kehabisan waktu hanya untuk mengawasi terus.



Program penguatan kapasitas dilakukan seperti mengirim para anggota dewan ke seminar dan loka karya baik di tingkat lokal maupun nasional, serta melaksanakan studi banding. Akan tetapi permasalahannya masih disebabkan oleh sikap dan perilaku anggota dewan itu sendiri, yaitu masih banyak yang tidak serius dalam mengikuti program-program peningkatan kompetensi tersebut. Selain itu, salah satu permasalahan kompetensi ini muncul oleh karena singkatnya tenggat waktu penunjukan anggota dewan. Semestinya sebelum para anggota dewan itu dilantik, mereka terlebih dahulu dibekali materi tentang Tupoksi Kedewanan, Hukum, dan Pengetahuan Masyarakat.

c. Komitmen bersama

Komitmen bersama dari seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi sangat menentukan sejauh mana penguatan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan.

Dalam upaya peningkatan kapasitas, unsur kepentingan lebih dikedepankan dari pada nilai-nilai. Ruangnya untuk meningkatkan kapasitas sudah ada. Persoalannya sudah dibiayai oleh negara tetapi banyak yang tidak mengikuti secara serius.

Peningkatan kapasitas seperti bimtek dan pelatihan kadang-kadang tidak secara optimal dapat dilaksanakan. Terutama belakangan ini kita ada kendala covid-19 ada pergeseran anggaran jadi kegiatan-kegiatan itu dikurang, tapi juga tidak bisa secara optimal diserap karena kembali *goodwill* dari setiap anggota dewan tidak sama, ada yang secara serius mengikuti ada yang tidak).

Selain itu, absensi atau kehadiran anggota DPRD masih menjadi suatu permasalahan sehingga komitmen bersama ini dirasa belum optimal.

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.

Namun, dalam praktiknya sikap dan perilaku anggota dewan masih banyak yang tidak serius dalam mengikuti program-program peningkatan kompetensi tersebut padahal program tersebut memiliki tujuan untuk memperkuat kapasitas sehingga tujuan bersama organisasi dapat terwujud sehingga komitmen bersama ini belum optimal.

d. Motivasi

Semangat juang para anggota dalam menjalankan tugas dan fungsinya masih tergolong rendah. Dalam pengamatan peneliti dan hasil wawancara, masalah motivasi ini dapat terlihat dimana masih banyak anggota dewan yang terlambat menghadiri rapat atau kegiatan lain.

Perpres No. 33 tahun 2020 yang membatasi anggaran menyebabkan motivasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya menjadi menurun sehingga menyebabkan kurang bersemangat dalam mengikuti kegiatan-kegiatan terutama yang diadakan diluar gedung DPRD.

Motivasi kerja para anggota sangat mempengaruhi hasil kinerja para anggota. Motivasi merupakan dorongan dasar yang menggerakkan seseorang atau keinginan untuk mencurahkan segala tenaga karena adanya suatu tujuan. Namun motivasi kerja para anggota masih rendah, hal tersebut diakibatkan oleh kebutuhan atau hak yang mungkin belum terpenuhi sehingga menyebabkan sebagian anggota dewan tidak semangat dalam menjalankan tugasnya.

DPRD Kota Sukabumi merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah Kota Sukabumi. Penentuan tujuan, struktur, proses organisasi 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 pelaksananya. 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. Di sisi lain, kemampuan para pelaksana dalam merumuskan tujuan akan menentukan dampak yang dihasilkan dari pelaksanaan kebijakan.

Dari hasil penelitian dapat dianalisis bahwa kapasitas lembaga DPRD Kota Sukabumi dapat dikatakan belum optimal. Berdasarkan hasil wawancara dalam penelitian kualitatif, permasalahan utama dalam penguatan kapasitas lembaga DPRD yakni:

- 1) Masih lemahnya tingkat pengawasan terhadap kinerja anggota DPRD Kota Sukabumi;
- 2) Sarana dan prasarana belum memadai.

Sarana dan prasarana DPRD Kota Sukabumi dinilai kurang baik ini disebabkan fasilitas fisik kantor yang tidak memadai yang disebabkan oleh sempit, posisi terpojok, sembunyi, aula dan area parkir yang kecil. Khususnya pada area parkir yang kecil dan sempit menyebabkan kendaraan para anggota dan staf di DPRD Kota Sukabumi terparkir di luar area DPRD Kota Sukabumi yang seringkali menyebabkan kemacetan di jalan sekitar gedung DPRD Kota Sukabumi.

Hal tersebut kalau dilihat dari sinergitas itu sudah di dukung dengan fasilitas, tetapi ada perkembangan keadaan dan zaman yang harus bisa kita sesuaikan. Terutama dalam teknologi berbasis elektronik itu sampai saat ini yang ada di wilayah kita masih kurang. Sebagai dewan juga belum mempunyai alat yang mendukung sarana pra sarana yang berbasis elektronik.

Selain itu dengan ada Perpres No. 33 tahun 2020, yang didalamnya ada pembatasan biaya perjalanan dinas, ini mengakibatkan bahwa anggota DPRD tidak bisa berangkat dengan leluasa untuk kegiatan kunjungan kerja atau kegiatan rapat lainnya di luar gedung, karena hanya mendapat biaya perjalanan dinas yang sangat minim sekali.

- 3) Koordinasi lintas *stakeholders* yang dilakukan DPRD Kota Sukabumi belum terlaksana secara efektif.

Berkaitan dalam upaya penguatan kapasitas yang lebih optimal lembaga DPRD Kota Sukabumi tentu tidak hanya dapat dilakukan oleh satu pihak saja, melainkan dapat melibatkan seluruh *stakeholder* lain dalam keterlaksanaannya.

Berbagai upaya yang sudah dilakukan, mulai dari pembenahan internal organisasi sampai dengan keterlibatan *stakeholders* internal lain dan masyarakat yang sebenarnya sudah terbangun, maka strategi penguatan kapasitas kelembagaan (*capacity building*) bisa menjadi solusi yang tepat untuk lebih memperkuat kapasitas DPRD Kota Sukabumi secara maksimal.

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 lembaga DPRD 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.

- 4) Komunikasi antar organisasi, SOP (*Standar Operasional Prosedur*), dan struktur kerja belum terlaksana efektif;
- 5) Daya dukung lingkungan sosial, ekonomi dan politik belum optimal; dan
- 6) Kepemimpinan yang belum kondusif.

Kepemimpinan yang kondusif merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program penguatan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam konteks lingkungan 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.

Tingkat sistem seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan pengaturan, kebijakan-kebijakan, dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian objektivitas kebijakan tertentu. Suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program, aktivitas dan kegiatan pada organisasi.

Untuk melihat sejauhmana kinerja suatu kebijakan publik harus memperhatikan variabel organisasi dan lingkungan. Perhatian itu perlu diarahkan karena melalui pemilihan kebijakan yang tepat maka anggota DPRD 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. Kebijakan visi DPRD Kota Sukabumi termasuk di dalamnya pengadaan sarana prasarana atau fasilitas yang diterjemahkan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). Rancangan APBD ini kemudian dibahas sekaligus menentukan dan memutuskan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan sebagai aktualisasi dari kebijakan kepada masyarakat.

Dari hasil penelitian dapat dianalisis bahwa kapasitas sistem DPRD Kota Sukabumi dapat dikatakan belum optimal. Berdasarkan hasil wawancara dalam penelitian kualitatif, permasalahan utama dalam penguatan kapasitas sistem DPRD yakni:

- 1) 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 terbatas pada DPRD Kota Sukabumi.
- 2) 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-formal prosedural merupakan hambatan yang paling serius dalam kesuksesan program penguatan 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.

- 3) Reformasi Peraturan

Reformasi peraturan di atas tentunya merupakan salah satu bagian penting dari reformasi kelembagaan ini.

Reformasi peraturan pada intinya menunjuk kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program kapasitas personal dan kelembagaan menuju pada realisasi tujuan yang ingin dicapai.

Melihat berbagai permasalahan sebagaimana terdeskripsikan di atas, perlu diterapkan sebuah strategi solutif yang dilakukan oleh DPRD Kota Sukabumi. Strategi penguatan kapasitas (*capacity building*) anggota DPRD Kota Sukabumi menjadi instrumen penting bagi peningkatan kualitas anggota DPRD Kota Sukabumi, agar dapat mendorong para pemangku kepentingan yang berbeda untuk memahami perbedaan dan potensi masing-masing untuk mencapai tujuan bersama dalam hubungan kolaboratif.

Dari uraian diatas, peneliti berpendapat bahwa penguatan kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi 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.

Behavior atau perilaku merupakan gejala yang dapat diamati. Pembahasan perilaku tidak saja terbatas pada perilaku perorangan saja, akan tetapi dapat juga mencakup kesatuan-kesatuan yang lebih besar, dalam hal berkaitan dengan perilaku anggota dewan dalam menjalankan fungsinya sebagai wakil rakyat.

Guna memaksimalkan kinerja para anggota DPRD dalam menjalankan tupoksinya dan demi mencapai keberhasilan pencapaian tujuan tiap-tiap anggota DPRD dalam menjalankan tugas, maka dibentuklah suatu kode etik yang bertujuan sebagai patokan atau pedoman tentang sikap dan perilaku yang wajib dipatuhi oleh para anggotanya selama menjabat sebagai anggota DPRD. Kode etik profesi tentunya hanya berlaku efektif apabila dijiwai dan dihayati oleh cita-cita dan nilai-nilai yang hidup dalam lingkungan profesi tersebut.

Masalah etika dan moral anggota DPRD harus dipertimbangkan sejak penyusunan Perda sampai kepada implementasi perda dan pemberlakuannya di tengah-tengah masyarakat. Faktor etika dan moral yang melandasi tahap tersebut sangat penting dan sangat strategis dalam pembangunan bangsa dan negara ini dan sangat menentukan bentuk dan wujud serta karakter peraturan yang dihasilkan dan kondisi masyarakat yang akan diciptakan dengan peraturan tersebut.

Perilaku anggota DPRD sebagai wakil rakyat tidaklah seperti yang diinginkan oleh masyarakat, dalam pelaksanaan reses dengan wakil masyarakat, banyak sekali masukan-masukan dari masyarakat yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan, sehingga kebijakan yang dibuat tepat sasaran dan tepat guna. Namun terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi dalam melakukan perilaku anggota dewan ini diantaranya berkenaan dengan tidak memenuhi janji semasa pemilu setelah menjadi anggota terpilih, masalah disiplin manajemen waktu kerja, kurang pahamiannya tupoksi kerja, kurangnya penguasaan media informasi dan teknologi. Hal tersebut berdampak bagi anggota dewan sehingga anggota dewan tersebut dianggap tidak aspiratif.

#### **D. Strategi Penguatan Kapasitas Anggota DPRD Kota Sukabumi**

Setelah mengetahui permasalahan yang menyebabkan kurang optimalnya kapasitas anggota DPRD dengan mengungkapkan faktor-faktor penghambat di atas, maka pendekatan konseptual strategis akan dilakukan dengan pencarian strategi penguatan kapasitas anggota DPRD dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal.

