**MODEL *CAPACITY BUILDING***

**DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH**

**KABUPATEN BANDUNG**

***CAPACITY BUILDING MODEL REGIONAL HOUSE OF REPRESENTATIVES IN BANDUNG REGENCY***

**DISERTASI**

**Disusun dalam Rangka Memenuhi Syarat Guna Mengikuti**

**Ujian Naskah Disertasi (UND) Program Doktor Ilmu Sosial**

**Bidang Kajian Ilmu Administrasi Publik**

**Pascasarjana Universitas Pasundan**

**Oleh:**

**Sugianto**

**NPM. 219020014**



**PROGRAM DOKTOR ILMU SOSIAL**

**BIDANG KAJIAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2024**

# LEMBAR PENGESAHAN

**MODEL *CAPACITY BUILDING***

**DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH**

**KABUPATEN BANDUNG**

***CAPACITY BUILDING MODEL***

***REGIONAL HOUSE OF REPRESENTATIVES***

***IN BANDUNG REGENCY***

**DISERTASI**

**Disusun dalam Rangka Memenuhi Syarat Guna Mengikuti**

**Ujian Naskah Disertasi (UND) Program Doktor Ilmu Sosial**

**Bidang Kajian Ilmu Administrasi Publik**

**Pascasarjana Universitas Pasundan**

Oleh:

**Sugianto**

**NPM. 219020014**

**Promotor,**

**Bandung, September 2024**

**Prof, Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si. Prof. Dr. H. Thomas Bustomi, M.Si.**

**Ketua Anggota**

**PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan :

1. Disertasi yang diajukan adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjanan, magister, dan/atau doktor di universitas/perguruan tinggi manapun).
2. Disertasi ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian penulis sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing atau tim promotor.
3. Pada tesis/disertasi tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasi orang lain, kecuali secara terlulis dengan jelas mencantumkan sebagai acuan dan menuliskannya sumber acuan tersebut dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Bandung, November 2024

Peneliti,

Sugianto

NPM : 219020014

**DALIL**

1. Penguatan regulasi sangat menentukan Tingkat keberhasilan dalam pencapaian tujuan kesejahteraan kepada masyarakat (hasil penelitian).
2. Pemberlakuan sanksi yang proporsional menghasilkan Keputusan yang tepat (hasil penelitian).
3. Tanggungjawab merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung (hasil penelitian).
4. Otonomi daerah yang bertanggungjawab mampu menyelesaikan persoalan Masyarakat di daerah dengan mengedepankan kesejahteraan Masyarakat (disiplin ilmu).
5. Penyelenggaraan pemerintah daerah yang akuntabel mampu mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas (disiplin ilmu).
6. Pendidikan formal yang berkarakter meningkatkan kecerdasan manusia yang paripurna meliputi kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual (pendidikan)
7. Pengembangan organisasi mendorong dan merangsang dalam membantu organisasi untuk mengubah dirinya sendiri menjadi maju dan berkembang (umum).

# ABSTRAK

*Dewan Perwakilan Rakyat (DPRD) mangrupakeun lembaga wawakil rahayat daerah anu kalungguhanana salaku unsur penyelenggaraan pamarentahan daerah anu mancen gawe tur tanggung jawab anu gede dina raraga ngawujudkeun efisiensi, efektifitas, produktivitas miwah akuntabilitas panyelenggara Pamarentah Daerah.*

*Dina raraga ngamekarkeun kapasitas DPRD Kabupaten Bandung ngabutuhkeun padika anu efektif pikeun ngaronjatkeun karancagean gawe dina fungsi nganggarkeun. Panalungtikeun ieu ngagunakeun padika deskriptif kalawan pendekatan kualitatif. Cara ngumpulkeun data ngagunakeun observasi, wawancara, sarta dokumentasi.*

*Keabsahan data dilakukeun kalawan cara triangulasi, cek ricek, tur konfirmasi antara hasil observasi, analisis dokumentasi miwah hasil wawancara. Hasil panalungtikeun nuduhkeun yen dina raraga ngamekarkeun kapasitas organisasi ngaliwatan atikan jeung latihan dina raraga ngaronjatkeun karancagean pikeun nganggarkeun teu acan dugi kana harepan anu sagemblengna.*

*Ditilik tina level system, organisasi/kalembagaan tur individual anumana individu anggota DPRD sewang-sewang kurang kamampuhanana. Nyampak perkara-perkara anyar nu acan ditalungtik ku panalungtik samemehna nyaeta ngenaan research gap. Antukna tina panalungtikan ieu baris numuwuhkeun kaanyaran (Novelty), Capacity building dina ngaronjatkeun rancage gawe DPRD Kabupaten Bandung ditangtukeun ku ayana Dimensi: 1) Sistem, 2) Institusi, 3) Individu, 4) Kompetensi Individual, 5) Regulasi, sarta 6) Sanksi. Subtansi panalungtikan ieu dina hakekatna nguatkeun teori tur ngamodifikasi teori harepan Capacity building DPRD Kabupaten Bandung dina ngaronjatkeun gawe anu rancage dina nganggarkeun bisa diwujudkeun kalawan efektif.*

*Kata Konci : Capacity Building, Pendidikan, Pelatihan, DPRD*

# ABSTRAK

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang memiliki peran dan tanggungjawab dalam mewujudkan efisiensi, efektifitas, produktivitas dan akuntabilitas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.