Perubahan cara pandang dan paradigma anggota DPRD akan mubadzir jika tidak didukung dengan penguatan kapasitas anggota DPRD sebagai organisasi publik. Oleh karena itu, peneliti berasumsi bahwa harus terlebih dahulu atau setidaknya-tidaknya secara simultan dilakukan penguatan kapasitas anggota DPRD. Tujuannya adalah agar terjadi perubahan atau transformasi sehingga strategi penguatan kapasitas anggota DPRD dapat terlaksana secara efektif.

Kondisi ini sangat dirasakan pula oleh para anggota DPRD bahwa penguatan kapasitas seperti diklat, studi banding dan bimtek sangat perlu sekali dilakukan. Harus ada peningkatan kualitas dan kapasitas sebagai salah satu media untuk meningkatkan kapasitas disamping secara internal banyak membaca tentang tupoksi juga dengan adanya DIKLAT, adanya Bimbingan Teknis, terkadang juga dengan melakukan study banding kepada lembaga yang lain jadi tidak

merasa bahwa kita yang lebih baik, tetapi bagaimana juga melihat yang lain. Ada semacam best practice pengalaman yang bagus yang nantinya bisa dijadikan bahan masukan. Itu banyak hal untuk menambah kapasitas kita dalam menjalankan tugas.

Meningkatkan kapasitas anggota DPRD itu sangat penting, untuk memahami tofoksinya juga harus mengikuti DIKLAT, Bimbingan Teknis dan Studi Banding. Karena background kehidupan dari para anggota sebelum menjadi anggota DPRD dengan latarbelakang yang berbeda, maka penguatan kapasitas perlu diadakan karena setiap pelantikan anggota DPRD muncul anggota baru. Dalam realitasnya upaya untuk meningkatkan kapasitas tersebut telah dan sering dilakukan, baik yang dilakukan oleh lembaga pemerintahan seperti Kemendagri maupun Asosiasi seperti Asosiasi DPRD Kota seluruh Indonesia (ADEKSI), namun kapasitas anggota DPRD yang ada masih belum berbanding lurus dengan upaya-upaya yang dilakukan.

Grindle mengemukakan bahwa penguatan kapasitas dalam konteks organisasi publik harus dilakukan pada tiga level sekaligus yakni individu, organisasi dan sistem nilai. Namun teori Grindle ini ketika diterapkan masih memunculkan masalah sebagaimana yang terjadi di DPRD Kota Sukabumi. Masalah yang nampak yakni kurang memiliki kesadaran bagi anggota DPRD untuk memahami lebih dalam terhadap tupoksinya. Oleh karena itu peneliti mencoba mencari akar masalahnya sehingga ditemukanlah akar masalahnya itu selain di level Individu, level organisasi dan level sistem nilai, maka ada satu level lagi yang harus dimunculkan yakni level Behavior atau prilaku, di level ini nampak terlihat bahwa tiga level telah dilakukan namun secara umum kapasitas anggota DPRD masih dalam kondisi kurang optimal. Hal ini diakibatkan karena prilaku anggota DPRD dalam upaya meningkatkan kapasitasnya masih dipengaruhi oleh beberapa masalah diantaranya : tuntutan konstuen yang berlebihan, kewajiban induk organisasi yang memberatkan, perubahan pola dan gaya hidup yang cenderung hedonis bahkan ada kesan menjadi Orang Kaya Baru (OKB), dan lain-lain, yang pada akhirnya membentuk karakteristik anggota DPRD yang mudah lupa terhadap janjinya, tidak kosen apabila ada upaya untuk peningkatan kapasitas baik secara formal, non formal maupun informal, juga lemahnya komitmen sebagai anggota legislator yang merupakan representasi dari rakyat. Behavior ini salah satu penyebab bahwa masih lemahnya kapasitas anggota DPRD yang mengakibatkan kurang optimalnya kinerja anggota DPRD.

Selain itu, Osborne dan Plastrik mengemukakan bahwa perubahan pemerintahan tidak hanya memperbaiki efektivitas, tetapi juga menciptakan organisasi pemerintah yang mampu memperbaiki efektivitasnya pada saat lingkungan berubah. Lima strategi dasar sebagai pendongkrak utama perubahan dalam organisasi publik yakni: 1) strategi inti; 2) strategi konsekuensi; 3) strategi pelanggan; 4) strategi pengendalian; dan 5) strategi budaya. Namun di teori Osborne dan Plastrik inipun masih memunculkan masalah, karena selain lima strategi sebagai pendongkrak utama untuk lahirnya perubahan organisasi supaya lebih efektif dan efisien, juga perlu adanya strategi motivasi (*Motivation Strategy*) yang mendorong agar pelaksana yang menjalankan organisasi mendapat spirit untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Dengan telah diketahuinya bagaimana kapasitas anggota DPRD di Kota Sukabumi juga telah diketahui faktor-faktor yang menghambat kapasitas, selanjutnya peneliti mencoba menyampaikan strategi yang dapat dilakukan dengan pendekatan teori Grindle juga teori Osborne dan Plastrik dengan tambahannya yakni 3 (tiga) level + 1 (satu) level dan 5 (lima) strategi + 1 (satu) strategi sebagai berikut: Level individu, adalah tingkatan yang paling kecil dalam sistem penguatan kapasitas ini. Aktivitas penguatan kapasitas yang ditekankan ada aspek memberi pembelajaran kepada individu dalam rangka mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam ruang lingkup penciptaan peningkatan keterampilan-keterampilan dalam diri individu, penambahan pengetahuan dan teknologi yang berkembang saat ini, peningkatan tingkah laku untuk memberikan tauladan dan motivasi.

Apakah perlu diadakan program penguatan kapasitas bagi anggota DPRD ?

Menurut para informan bahwa kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi yang ada dirasa belum bisa memenuhi tupoksinya sebagai anggota DPRD. Sehingga dibutuhkan suatu strategi penguatan kapasitas individual anggota DPRD Kota Sukabumi. Kegiatan dalam upaya untuk

meningkatkan kapasitas anggota DPRD secara berkala baik yang diadakan oleh partai politiknya maupun yang diadakan atau oleh lembaga DPRD itu sendiri. Selain itu juga, peningkatan kapasitas juga bisa didapatkan ketika anggota mengalami permasalahan yang timbul, artinya dia bisa *learning by doing*. Pelatihan yang diadakan terutama bagi anggota yang baru karena berasal dari latar belakang dan kapasitas yang berbeda. Penyuluhan/bimtek dapat dilakukan dari DPRD sendiri atau dari kepartaian sehingga peningkatan kapasitas dapat terwujud.

#### 1. Strategi Penguatan dalam Level Individu

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa penguatan kapasitas level individu pada anggota DPRD sangat diperlukan untuk mengembangkan kemampuan dasar anggota DPRD sebagai wakil rakyat dalam mewujudkan visi, misi serta tugas pokok dan fungsi DPRD untuk mencapai kesejahteraan rakyat.

##### a. Strategi Inti

Strategi inti, berkaitan dengan fungsi inti pemerintahan yaitu fungsi pengarahan. Strategi ini memisahkan fungsi pengarahan dan fungsi pelaksanaan, sehingga setiap organisasi dapat memusatkan pada tujuan. Strategi inti ini meningkatkan kemampuan anggota DPRD untuk mengarahkan dengan menciptakan mekanisme baru guna mendefinisikan tujuan dan strategi. Isu strateginya adalah meningkatkan kemampuan kelembagaan dan pendanaan dalam merencanakan, melaksanakan dan Mengendalikan kebijakan-kebijakan.

Peningkatan fungsi legislasi atau fungsi pengaturan DPRD tidak hanya dilihat dari jumlah peraturan daerah yang dihasilkan, yang berasal dari hak inisiatif DPRD. Kualitas DPRD dalam menjalankan fungsi ini juga diukur dari muatan peraturan daerah yang seharusnya lebih banyak berpihak kepada kepentingan masyarakat luas.

Setelah diketahui bahwa hal yang menghambat kapasitas anggota DPRD pada bagian di atas, maka strategi inti yang dapat dilaksanakan untuk mnegurai masalah agar dapat secara efektif dilakukan penguatan kapasitas tersebut adalah:

Meningkatkan kemampuan pengetahuan keterampilan anggota DPRD Peningkatan performa tersebut dapat dilakukan antara lain dengan:

- 1) Peningkatan pemahaman tentang perencanaan dalam fungsi legislasi;
- 2) Optimalisasi anggota DPRD dalam mengakomodasi aspirasi stakeholders;
- 3) Ditumbuhkannya inisiatif DPRD dalam penyusunan RAPERDA;
- 4) Ditingkatkannya kemampuan analisis (kebijakan publik & hukum) dalam proses penyusunan RAPERDA;
- 5) Pemahaman yang lebih baik atas fungsi perwakilan dalam fungsi legislasi; dll

Untuk meningkatkan kompetensi para anggota DPRD Kota Sukabumi dalam menjalankan fungsi legislasi tersebut sangat ditentukan oleh kemauan anggota dewan yang bersangkutan. Beberapa upaya yang telah dilakukan selama ini berbentuk seminar, lokakarya, pelatihan, dan studi banding memberikan indikasi bahwa masih banyak anggota DPRD Kota Sukabumi yang masih kurang serius mengikuti program-program tersebut sehingga tingkat efektivitas penyelenggaraan kegiatan ini menjadi mubazir. Sistem rekrutmen para anggota DPRD tampak harus dibenahi.

Rekrutmen calon anggota legislatif ini perlu dilakukan sedemikian rupa agar para calon yang terjaring melalui Pemilu adalah mereka yang telah memiliki kompetensi yang relevan dengan Tupoksi kedewanan, baik secara intelektual, teknis, maupun moral. Partai politik berkewajiban mempersiapkan para kadernya secara lebih terencana untuk menjadi anggota legislatif yang berkualitas. Hal ini dapat dilakukan melalui program kaderisasi secara berkesinambungan dalam bentuk pembekalan yang intensif khusus bagi kader yang telah terpilih menjadi anggota legislatif.

Sedangkan mengenai batas minimum pendidikan formal yang dipersyaratkan bagi anggota DPRD Kota Sukabumi ini tampaknya perlu dikaji lebih lanjut keterkaitannya dengan program pengembangan kompetensi para kader yang lebih komprehensif. Pimpinan DPRD Kota Sukabumi perlu mengambil inisiatif mengagendakan secara lebih terencana dan sistematis strategi

peningkatan kompetensi para anggotanya baik melalui program Diklat maupun Nondiklat. Kerjasama dengan lembaga perguruan tinggi merupakan solusi yang efektif dan efisien, baik ditinjau dari perspektif waktu maupun ketersediaan tenaga ahlinya.

Demikian pula upaya peningkatan kompetensi anggota DPRD tidak terlepas dari dukungan yang dilakukan oleh Sekretariat Dewan. Oleh karenanya peningkatan kompetensi dan kapasitas Sekretariat Dewan juga harus dilakukan secara integral secara bersamaan dengan upaya pembenahan kompetensi para anggota dewan, terutama pada bidang pengelolaan pengembangan kompetensi para anggota dewan.

#### b. Strategi Konsekuensi

Strategi konsekuensi adalah menciptakan insentif dalam bentuk konsekuensi atau kinerja yang dihasilkan pegawai. Persaingan insentif berbasis kinerja dapat meningkatkan baik kuantitas maupun kualitas pegawai dibandingkan model insentif birokratis yang berdasarkan prinsip pegawai dibayar semua tanpa memandang hasil. Strategi konsekuensi yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas anggota DPRD di Kota Sukabumi antara lain:

- 1) Meningkatkan kinerja individu melalui peningkatan insentif kinerja Anggota DPRD Kota Sukabumi.

Melakukan penyesuaian Anggaran khususnya Hak dan Keuangan Anggota DPRD sesuai dengan kemampuan daerah dan peraturan perundang-undangannya yang berlaku. Kinerja anggota DPRD harus ditunjang dengan fasilitas dan kemampuan di wilayah daerah. Perpres No. 33 tahun 2020 yang membatasi anggaran menyebabkan motivasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya menjadi tidak semangat.

- 2) Adanya Goodwil antara Kepala Daerah dengan DPRD dalam mensinerjikan aspirasi-aspirasi dari masyarakat sehingga terakomodir advokasinya ke Pemerintah Daerah khususnya mengenai pokok-pokok pikiran Anggota DPRD yang selama ini ditampung dalam kegiatan Reses.
- 3) Melakukan penyesuaian Anggaran khususnya Hak dan Keuangan Anggota DPRD sesuai dengan kemampuan daerah dan peraturan perundang-undangannya yang berlaku.

#### c. Strategi Pelanggan

Strategi pelanggan ini menggeser sebagian pertanggungjawaban kepada pelanggan. Dalam sektor publik pelanggan tersebut merupakan warga masyarakat. Oleh karena itu, mutu pelayanan publik adalah kesesuaian antara harapan dan keinginan dengan kenyataan dari praktik pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik. Strategi ini memberikan pilihan kepada warga masyarakat mengenai organisasi yang memberikan pelayanan dan menetapkan standar pelayanan warga masyarakat yang harus dipenuhi organisasi pemerintah. Kepuasan warga masyarakat merupakan sasaran dalam memberikan pelayanan publik setiap organisasi pemerintah.

Anggota DPRD merupakan wakil rakyat yang menampung aspirasi warga masyarakat. Strategi pelanggan yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas anggota DPRD antara lain:

- 1) Komitmen untuk mementingkan kepuasan warga masyarakat

Anggota DPRD merupakan wakil rakyat yang dipilih dari rakyat, oleh rakyat dan untuk menampung aspirasi rakyat. Oleh karena itu, anggota DPRD harus memiliki komitmen yang tinggi dan kuat untuk memenuhi kepentingan rakyat.

Salah satu informan yang merupakan anggota DPRD mengungkapkan bahwa Komitmen untuk mementingkan kepuasan warga masyarakat sudah menjadi barang pasti. Dari masing-masing fraksi, masing-masing internal partai anda masuk anggota DPRD dari fraksi ini maka anda harus punya komitmen, sekarang anda mungkin berbeda dengan anda yang sebelumnya kalau sudah menjadi anggota DPRD bagaimana pun anda adalah sebagai pelayan masyarakat dalam arti ketika masyarakat menyampaikan aspirasi maka berkewajiban membahas dan menindaklanjuti

apa yang menjadi aspirasi masyarakat, anggota DPRD mereka harus mempunyai komitmen sebagai representasi daripada masyarakat yang mempunyai tugas yang berbeda.

Tanpa ada komitmen untuk mementingkan kepuasan warga masyarakat, maka anggota DPRD akan kehilangan kepercayaan dari masyarakat yang dapat menumbuhkan citra negative terhadap anggota DPRD. Hal tersebut dapat berarti tugas anggota DPRD sebagai wakil rakyat tidak terpenuhi. Oleh karena itu, komitmen ini harus menjadi salah satu indikator yang digunakan dalam pemilihan anggota DPRD

#### d. Strategi Kontrol

Strategi kontrol atau pengendalian adalah menentukan letak kekuasaan pengambilan keputusan. Strategi ini menggeser bentuk pengendalian yang digunakan dari aturan yang rinci serta komando hierarkis ke misi bersama dari sistem yang menciptakan akuntabilitas kinerja.

Permasalahan yang menjadi penghambat kapasitas anggota DPRD adalah fungsi pengawasan yang belum optimal. Dalam hal ini, strategi pengendalian dalam penguatan kapasitas anggota DPRD ini dapat dilakukan dengan:

##### 1) Memberikan kewenangan yang cukup besar pada anggota DPRD Kota Sukabumi.

Strategi kontrol dalam penguatan kapasitas anggota DPRD dapat dilakukan dengan memberdayakan anggota DPRD dengan mendorong wewenang pengambilan keputusan pada tingkatan tertentu sesuai dengan ruang lingkup kewenangannya. Apakah anggota DPRD diberikan wewenang yang cukup besar dalam tatanan pemerintahan ?

Kewenangan yang ada menimbulkan reaksi yang variatif, ada yang berani menyampaikannya dalam media, ada juga yang tidak berani, hal tersebut terjadi karena undang-undang terkait DPRD terkunci dengan PP No. 12 tahun 2018 dimana DPRD tidak punya kekuatan yang sama dengan kedudukan DPR, MPR. Kalau itu dirubah uji materi, di review dan kedudukan DPR dan DPRD disamakan, maka lain cerita, anggota DPRD mungkin akan lebih antusias, sehingga hak dan tiga fungsinya akan berjalan optimal.

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi DPRD, anggota DPRD harus diberikan kewenangan-kewenangan dalam tatanan pemerintahan. Tentunya kewenangan tersebut memiliki batasan, tingkatan serta ruang lingkup tertentu. Hak dan kewenangan anggota DPRD harus dipenuhi sehingga kewajiban-kewajiban anggota DPRD juga dapat dilaksanakan dengan baik.

#### e. Strategi Budaya

Strategi budaya dalam menggunakan pendekatan untuk membentuk kembali budaya organisasi seperti kebiasaan perasaan dan pikiran organisasi. Dalam hal ini, strategi budaya dalam penguatan kapasitas anggota DPRD ini anggota organisasi mengembangkan kebiasaan baru dalam organisasi dan memperkuat perilaku baru tersebut sehingga anggota organisasi dapat mendukung ikatan emosi baru dengan membangun misi bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

Meminimalisir budaya yang tidak mendukung tersebut dapat dilakukan dengan strategi menggunakan pendekatan untuk membentuk kembali budaya; membentuk kebiasaan, perasaan dan pikiran. Bersama-sama mengembangkan kebiasaan baru dengan memberi pengalaman baru, jenis pekerjaan baru dan interaksi dengan orang baru, memperkuat perilaku baru ini dengan membantu orang lain mengalihkan ikatan emosi, harapan, rasa takut dan impiannya.

Strategi budaya dapat dilakukan dengan cara, sebagai berikut:

##### 1) Meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan IPTEK para Anggota DPRD.

Pada pelaksanaan kegiatan strategi budaya dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan IPTEK. Fasilitas dan sarana yang ada menyesuaikan dengan kebutuhan hari ini, namun persoalan-persoalan yang berhubungan dengan IT dan perubahan IPTEK itu yang harus kita tingkatkan lagi.

Updating terhadap teknologi yakni diberikan fasilitas teknologi seperti Ipad serta melakukan kerja sama dengan mitra kerja di OPD tertentu serta dilakukan pelatihan-pelatihan adaptasi pada



kemampuan IPTEK harus dilakukan guna meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan IPTEK di zaman teknologi seperti zaman sekarang ini.

## 2. Strategi Penguatan Kapasitas pada Level Organisasi

Tingkatan penguatan kapasitas pada kelembagaan atau organisasi dilakukan dengan fokus tata manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi yang terdiri dari struktur organisasi, mekanisme kerja, budaya organisasi, sistem anggaran/nilai, sarana prasarana dan prosedur kerja.

### a. Strategi Inti

Strategi inti untuk memperkuat kapasitas kelembagaan adalah memperjelas secara detail rincian tugas pokok dan fungsi dari masing-masing jabatan yang ada di DPRD Kota Sukabumi. Dengan demikian akan dapat meminimalisir serta sekaligus menerjemahkan tugas pokok dan fungsi sebagai anggota DPRD Kota Sukabumi.

Selain itu, *good public governance* saat ini dapat lebih berperan secara konkrit apabila memperoleh perhatian dan kecermatan dalam beberapa hal berikut:

- 1) Penyusunan KUA (Kebijakan Umum APBD), antara lain:
  - a) Efektifitas pembentukan jaring asmara;
  - b) Eliminasi kepentingan individu, kelompok, dan golongan;
  - c) Pembenahan penyusunan RPJMD dan Renstra-SKPD;
  - d) Peningkatan kapasitas pemerintah daerah dan DPRD dalam merumuskan KUA
- 2) Penyusunan PPAS, antara lain:
  - a) Akuntabilitas terhadap nilai anggaran;
  - b) Kelengkapan data-data pendukung;
  - c) Peningkatan kapasitas anggota DPRD dan pemerintah daerah dalam menyusun prioritas urusan dan program;
  - d) Kesesuaian antara prioritas program dengan kebutuhan rakyat
- 3) Raperda APBD
- 4) Sosialisasi Perda APBD

Kelembagaan DPRD saat ini masih membutuhkan beberapa *improvement* agar dapat mencapai tujuannya tersebut, antara lain dengan melakukan beberapa hal berikut:

- 1) Memaknai secara benar fungsi dan tujuan pengawasan, sehingga dapat menjadi mekanisme check & balance yang efektif;
- 2) Optimalisasi pengawasan agar dapat memberikan kontribusi yang diharapkan pada pengelolaan pemerintahan daerah;
- 3) Penyusunan agenda pengawasan DPRD;
- 4) Perumusan standar, sistem, dan prosedur baku pengawasan DPRD;
- 5) Dibuatnya mekanisme yang efisien untuk partisipasi masyarakat dalam proses pengawasan, dan saluran penyampaian informasi masyarakat dapat berfungsi efektif sebagai salah satu alat pengawasan.

### b. Strategi Konsekuensi

Strategi konsekuensi adalah menciptakan insentif dalam bentuk konsekuensi atau kinerja yang dihasilkan pegawai. Persaingan insentif berbasis kinerja dapat meningkatkan baik kuantitas maupun kualitas pegawai dibandingkan model insentif birokratis yang berdasarkan prinsip pegawai dibayar semua tanpa memandang hasil. Strategi konsekuensi yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas lembaga DPRD di Kota Sukabumi antara lain:

- 1) Mekanisme pengelolaan insentif berbasis kinerja

Konsekuensi bisa dirasakan langsung dengan model pendekatan pemenuhan kebutuhan anggota DPRD, apabila anggota DPRD yang belum cukup kebutuhan minimal dalam bentuk pendapatan maka insentif birokratis berupa pemberian sejumlah insentif dengan

memperhitungkan dampak yang dihasilkan dapat dilakukan. Bagi anggota DPRD yang membutuhkan kebutuhan lebih dari itu maka insentif adaptasi berupa penghargaan yang menjadi aktualisasi dirinya akan mendorong untuk menciptakan konsekuensi bagi anggota DPRD.

#### c. Strategi Pelanggan

Strategi pelanggan ini menggeser sebagian pertanggungjawaban kepada pelanggan. Dalam sektor publik pelanggan tersebut merupakan warga masyarakat. Oleh karena itu, mutu pelayanan publik adalah kesesuaian antara harapan dan keinginan dengan kenyataan dari praktik pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik. Strategi pelanggan yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas antara lain:

- 1) Menjamin ketersediaan sarana dan prasarana Anggota DPRD Kota Sukabumi.

Ketersediaan sarana dan prasarana yang cukup dan layak sangat menunjang kinerja anggota DPRD dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Sehingga sarana dan prasarana anggota DPRD harus terpenuhi dan sesuai dengan kebutuhan anggota DPRD dalam melayani warga masyarakat.

#### d. Strategi Kontrol

Strategi kontrol atau pengendalian adalah menentukan letak kekuasaan pengambilan keputusan. Strategi ini menggeser bentuk pengendalian yang digunakan dari aturan yang rinci serta komando hierarkis ke misi bersama dari sistem yang menciptakan akuntabilitas kinerja. Dalam hal ini, strategi pengendalian dalam penguatan kapasitas lembaga DPRD ini dapat dilakukan dengan:

- 1) Memberikan kewenangan yang cukup besar pada lembaga DPRD dalam tatanan pemerintahan.

Lembaga DPRD merupakan lembaga yang menjembatani aspirasi warga masyarakat dengan pemerintah daerah. Sehingga dalam menjalankan pemerintahan, lembaga DPRD harus aktif menampung aspirasi rakyat sehingga dapat membuat peraturan daerah yang betul-betul sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan masyarakat guna meningkatkan kesejahteraan rakyat.

- 2) Berkoordinasi dalam mengambil keputusan pelaksanaan program penguatan kapasitas Anggota DPRD Kota Sukabumi dengan semua pihak yang mendukung.

#### e. Strategi Budaya

Strategi budaya dalam menggunakan pendekatan untuk membentuk kembali budaya organisasi seperti kebiasaan perasaan dan pikiran organisasi. Dalam hal ini, strategi budaya dalam penguatan kapasitas lembaga DPRD ini adalah mengembangkan kebiasaan baru dalam organisasi dan memperkuat perilaku baru tersebut sehingga anggota organisasi dapat mendukung ikatan emosi baru dengan membangun misi bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi budaya dapat dilakukan dengan cara, sebagai berikut:

- 1) Menciptakan budaya organisasi yang taat hukum dan disiplin tinggi dalam segala aspek.
- 2) Melakukan sosialisasi visi, misi dan tujuan bersama.

Strategi penguatan kapasitas lembaga DPRD dengan melakukan sosialisasi visi, misi dan tujuan bersama dalam rangka membangun komitmen pembangunan terhadap semua stakeholder. Hal ini telah dilakukan, namun belum optimal karena sasaran sosialisasi tidak tersentuh karena ketidakhadirannya, atau juga karena tidak ada *reward* dan *punishment* yang dibangun untuk mendorong konsistensi dalam melaksanakan program penguatan kapasitas.

#### 3. Strategi Penuatan Kapasitas pada Level Sistem

Tingkatan penguatan kapasitas pada sistem merupakan tingkatan yang paling tinggi dimana seluruh komponen masuk didalamnya. Tingkatan sistem reformasi kelembagaan dapat dilakukan dengan fokus kelembagaan dan sistem serta makro struktur seperti kerangka kerja yang

berhubungan dengan pengaturan, kebijakan-kebijakan dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian obyektivitas kebijakan tertentu.

a. Strategi Inti

Strategi inti untuk memperkuat kapasitas sistem DPRD Kota Sukabumi adalah memperjelas secara detail rincian tugas pokok dan fungsi dari masing-masing jabatan yang ada di DPRD Kota Sukabumi. Dengan demikian akan dapat meminimalisir serta sekaligus menerjemahkan tugas pokok dan fungsi sebagai anggota DPRD Kota Sukabumi.

Sistem/nilai DPRD Kota Sukabumi saat ini masih membutuhkan beberapa *improvement* agar dapat mencapai tujuannya tersebut, antara lain dengan melakukan beberapa hal berikut:

1) Meningkatkan sistem regulasi DPRD Kota Sukabumi

b. Strategi Konsekuensi

Strategi konsekuensi adalah menciptakan insentif dalam bentuk konsekuensi atau kinerja yang dihasilkan pegawai. Persaingan insentif berbasis kinerja dapat meningkatkan baik kuantitas maupun kualitas pegawai dibandingkan model insentif birokratis yang berdasarkan prinsip pegawai dibayar semua tanpa memandang hasil. Strategi konsekuensi yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas lembaga DPRD di Kota Sukabumi antara lain:

1) Transparansi dalam pengelolaan dana

- a) Pengelolaan keuangan daerah DPRD Kota Sukabumi di atur oleh Undang-undang No 23 Tahun 2014 dalam pasal 293 dan pasal 330 serta PP 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- b) Upaya DPRD Kota Sukabumi menciptakan kondisi fisik di Sosialisasi budaya yang kondusif bagi penguatan Anggota DPRD
- c) Melakukan Komunikasi yang hanya dengan semua mitra kerja dan juga Komunitas-komunitas seni dan budaya. Serta membuat Perda untuk mendukungnya.

c. Strategi Pelanggan

Strategi pelanggan ini menggeser sebagian pertanggungjawaban kepada pelanggan. Dalam sektor publik pelanggan tersebut merupakan warga masyarakat. Oleh karena itu, mutu pelayanan publik adalah kesesuaian antara harapan dan keinginan dengan kenyataan dari praktik pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik. Strategi pelanggan yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas antara lain:

1) Menjamin kemudahan dan transparansi kebijakan DPRD Kota Sukabumi.

Transparansi, akuntabilitas, terbuka, efektif dan efisien itu merupakan manajemen untuk mencapai *good government and clean government*. Begitu juga dengan kebijakan DPRD, transparansi merupakan suatu kebutuhan yang harus dilakukan. DPRD sebagai lembaga pelayanan public harus menjadikan adanya kemudahan dan transparansi dalam setiap kebijakan sehingga masyarakat dapat dengan mudah mengakses setiap informasi kebijakan yang ada.

d. Strategi Kontrol

Strategi kontrol atau pengendalian adalah menentukan letak kekuasaan pengambilan keputusan. Strategi ini menggeser bentuk pengendalian yang digunakan dari aturan yang rinci serta komando hierarkis ke misi bersama dari sistem yang menciptakan akuntabilitas kinerja. Dalam hal ini, strategi pengendalian dalam penguatan kapasitas lembaga DPRD ini dapat dilakukan dengan:

1) Menciptakan kondisi yang kondusif bagi anggota DPRD Kota Sukabumi.

Menciptakan kondisi yang kondusif bagi anggota DPRD Kota Sukabumi dengan mengadakan acara silaturahmi yang intens dengan sesama Fraksi baik dalam kegiatan Olahraga maupun dalam suasana kerja sehingga tercipta suasana kekeluargaan.

#### e. Strategi Budaya

Strategi budaya dalam menggunakan pendekatan untuk membentuk kembali budaya organisasi seperti kebiasaan perasaan dan pikiran organisasi. Dalam hal ini, strategi budaya dalam penguatan kapasitas lembaga DPRD ini adalah mengembangkan kebiasaan baru dalam organisasi dan memperkuat perilaku baru tersebut sehingga anggota organisasi dapat mendukung ikatan emosi baru dengan membangun misi bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

Strategi budaya dapat dilakukan dengan cara, sebagai berikut:

- 1) Membangun dan mengarahkan budaya seluruh stakeholder.  
Membangun dan mengarahkan budaya disiplin dan juga kinerja seluruh Stekholder adalah sebuah keniscayaan yang harus di Implementasikan oleh semuanya khususnya oleh DPRD Kota Sukabumi maupun Pemerintah Kota Sukabumi.
- 2) Adaptasi terhadap perubahan IPTEK  
Pada pelaksanaan kegiatan strategi budaya penguatan kapasitas sistem DPRD Kota Sukabumi dapat dilakukan dengan membuat perangkat lunak (*software*) sebagai suatu sarana yang memfasilitasi segala kegiatan anggota DPRD sehingga semua pergerakan anggota DPRD dapat dimonitori secara langsung.

#### E. Uraian Kritis terhadap Teori yang Dipergunakan Berdasarkan Hasil Penelitian

Berdasarkan uraian pembahasan masing-masing aspek strategi penguatan kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi pada bagian sebelumnya, penulis berpendapat bahwa strategi penguatan kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi belum berjalan efektif. Hal ini disebabkan oleh masih terdapatnya permasalahan-permasalahan yang menjadi faktor penghambat pada masing-masing aspek penguatan kapasitas yang menjadikan efektivitas DPRD sebagai organisasi publik tidak tercapai yaitu adanya produktivitas, adaptabilitas dan tanpa hambatan dalam melaksanakan fungsi-fungsi legislasi, anggaran dan pengawasan yang memang sudah merupakan kebutuhan internal DPRD agar dapat menciptakan suatu mekanisme kerja yang dapat mengoptimalkan kinerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh gambaran mengenai bagaimana strategi penguatan kapasitas anggota DPRD sebagaimana dibahas terdahulu kapasitas anggota DPRD yang kemudian diteliti sejalan dengan apa yang dikemukakan pada teori Grindle bahwa untuk melakukan penguatan kapasitas dimana merupakan serangkaian upaya untuk meningkatkan kemampuan untuk melakukan tugas secara efektif, efisien dan responsif, maka dibutuhkan pemusatan perhatian pada dimensi penguatan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan.

Teori penguatan kapasitas yang dikemukakan oleh Grindle telah cukup lengkap mengungkapkan dan menggambarkan aspek-aspek yang mempengaruhi keberhasilan dalam upaya penguatan kapasitas anggota DPRD dimana penguatan kapasitas dilakukan pada tiga level yakni level individu, level organisasi dan level reformasi kelembagaan. Penguatan sumber daya manusia dilakukan dengan pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis dengan melakukan kegiatan seperti pendidikan dan latihan (*training*), pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistem rekrutmen yang tepat. Berdasarkan hasil penelitian dapat dikemukakan lebih jauh bahwa harus pula diikuti oleh kesesuaian manfaat yang diharapkan pelaksana kebijakan, program aksi dan penerima manfaat. Seperti yang dikemukakan dalam hasil penelitian bahwa ditemukan ketidaksesuaian antara yang diharapkan dengan program penguatan kapasitas DPRD Kota Sukabumi. Penguatan sumber daya manusia yang semestinya menjadi hal prinsip yang dilaksanakan terutama pada kelompok pemanfaat, menjadi faktor yang mempengaruhi keberhasilan penguatan kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi yang disampaikan oleh Grindle.

Ketidaksesuaian ini telah dikemukakan dalam teori yang dikemukakan oleh Korten yang menyatakan bahwa suatu program akan berhasil dilaksanakan jika terdapat kesesuaian dari tiga unsur implementasi program. Pertama, kesesuaian antara program dengan pemanfaat, yaitu

kesesuaian antara apa yang ditawarkan oleh program dengan apa yang dibutuhkan oleh kelompok sasaran (pemanfaat). Kedua, kesesuaian antara program dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara tugas yang diisyaratkan oleh program dengan kemampuan organisasi pelaksana. Ketiga, kesesuaian antara kelompok pemanfaat dengan organisasi pelaksana, yaitu kesesuaian antara syarat yang diputuskan organisasi untuk dapat memperoleh output program dengan apa yang dapat dilakukan oleh kelompok sasaran program.

Pada hasil penelitian yang dilakukan, terdapat aspek lain yang tidak secara spesifik disebut sebagai bagian dari konteks program penguatan kapasitas namun pada faktanya menjadi pengaruh pada penguatan kapasitas yaitu kualifikasi pendidikan. Kualifikasi pendidikan sangat berpengaruh dengan wawasan Anggota DPRD untuk menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Meskipun secara praktis anggota dewan 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*, kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis. Namun demikian, kegiatan tersebut teknis ini masih belum dapat secara maksimal dilakukan karena kurangnya kesadaran dan komitmen anggota DPRD untuk meningkatkan kualitas kinerja sehingga masih banyak anggota DPRD yang tidak menghadiri kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis tersebut. Oleh karena itu dibutuhkan pergeseran pembatasan minimal pendidikan dari SMA menjadi S1 atau Sarjana. Selain itu, juga pembagian komisi dan fungsi yang diampu sebaiknya disesuaikan dengan program studi anggota dewan. Misalnya dalam menjalankan fungsi legislasi, anggota dewan yang berlatar belakang pendidikan fakultas hukum, tampak lebih relevan dalam pembahasan-pembahasan rancangan peraturan perundangan daerah, dan lain sebagainya.

Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian pada strategi penguatan level organisasi DPRD, masih banyak ditemukan Anggota DPRD yang tidak mengikuti atau tidak hadir dalam program kegiatan penguatan kapasitas DPRD. Oleh karena itu DPRD sebagai organisasi harus memperketat pengawasan terhadap anggotanya dengan memberlakukan suatu tindakan seperti *punishment* saat anggota DPRD melanggar atau tidak mengikuti kegiatan tanpa adanya alasan yang jelas atau masuk akal. Selain itu, anggota dewan sebagai pejabat negara saat ini merupakan salah satu pihak yang paling banyak disorot oleh masyarakat, sehingga DPRD khususnya sangat dibutuhkan untuk menjadi suatu lembaga yang adil dalam supremasi hukum di negara kita. Elite politik terutama anggota DPRD harus memberikan contoh dan teladan kepada masyarakat dengan melakukan tindakan-tindakan terpuji, tidak memperkaya diri sendiri, serta tidak melakukan pelanggaran hukum secara kolektif. Oleh karenanya, dalam lembaga DPRD dibutuhkan suatu Badan Kehormatan Dewan (BKD).

Badan Kehormatan Dewan sebagai alat kelengkapan dewan yang mempunyai tugas memantau dan mengevaluasi disiplin dan/atau kepatuhan terhadap moral, kode etik, dan/atau peraturan tata tertib DPRD dalam rangka menjaga martabat, kehormatan, citra dan kredibilitas DPRD; meneliti dugaan pelanggaran yang dilakukan anggota DPRD terhadap peraturan tata tertib dan/atau kode etik DPRD; melakukan penyelidikan, verifikasi, dan klarifikasi atas pengaduan pimpinan dan anggota DPRD serta masyarakat; melaporkan keputusan BKD atas hasil penyelidikan dan verifikasi dalam rapat paripurna DPRD.

Dalam menjalankan fungsinya, BKD akan lebih efektif apabila direkrut dari luar DPRD misalnya komisi yudisial (Lembaga). Hal tersebut dilakukan agar dengan adanya BKD tersebut dapat lebih meningkatkan kinerja untuk mengontrol terhadap kedisiplinan anggota dewan sehingga para anggota dewan bisa lebih mengoptimalkan fungsinya sehingga dapat memperkuat peran DPRD dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.

Selain itu, dalam upaya memperkuat kapasitas DPRD dibutuhkan juga adanya penguatan level system atau reformasi kelembagaan yang menyangkut sistem profesionalitas lembaga. Dalam melaksanakan suatu urusan yang dalam hasil penelitian ternyata profesionalitas anggota DPRD Kota Sukabumi menjadi pengaruh penting dalam penguatan kapasitas anggota DPRD dalam menjalankan fungsinya. Sebagai wakil rakyat, anggota DPRD memiliki banyak urusan dan

pemasalahan-permasalahan yang harus dihadapi dan diselesaikan terutama pada bidang legislasi, anggaran dan pengendalian. Asumsi bahwa penguatan kapasitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan pelatihan-pelatihan sehingga dapat meningkatkan keterampilan anggota DPRD, namun pada faktanya hal ini terkadang menjadi penghambat yang harus diperhatikan. Aspek profesionalitas dengan merekrut minimal satu tenaga ahli pada tiap anggota DPRD kiranya menjadi hal yang harus ditambahkan dalam strategi penguatan kapasitas anggota DPRD sehingga anggota DPRD dapat lebih fokus dalam menjalankan tugasnya dengan bantuan tenaga ahli serta keprofesionalitas anggota DPRD juga dapat terjaga kualitasnya.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terdapat aspek lain yang belum disebut secara spesifik disebut sebagai program penguatan kapasitas anggota DPRD namun pada faktanya menjadi pengaruh efektivitas program penguatan kapasitas, yaitu ditemukan bahwa kebiasaan atau boleh jadi telah menjadi budaya anggota DPRD yang memiliki keengganan berpartisipasi dalam proses kegiatan penguatan kapasitas salah satunya adalah adanya anggapan bahwa program penguatan kapasitas itu bersifat cuma-cuma dan tidak diikuti oleh pertanggungjawaban dan pengawasan sehingga ada budaya anggota DPRD yang menghambat pelaksanaan program aksi penguatan kapasitas terutama dalam konsistensi kehadiran dan outcome kegiatan.

#### F. Novelty (Pembaruan Penelitian)

Konsep pembaruan yang diperoleh berdasarkan temuan empirik dan hasil analisa penelitian ini, yaitu :

1. Pada teori Grindle (1997), dalam kerangka melakukan penguatan kapasitas terhadap anggota DPRD, ketika diterapkan ke dalam tiga level masih memunculkan masalah sebagaimana yang terjadi di DPRD Kota Sukabumi. Masalah yang nampak yakni kurang memiliki kesadaran bagi anggota DPRD untuk memahami lebih dalam terhadap tugas pokok dan fungsinya. Oleh karena itu peneliti mencoba mencari akar masalahnya sehingga ditemukanlah akar masalahnya itu selain di level individu, level organisasi dan level sistem nilai, maka ada satu level lagi yang harus dimunculkan yakni level *behavior* atau perilaku. Pada level *behavior* atau perilaku ini nampak terlihat bahwa tiga level telah dilakukan namun secara umum kapasitas anggota DPRD masih dalam kondisi kurang optimal. Hal tersebut diakibatkan karena perilaku anggota DPRD dalam upaya meningkatkan kapasitasnya masih dipengaruhi oleh beberapa masalah diantaranya : tuntutan konstituen yang berlebihan, kewajiban induk organisasi yang memberatkan, perubahan pola dan gaya hidup yang cenderung hedonis bahkan ada kesan menjadi Orang Kaya Baru (OKB), dan lain-lain, yang pada akhirnya membentuk karakteristik anggota DPRD yang mudah lupa terhadap janjinya, tidak konsisten apabila ada upaya untuk peningkatan kapasitas baik secara formal, non formal maupun informal, juga lemahnya komitmen sebagai anggota legislator yang merupakan representasi dari rakyat. *Behavior* ini salah satu penyebab bahwa masih lemahnya kapasitas anggota DPRD yang mengakibatkan kurang optimalnya kinerja anggota DPRD.
2. Pada teori Osborne dan Plastrik (1997), untuk melakukan penguatan kapasitas anggota DPRD diperlukan *five core strategies* yaitu strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi kontrol dan strategi budaya, hal ini bukanlah strategi generik yang dapat dilakukan tanpa memperhatikan kondisi riil di suatu organisasi, tentu saja pencermatan terhadap karakter permasalahan di suatu organisasi harus terlebih dahulu dilakukan sebelum melakukan adaptasi strategi tersebut. Strategi konsekuensi dimanifestasikan dengan menciptakan insentif dalam bentuk konsekuensi atau kinerja yang dihasilkan. Berdasarkan hasil penelitian, strategi ini tidak dapat diterapkan dalam kondisi riil di DPRD Kota Sukabumi. Adanya keterbatasan dan aturan dalam perundang-undangan sehingga strategi konsekuensi ini kurang cocok digunakan dalam organisasi publik atau organisasi pemerintahan. Berdasarkan hasil penelitian, permasalahan yang menjadi salah satu faktor penghambat kapasitas DPRD Kota Sukabumi adalah motivasi. Apabila seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi memiliki motivasi yang kuat untuk ikut melaksanakan dan mengikuti semua program dan kegiatan yang telah direncanakan dan ditetapkan bersama maka akan

meningkatkan efektivitas kinerja anggota serta kualitas lembaga. Motivasi 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. Oleh karena itu motivasi dapat menjadi dasar dimunculkannya suatu strategi yakni strategi motivasi. Strategi motivasi merupakan strategi atau upaya dalam penguatan kapasitas dimana seluruh pihak dalam organisasi memiliki motivasi atau pendorong yang dapat menimbulkan semangat kinerja seseorang untuk melaksanakan dan mengikuti semua kegiatan yang telah direncanakan dan ditetapkan bersama guna memenuhi tujuan dan fungsi suatu organisasi. Urgensi adanya strategi motivasi ini dapat dimengerti karena motivasi ini sesungguhnya awal dari sebuah keberhasilan dalam berbagai hal termasuk dalam menjalankan tupoksi sebagai anggota dewan yang output riilnya ditujukan untuk kedaulatan masyarakat. Rendahnya motivasi dalam menjalankan tupoksi cenderung menghasilkan kapasitas sebagai anggota dewan yang rendah pula.

Tingkatan penguatan kapasitas pada behavior atau perilaku dapat dilakukan dengan fokus pada perilaku anggota DPRD sebagai pejabat public yang mewakili rakyat.

a. Strategi Inti

Strategi inti untuk memperkuat kapasitas behavior atau perilaku adalah memperjelas secara detail rincian kode etik anggota DPRD. Dengan demikian akan dapat meminimalisir serta sekaligus menerjemahkan perilaku yang harus dilakukan sebagai anggota DPRD Kota Sukabumi.

b. Strategi Konsekuensi

Strategi konsekuensi untuk memperkuat kapasitas behavior atau perilaku adalah menciptakan bentuk konsekuensi atau kinerja yang dihasilkan pegawai. Konsekuensi tersebut dapat berupa konsekuensi positif seperti penghargaan maupun konsekuensi negative berupa punishment.

c. Strategi Pelanggan

Strategi pelanggan pada level behavior ini dilakukan dengan meningkatkan kepuasan warga masyarakat terhadap DPRD Kota Sukabumi sebagai lembaga yang membuat kebijakan public. Meningkatkan kepuasan warga masyarakat ini dapat dilakukan dengan memenuhi janji-janji politik yang diungkapkan saat pemilu dan harus direalisasikan saat menjadi anggota terpilih. Kepuasan masyarakat akan menumbuhkan sikap percaya pada pejabat public sehingga masyarakat dapat berpartisipasi aktif dalam system pemerintahan.

d. Strategi Kontrol

Strategi kontrol atau pengendalian adalah menentukan letak kekuasaan pengambilan keputusan. Strategi control dalam level behavior ini menggeser bentuk pengendalian yang digunakan dari aturan yang rinci serta komando hierarkis ke misi bersama dari sistem yang menciptakan akuntabilitas kinerja.

e. Strategi Budaya

Strategi budaya dalam menggunakan pendekatan untuk membentuk kembali budaya organisasi seperti kebiasaan organisasi dan pikiran organisasi. Dalam hal ini, strategi budaya dalam penguatan kapasitas perilaku DPRD ini adalah mengembangkan kebiasaan baru dalam organisasi dan memperkuat perilaku baru tersebut sehingga anggota organisasi dapat mendukung ikatan emosi baru dengan membangun misi bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

f. Strategi Motivasi

Strategi motivasi merupakan tenaga pendorong yang menyebabkan adanya perilaku yang diharapkan kearah tujuan tertentu. Dalam hal ini, strategi motivasi dalam upaya penguatan kapasitas anggota DPRD dapat dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan anggota DPRD baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikis.

#### a. Strategi Motivasi dalam Level Individu

Strategi motivasi menggunakan pendekatan yang merangsang atau mendorong semangat kerja anggota DPRD guna meningkatkan kapasitas lembaga DPRD. Strategi motivasi dalam upaya penguatan kapasitas lembaga DPRD Kota Sukabumi dapat dilakukan dengan cara :

##### 1) Menciptakan suasana senang bekerja

Kesenangan dalam bekerja merupakan suatu budaya yang sangat mendukung terhadap efektivitas kinerja para anggota dewan. Suasana senang bekerja memberikan dampak positif yang memberikan kenyamanan pada para anggota dewan dalam melaksanakan tugasnya. Apabila suasana kerja memberikan kenyamanan, para anggota akan dengan ikhlas menjalankan tugasnya sehingga kinerja para anggota DPRD dapat meningkat.

Tentu saja kesenangan dalam melaksanakan tupoksi yang dilakukan oleh para anggota dewan tidak hanya datang dari anggota itu sendiri. Motivasi tersebut harus didukung dengan manajemen yang baik dari lembaga DPRD itu sendiri. Lembaga DPRD harus memberikan stimulus-stimulus pada anggota DPRD seperti reward dan lain sebagainya sehingga kualitas kinerja anggota dewan juga dapat meningkat.

##### 2) Kerjasama

Dengan adanya kerjasama yang baik antar seluruh komponen lembaga DPRD diharapkan dapat melahirkan sesuatu yang baru yang dapat mengubah kualitas lembaga menjadi lebih baik. Seluruh komponen DPRD harus bekerjasama bahu membahu dalam meningkatkan kualitas lembaga DPRD.

Kerjasama yang dilakukan baik oleh anggota dewan dengan sesama teman sejawat, pimpinan, alat kelengkapan dewan, pemerintah daerah maupun *stakeholder* lain menjadikan hubungan personal maupun interpersonal semakin terikat dan semakin baik sehingga kondisi seperti ini dapat memicu gairah kerja para anggota karena lingkungan yang kondusif dan lingkungan psikis yang nyaman.

Sisi lain dari masalah kinerja yakni motivasi. Idealnya, masing-masing anggota DPRD harus memiliki motivasi yang kuat baik motivasi internal maupun motivasi eksternal. Motivasi tersebut dapat memicu para anggota DPRD untuk meningkatkan kinerja sehingga kualitas anggota DPRD baik dari segi produktivitas, kompetensi, kinerja maupun citra diri dapat meningkat ke arah yang positif dan lebih baik. Strategi motivasi dapat dilakukan dengan cara:

##### 1) Menumbuhkan Inisiatif

Menumbuhkan inisiatif yang senantiasa memberikan saran-saran konstruktif, memiliki kemauan yang keras dalam menyelesaikan pekerjaan, bekerja dengan sungguh-sungguh serta menumbuhkan sikap tanggung jawab terhadap tugas dan mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi.

Inisiatif ini sangat diperlukan untuk menunjang pencapaian tujuan lembaga DPRD karena dengan adanya kemampuan untuk berinisiatif pada anggota dewan maka berarti sumber daya yang dimiliki organisasi adalah sumber daya yang berkualitas yang bisa diandalkan untuk hal-hal yang penting dilakukan.

##### 2) Tanggung Jawab

Efektivitas kinerja anggota DPRD dilandasi oleh rasa tanggung jawab yang muncul dari dalam diri anggota dewan yang bersangkutan. namun demikian, rasa tanggung jawab yang ada di dalam setiap diri anggota harus terus dipupuk agar senantiasa hidup dan terus berkembang karena seiring dengan perkembangan yang terjadi dalam lingkungan masyarakat tentu saja menuntut rasa tanggung jawab sehingga tupoksi sebagai anggota dewan dapat berjalan sesuai harapan.

#### c. Strategi Motivasi dalam Level Sistem



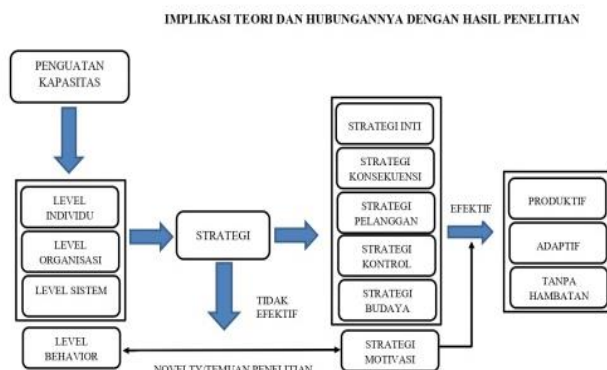
Strategi motivasi dalam upaya penguatan kapasitas level system DPRD Kota Sukabumi dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Meningkatkan kedisiplinan pada anggota dewan.

Efektivitas kinerja anggota dewan ditunjang salah satunya oleh kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan kunci untuk meraih keberhasilan baik keberhasilan individu, organisasi maupun sistem.

Meningkatkan kedisiplinan ini dapat dilakukan dengan cara membuat peraturan yang dapat menumbuhkan kedisiplinan dalam arti bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan, tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, serta patuh terhadap berbagai aturan yang diberlakukan organisasi. Hal tersebut dapat direalisasikan dengan menerapkan *reward and punishment* serta system poin yang diterapkan kepada seluruh anggota DPRD.

Implikasi hasil penelitian strategi penguatan kapasitas anggota DPRD dapat digambarkan sebagai berikut:



#### IV. SIMPULAN

##### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ini :

1. Kapasitas Anggota DPRD Kota Sukabumi berdasarkan fungsinya yaitu fungsi legislasi, anggaran dan pengawasan secara umum belum berjalan sebagaimana semestinya. Masih ditemukan hal-hal yang belum berfungsi dengan baik, terutama pada kompetensi serta fokus anggota DPRD dalam menjalankan fungsinya sebagai wakil rakyat.
2. Tidak efektifnya kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi dapat diketahui disebabkan oleh faktor-faktor sebagai berikut, antara lain:
  - a. Tingkat Individu Anggota DPRD  
Individu yang dimaksudkan adalah sebagai sumber daya manusia organisasi yang harus ditingkatkan kemampuan dan profesionalisme baik itu tingkat pengetahuan,

kompetensi, keterampilan maupun etika kerja dalam meningkatkan efektivitas kinerja anggota DPRD. Salah satu indikator tidak berjalannya kapasitas anggota DPRD yang menjadi penghambat bagi penguatan kapasitas anggota DPRD yaitu :

- 1) Kualifikasi Pendidikan yang tidak sesuai;
- 2) Kualitas kapasitas yang masih lemah;
- 3) Komitmen bersama yang belum terbangun dengan baik;
- 4) Motivasi kerja yang masih rendah.

b. Tingkat Lembaga DPRD

DPRD Kota Sukabumi merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Penentuan tujuan, struktur, proses organisasi akan mempengaruhi bagaimana organisasi-organisasi tersebut mencapai sasaran, menyusun struktur kerja, menentukan hubungan kekuasaan, dan memberikan struktur insentif.

Kapasitas lembaga DPRD dapat dikatakan belum optimal. Hal tersebut diakibatkan oleh beberapa hal, yakni:

- 1) Masih lemahnya tingkat pengawasan terhadap kinerja anggota DPRD;
- 2) Sarana dan prasarana belum memadai;
- 3) Koordinasi lintas *stakeholders* yang dilakukan DPRD belum terlaksana secara efektif;
- 4) Komunikasi antar organisasi, SOP (*Standar Operasional Prosedur*), dan struktur kerja belum terlaksana efektif;
- 5) Daya dukung lingkungan sosial, ekonomi dan politik belum optimal; dan
- 6) Kepemimpinan yang belum kondusif

c. Tingkat Sistem DPRD

Tingkat sistem seperti kerangka kerja yang berhubungan dengan pengatur-an, kebijakan-kebijakan, dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian objektivitas kebijakan tertentu. Suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program, aktivitas dan kegiatan pada organisasi. Permasalahan utama dalam penguatan kapasitas sistem DPRD, yakni:

- 1) 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 terbatas pada DPRD Kota Sukabumi.
- 2) Reformasi Kelembagaan  
Kontekstualitas politik pemerin-tahan daerah di Indonesia serta budaya aparatur pemerintah daerah yang selalu berlindung pada peraturan yang ada serta lain-lain faktor legal-formal prosedural merupakan hambatan yang paling serius dalam kesuksesan program penguatan kapasitas. Oleh karena itulah, sebagai sebuah bagian dari implementasi program yang sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan maka reformasi (atau dapat dibaca penyeleng-garan peraturan yang kondusif) merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program kapasitas ini.
- 3) Reformasi Peraturan  
Reformasi peraturan di atas tentunya merupakan salah satu bagian penting dari reformasi kelembagaan ini. Reformasi peraturan pada intinya menunjuk kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggara- an program kapasitas personal dan kelembagaan menuju pada realisasi tujuan yang ingin dicapai.
- 4) Tingkat Behavior DPRD Kota Sukabumi  
Perilaku anggota DPRD sebagai wakil rakyat tidaklah seperti yang diinginkan oleh masyarakat, dalam pelaksanaan reses dengan wakil masyarakat, banyak sekali masukan-masukan dari masyarakat yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam membuat kebijakan, sehingga kebijakan yang dibuat tepat sasaran dan tepat guna. Namun terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi dalam melakukan perilaku

anggota dewan ini diantaranya berkenaan dengan tidak memenuhi janji semasa pemilu setelah menjadi anggota terpilih, masalah disiplin manajemen waktu kerja, kurang pemahamannya tupoksi kerja, kurangnya penguasaan media informasi dan teknologi. Hal tersebut berdampak bagi anggota dewan sehingga anggota dewan tersebut dianggap tidak aspiratif.

3. Strategi penguatan kapasitas Anggota DPRD, sebagai salah satu faktor dalam upaya memperkuat kelembagaan serta meningkatkan kualitas kinerja anggota DPRD agar lebih efektif adalah:

- a. Strategi Penguatan Kapasitas Individual Anggota DPRD

- 1) Strategi inti dengan meningkatkan kemampuan pengetahuan keterampilan anggota DPRD di Kota Sukabumi yang dapat dilakukan antara lain dengan peningkatan pemahaman tentang perencanaan dalam fungsi legislasi; optimalisasi anggota DPRD dalam mengakomodasi aspirasi stakeholders; ditumbuhkannya inisiatif DPRD dalam penyusunan RAPERDA; serta ditingkatkannya kemampuan analisis (kebijakan publik & hukum) dalam proses penyusunan RAPERDA; pemahaman yang lebih baik atas fungsi perwakilan dalam fungsi legislasi.
- 2) Strategi konsekuensi yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas anggota DPRD di Kota Sukabumi antara lain meningkatkan kinerja individu melalui peningkatan motivasi kinerja Anggota DPRD Kota Sukabumi; adanya Goodwil antara Kepala Daerah dengan DPRD dalam mensinerjikan aspirasi-aspirasi dari masyarakat sehingga terakomodir advokasinya ke Pemerintah Daerah khususnya mengenai pokok-pokok pikiran Anggota DPRD yang selama ini ditampung dalam kegiatan Reses; serta melakukan penyesuaian Anggaran khususnya Hak dan Keuangan Anggota DPRD sesuai dengan kemampuan daerah dan peraturan perundang-undangannya yang berlaku.
- 3) Strategi pelanggan yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas antara lain komitmen untuk mementingkan kepuasan warga masyarakat.
- 4) Strategi kontrol atau pengendalian dalam penguatan kapasitas anggota DPRD ini dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan yang cukup besar pada anggota DPRD Kota Sukabumi.
- 5) Strategi budaya dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan IPTEK para Anggota DPRD.
- 6) Strategi motivasi dilakukan dengan menumbuhkan inisiatif para anggota dewan serta menumbuhkan rasa tanggung jawab anggota dewan dalam menjalankan tupoksinya.

- b. Strategi Penguatan Kapasitas Lembaga DPRD

- 1) Strategi inti antara lain dengan melakukan beberapa hal berikut seperti memaknai secara benar fungsi dan tujuan pengawasan, sehingga dapat menjadi mekanisme check & balance yang efektif; optimalisasi pengawasan agar dapat memberikan kontribusi yang diharapkan pada pengelolaan pemerintahan daerah; penyusunan agenda pengawasan DPRD; perumusan standar, sistem, dan prosedur baku pengawasan DPRD; dibuatnya mekanisme yang efisien untuk partisipasi masyarakat dalam proses pengawasan, dan saluran penyampaian informasi masyarakat dapat berfungsi efektif sebagai salah satu alat pengawasan.
- 2) Strategi konsekuensi yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas lembaga DPRD di Kota Sukabumi antara lain mekanisme pengelolaan insentif berbasis kinerja
- 3) Strategi pelanggan yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas antara lain dengan menjamin ketersediaan sarana dan prasarana Anggota DPRD Kota Sukabumi.
- 4) Strategi kontrol dalam penguatan kapasitas lembaga DPRD ini dapat dilakukan dengan memberikan kewenangan yang cukup besar pada lembaga DPRD serta

berkoordinasi dalam mengambil keputusan pelaksanaan program penguatan kapasitas Anggota DPRD Kota Sukabumi dengan semua pihak yang mendukung.

- 5) Strategi budaya dapat dilakukan dengan cara, menciptakan budaya organisasi yang taat hukum dan disiplin tinggi dalam segala aspek, serta melakukan sosialisasi visi, misi dan tujuan Bersama;
  - 6) Strategi motivasi dapat dilakukan dengan menciptakan suasana senang dalam bekerja serta kerjasama antar seluruh komponen lembaga DPRD.
- c. Strategi Penguatan Kapasitas Sistem DPRD Kota Sukabumi
- 1) Strategi inti antara lain dengan meningkatkan sistem regulasi DPRD Kota Sukabumi.
  - 2) Strategi konsekuensi yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas lembaga DPRD di Kota Sukabumi antara lain transparansi dalam pengelolaan dana.
  - 3) Strategi pelanggan yang dapat dilakukan dalam upaya penguatan kapasitas antara lain menjamin kemudahan dan transparansi kebijakan DPRD Kota Sukabumi.
  - 4) Strategi kontrol atau pengendalian dalam penguatan kapasitas sistem DPRD ini dapat dilakukan dengan menciptakan kondisi yang kondusif bagi anggota DPRD Kota Sukabumi.
  - 5) Strategi budaya dalam penguatan kapasitas lembaga DPRD dapat dilakukan dengan cara, membangun dan mengarahkan budaya seluruh stakeholder serta adaptasi terhadap perubahan IPTEK;
  - 6) Strategi motivasi dapat dilakukan dengan cara membuat peraturan yang dapat menumbuhkan dan meningkatkan kedisiplinan pada anggota dewan.
- d. Strategi Penguatan Kapasitas Bihavior DPRD Kota Sukabumi
- 1) Strategi inti antara lain memperjelas secara detail rincian kode etik anggota DPRD. Dengan demikian akan dapat meminimalisir serta sekaligus menerjemahkan perilaku yang harus dilakukan sebagai anggota DPRD Kota Sukabumi.
  - 2) Strategi konsekuensi untuk memperkuat kapasitas behavior atau perilaku adalah menciptakan bentuk konsekuensi atau kinerja yang dihasilkan pegawai. Konsekuensi tersebut dapat berupa konsekuensi positif seperti penghargaan maupun konsekuensi negative berupa punishment.
  - 3) Strategi pelanggan dilakukan dengan meningkatkan kepuasan warga masyarakat terhadap DPRD Kota Sukabumi sebagai lembaga yang membuat kebijakan public. Meningkatkan kepuasan warga masyarakat ini dapat dilakukan dengan memenuhi janji-janji politik yang diungkapkan saat pemilu dan harus direalisasikan saat menjadi anggota terpilih.
  - 4) Strategi kontrol atau pengendalian dalam level behavior ini menggeser bentuk pengendalian yang digunakan dari aturan yang rinci serta komando hierarkis ke misi bersama dari sistem yang menciptakan akuntabilitas kinerja.
  - 5) Strategi budaya dalam penguatan kapasitas lembaga adalah mengembangkan kebiasaan baru dalam organisasi dan memperkuat perilaku baru tersebut sehingga anggota organisasi dapat mendukung ikatan emosi baru dengan membangun misi bersama untuk mencapai tujuan organisasi.
  - 6) Strategi motivasi dapat dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan anggota DPRD baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikis.

## **B. Saran**

### **1. Saran Akademik**

Saran akademik dalam penelitian ini :

- a. Kemendagri  
Perlu diadakan penelitian yang lebih komprehensif mengenai strategi penguatan kapasitas anggota DPRD, dengan melibatkan berbagai pihak yang terkait untuk melahirkan anggota DPRD yang berkualitas;
- b. Asosiasi DPRD

- Perlu diadakan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui sejauh mana pengaruh strategi penguatan kapasitas anggota DPRD terhadap efektivitas kinerja anggota DPRD.
- c. UNPAS dan/atau Perguruan Tinggi lainnya  
Perlu diadakan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui sejauh mana arti pentingnya lembaga DPRD dalam tatanan kehidupan Demokrasi yang berdasarkan Pancasila.

## 2. Saran Praktis

Saran praktis penelitian ini yang berkaitan dengan kapasitas DPRD ditujukan kepada Pemerintah/Pemerintah Daerah dan DPR/DPRD, yaitu :

- a. Kapasitas level individu  
Melakukan revisi terhadap kualifikasi pendidikan anggota DPRD minimal Sarjana (S1) dengan kualifikasi pendidikan yang sejalan dengan formasi yang difokuskan.
- b. Kapasitas level organisasi  
Mensetarakan antara kedudukan Sekda/Setda dengan Sekwan/Setwan dalam *eselonering* yang sama untuk memberikan pelayanan yang sama baik untuk kepala daerah maupun untuk pimpinan dan anggota DPRD.
- c. Kapasitas level sistem nilai  
Melakukan reformasi kelembagaan dengan memberikan kewenangan bagi lembaga DPRD untuk memberikan *reward* dan *punishment* sebagai bentuk tindak lanjut dari pengendalian program penguatan kapasitas.
- d. Kapasitas Level Behavior  
Melakukan pembekalan, pelatihan dan pendidikan karakter untuk membangun perilaku dan sikap anggota DPRD yang senantiasa koheren antara ucapan dan perbuatan, antara janji dan bukti, antara Ilmu dan amal, dan lain-lain.

## 3. Saran Kebijakan

Saran kebijakan penelitian ini yang berkaitan dengan pedoman kerja atau regulasi DPRD ditujukan kepada Pemerintah/Pemerintah Daerah dan DPR/DPRD, yaitu :

- a. Melakukan revisi peraturan dan perundang-undangan dengan menempatkan sekurang-kurangnya 1 (satu) orang dan sebanyak-banyaknya 3 (tiga) orang tenaga ahli pada tiap-tiap anggota DPRD untuk memfokuskan dan memperjelas secara detail rincian pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari masing-masing anggota DPRD;
- b. Melakukan revisi terhadap anggaran yang akan digunakan apabila diadakan formasi tenaga ahli pada tiap-tiap anggota DPRD;
- c. Melakukan revisi terhadap anggota Dewan Kehormatan DPRD untuk direkrut dari eksternal anggota DPRD;
- d. Mengadakan sekolah non formal bagi Anggota DPRD seperti kursus atau pelatihan baik sebelum menjadi Anggota DPRD maupun setelah menjadi Anggota DPRD.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bogdan., Taylor. (1975). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remadja Karya.
- Budhiardjo, M. (2014). *Dasar-Dasar Ilmu Politik*. Revisi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Busroh, A.D. (2010). *Ilmu Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Chandler, R.C. & Plano, C., (1992). *The Public Administration Dictionary*. New York: John Willey & Sons.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Sage Publications, Inc.
- Daman, R. (1993). *Hukum Tata Negara: Suatu Pengantar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- David, F.R. (2004). *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi Ketujuh. Jakarta: Pt. Prenhallindo.
- Davis, K., Newstorm, J. (1989). *Human Behavior At Work*. Eight Edition. New York: Mcgraw-Hill Inc.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M, Donnelly, J.H. (1996). *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. (Alih Bahasa Nunuk Adiarni). Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.

- Greenley, G. E. (1993). A Model Of Strategy Decision Making. *Strategic Change*, 2(1), 13–20. Doi:10.1002/Jsc.4240020104.
- Grindle, M.S., (1997), *Getting Good Government: Capacity Building In The Public Sector Of Developing Countries*, Ma: Harvard Institute For International Development. Boston.
- Grindle, M. S., & Hilderbrand, M. E. (1995). Building Sustainable Capacity In The Public Sector: What Can Be Done?. *Public Administration And Development*, 15(5), 441–463. Doi:10.1002/Pad.4230150 502.
- Hariandja, M.T.E. (2006). *Perilaku Organisasi: Memahami dan Menge- lola Perilaku dalam Organisasi*. Bandung:Unpar Press.
- Heene, A. Desmidt, S. (2010). *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung: Reflika Aditama.
- Jauch, L.R, Glueck. Sitanggang, Ar. Henry; Dharma, Agus; Wibowo, Herman. (1993, 1994). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Lawrence R. Jauch, William F. Glueck ; Alih Bahasa Murad, Ar. Henry Sitanggang, Herman Wibowo. Jakarta : Erlangga.
- Kartono, K. (1990). *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Bandung: Mandar Maju.
- Keban, Y.T. (2010). *Administrasi Publik, Konsep Teori Dan Isu*. Jakarta: Penerbit Gava Media.
- Kirom, B. (2015). *Mengukur Kinerja Pelayanan Dan Kepuasan Konsumen*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Mardikanto, T., Soebiato, P. (2013). *Pemberdayaan Masyarakat Dalam Perspektif Kebijakan Publik*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Maxwell, J.A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. (2nd Edition). Thousand Oaks: Sage Publication.
- Milen, A. (2004). *Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas*. Diterjemahkan Secara Bebas. Pondok Pustaka Jogja, Yogyakarta.
- Nigro, Felix A., 2016, *Dasar-Dasar Administrasi Publik Modern*, Cet. I, Yogyakarta : PALMALL
- Nigro, Felix A., dan Nigro, Liyod G., 2016, *Administrasi Publik Modern*, Yogyakarta : PALMALL
- Osborne, D., Plastrik, P. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies For Reinventing Government*. Diterjemahkan Oleh Abdul Rosyid Dan Ramelan. 2001. *Memang kas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: Penerbit Ppm.
- Pasolong, H. (2011). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Patton, Mq (1990). *Evaluasi Kualitatif Dan Metode Penelitian* (2nd Ed.). Newbury Park, Ca: Sage Publications, Inc.
- Pearce, J.A.Ii., Robinson, R.B.Jr. (2014). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pfiffner, J.M., Presthus, R.V. (1960). *Public Administration*. New York : The Ronald Press Company.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis Swot: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Pt Gramedia Pustaka Utama.
- Rifa'i, M., Fadhli, M. (2013). *Manajemen Organisasi*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- Robbins, S. (2001). *Organisational Behavior: Leading And Managing In Australia And New Zealand 3<sup>rd</sup> Ed*. Australia: Prentice Hall.
- Robbins, P.S., Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2009). *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, Dan Kepemimpinan Masa Depan : Mewujudkan Pelayanan Prima Dan Kepemerintahan Yang Baik*. Bandung : Refika Aditama.
- Shafritz, J.M., Hyde, A.C., Parkers, S.J. (2004). *Classics Of Public Administration*. Fifth Edition, Usa: Thomson Wadsworth.
- Shaleh, Munandi. (2016). *Sistem Politik Indonesia*. Jawa Barat: Khalifah Mediatama.
- Sodikin, Ikin. (2019). *Parlementaria Bunga Rampai*. Bandung: Kencana Utama.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif: Teori Beralas Prosedur Dan Teknik*. Newbury Park, Ca: Sage Publications, Inc.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugono, D, Dkk. (2013). *Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa Edisi Keempat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sukmadinata. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Graha Aksara.
- Suyadi, P. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*". Yogyakarta: Bpfe.

- Tangkilisan, H.S. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta: Pt. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Wasistono, S., Riyani, O. (2003). *Etika Hubungan Legislatif Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Cet, Ke-2. Bandung:Fokus Media.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (Lpppi).

## Dokumentasi

### 1. Artikel Majalah Ilmiah/Jurnal

- Alam, A.S. (2015). Pengembangan Kapasitas Organisasi Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Bone. *Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Volume 8, Nomor 2, (93-104) Issn 1979-5645 93.
- Andriani, T.D., & Sudarsana. (2018). Kinerja DPRD Kabupaten Grobogan Periode 2016 Dalam Mewujudkan Good Governance Di Kabupaten Grobogan. *Journal Of Development And Social Change*, Vol. 1, No. 1, P.65-75 P-Issn 2614-5766.
- Asmawi. (2014). Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Dalam Perundang-Undangan Pemerintahan Daerah Dan Lembaga Legislatif Daerah. *Jurnal Cita Hukum*, Vol. I No. 1, Doi: 10.15408/Jch.V1i1.1443.
- Budiningsih, I., Lubis, E. (2019). Evaluasi Kualitas Penyelenggaraan Bimtek Peningkatan Kapasitas Anggota DPRD Kab/Kota/Provinsi. *Akademika Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol.8 No. 1, 13-23.
- Darmastuti, I. (2004). Dampak Sistem Kontrol Terhadap Perilaku Dalam Organisasi. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, Vol. 1 No. 1.
- Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review* 60(6).
- Denhardt, R.B., Denhardt, J.V. (2003). The New Public Service: An Approach To Reform. *International Review Of Public Administration*, 8(1).
- Dewi, M.A. (2010). Model Penguatan Kapasitas Politik Anggota Legislatif Perempuan Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Masyarakat, Kebudayaan Dan Politik*, Vol 23, No, 2, 102-111.
- Fathika, A. C. (2014). Reinventing Government Dan Pemberdayaan Aparatur Pemerintah Daerah. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*. Volume Viii, Edisi 1.
- Gartika, D. (2017). Strategi Penguatan Kapasitas Tata Kelola Penelitian Dan Pengembangan Di Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, Vol. 12 No. 2, 163-178.
- Ginanjar, Y., Ratmoko, K. (2016). Perencanaan Strategis Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung Barat Dalam Penguatan Kapasitas Umkm Untuk Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean. *Dinamika Global*, Vol. 1 No. 2.
- Hariandja, M.T.E., Sembiring, S. (2014). Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Studi Kasus Fisip Unpar. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1).
- Hidir, A., Mar'aini. (2017). Kajian Pengembangan Kapasitas Anggota DPRD Kabupaten Pelalawan. *Menara Ilmu*, Vol. Xi Jilid 2 No. 78, 109-116.
- Irsan., Utama, M., & Rumesten, I. (2013) Pengaturan Fungsi Pengawasan DPRD Terhadap Implementasi Peraturan Daerah. *Penelitian Unsri*.
- Kartiwa, H.A. (2009). Implementasi Peran Dan Fungsi DPRD Dalam Rangka Mewujudkan "Good Governance". *Pustaka Unpad*.
- Kiwang, A.S., Pandie, D.D., Gana, F. (2015). Analisis Kebijakan Dan Efektivitas Organisasi. *Jurnal Kebijakan & Administrasi Publik*, 19 (1). Issn 0852-9213.
- Kurniyati, Y. (2013). Penguatan Kapasitas Kelembagaan Kelompok Pew Untuk Pengembangan Ekonomi Lokal Kota Yogyakarta. *Jurnal Maksipre-Neur*, Vol. Iii, No. 1, Hal 90-120.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24. Doi:10.2307/41165263.
- Montevideo Convention On Rights And Duties Of States. 26 Desember 1933.
- Mustofa, G. (2017). Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Agen Pt. Jiwasraya Kantor Cabang Malang Kota). *Jurnal Manajemen Bisnis*. Volume 7 No. 02.

- Parjaman, T., Soedarmo, U. Enas. (2019). Penguatan Kapasitas Aparatur Untuk Meningkatkan Daya Saing Daerah Di Era Global. *Journal Of Management Review*, Spesial Issue: Ekonomi Dan Kebijakan 1 (29-42), Issn-P : 2580-4138 Issn-E 2579-812x.
- Ratnasari, D., Makmur, M., Ribawanto, H. (2013). Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 1 No. 3, 103-110.
- Sobirin, Achmad (2015) *Perilaku Organisasi*. In: *Organisasi Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka, Pp. 1-69. Isbn 9789790119550.
- Soeprapto, R. (2006). Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, Vol.Iv(1).
- Sudjatmika, B. (2012). Pengakuan Negara Baru Ditinjau Dari Perspektif Hukum Internasional: Studi Terhadap Kemerdekaan Kosovo. *Fiat Justitia Jurnal Ilmu Hukum*, Volume 6 No. 1, Issn 1978-5186, 183-189.
- Supriono, A., Bowo, C., Kosasih, A.S., Herawati, T. (2013). Strategi Penguatan Kapasitas Kelompok Tani Hutan Rakyat Di Kabupaten Situbondo. *Jurnal Penelitian Hutan Tanaman*, Vol. 10 No. 3, Hal 139-146.
- Supriyadi, Y. (2017). Komunikasi Politik DPRD Dalam Meningkatkan Peran Legislatif Di Kota Bandung. *Mediator*, Vol 10 (1).
- Suryanto. (2010). Strategi Peningkatan Kapasitas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. *Jurnal Desentralisasi*, Volume 9 No. 6, 59-74.
- Syahrizal, D. (2018). *Hukum Administrasi Negara & Peradilan Tata Usaha Negara*. Yogyakarta: Media Pressindo, Isbn: 978-979-341-128-6.
- Wahyuningsih, T., & Sakti, S.W.K. (2010) Kajian Kompetensi Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten - Kota Sukabumi, Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, Volume 6, Nomor 1, 58-73.
- Wijaya, M., (2017). Manajemen Strategik Dan Budaya Perusahaan: Dampak Serta Implementasi. *Media Informatika*, Vol.16 No.2.
- Wijayanti, S.P., Prasetyoningsih, N. (2019). *Buku Ajar Ilmu Negara Dari Masa Ke Masa*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, Isbn: 978-623-236-026-6.

## **2. Peraturan dan Perundang-Undangan**

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587).
- Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 246, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5589).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2015 Tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah Menjadi Undang-Undang. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 24, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5589).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2014 Tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 182, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5568).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2014 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 Tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.



- (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 383, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5650).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2018 Tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 Tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 29, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6187).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2019 Tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 Tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 181, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6396).
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2017 Tentang Pemilihan Umum. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 182, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6109).
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2017 Tentang Hak Keuangan dan Administratif Pimpinan dan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6057).
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyusunan Tata Tertib Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi, Kabupaten, dan Kota. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6197).
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 42, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6322).
- Keputusan DPRD Kota Sukabumi Nomor 1 Tahun 2019 tentang Peraturan Tata Tertib DPRD Kota Sukabumi.