Keberhasilan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam menjalankan peran dan fungsinya tidak hanya ditentukan oleh kewenangan formal yang dimiliki, tapi yang jauh lebih penting adanya kompetensi individu atau personal para anggota dewan. Adapun gabungan individu anggota dewan tersebut akan melahirkan kebijakan-kebijakan strategis, namun pada saat individu-individunya tidak memiliki kapasitas maka fungsi-fungsi dewan perwakilan rakyat daerah diantaranya fungsi penganggaran menjadi lemah. Kualitas kinerja anggota dewan tersebut disebabkan salah satunya oleh metode pengembangan yang belum terlaksana dengan baik, oleh karenanya pengembangan kapasitas DPRD Kabupaten Bandung memerlukan model yang efektif guna meningkatkan fungsi penganggaran.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara serta dokumentasi. Keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi, cek dan ricek serta konfirmasi antara hasil observasi, analisis dokumentasi dengan hasil wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas organisasi melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja fungsi penganggaran belum optimal. Dilihat dari level sistem, organisasi/kelembagaan dan individual, level yang tidak optimal adalah pada level individual dimana masing-masing individu anggota DPRD kurang kompeten.

Terdapat hal-hal baru yang belum diteliti oleh peneliti sebelumnya, yaitu dari suatu *research gap* sehingga dari penelitian ini memunculkan kebaruan (Novelty). *Capacity building* dalam meningkatkan kinerja DPRD Kabupaten Bandung ditentukan oleh dimensi: 1) Sistem, 2) Institusi, 3) Individu, 4) Penguatan Regulasi dan 5) Pemberlakuan Sanksi. Substansi penelitian ini pada hakikatnya memperkuat teori dan memodifikasi teori sehingga *capacity building* DPRD Kabupaten Bandung dalam meningkatkan kinerja fungsi penganggaran dapat diimplementasikan secara efektif.

Kata kunci: *Capacity Building*, pendidikan, pelatihan, kinerja, DPRD

# ABSTRACT

*Regional House Of Representatives (DPRD) is a regional people's representative institution that is positioned as an element of the regional government administration that has a role and responsibility in realizing efficiency, effectiveness, productivity and accountability of the implementation of the Regional Government.*

*The capacity development of the Bandung Regency DPRD requires an effective model to improve the performance of the budgeting function. This study uses a descriptive method with a qualitative approach. Data collection techniques use observation, interviews and documentation.*

*Data validity is carried out using triangulation techniques, checking, rechecking and confirmation between the results of observations, documentation analysis and interview results. The results of the study indicate that the development of organizational capacity through education and training in improving the performance of the budgeting function is not optimal.*

*Viewed from the system, organizational/institutional and individual levels, the level that is not optimal is at the individual level where each individual member of the DPRD is less competent. There are new things that have not been studied by previous researchers, namely from a research gap so that this study gives rise to novelty. Capacity building in improving the performance of the Bandung Regency DPRD is determined by the following dimensions: 1) System, 2) Institution, 3) Individual, 4) Individual competence, 5) Regulation and 6) Sanctions. The substance of this study essentially strengthens the theory and modifies the theory so that the capacity building of the Bandung Regency DPRD in improving the performance of the budgeting function can be implemented effectively.*

*Keywords: Capacity Building, Education, Training, Performance, DPRD*

# KATA PENGANTAR

Syukur *Alhamdulillah* peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga Hasil Penelitian ini yang berjudul   
“**Model *Capacity Building* Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung**” dapat selesai pada waktunya dan layak diajukan sebagai syarat seminar hasil penelitian disertasi.

Peneliti sungguh menyadari bahwa banyak pihak yang telah turut serta dalam memberikan masukan dan saran dalam penyusunan hasil penelitian ini, sebab tanpa bantuan banyak pihak peneliti tidak dapat menyelesaikan hasil penelitian ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini ijinkan peneliti ingin mengungkapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. Azhar Affandi, S.E., M.Sc.., Selaku Rektor Universitas Pasundan, yang telah memperkenankan peneliti belajar di Universitas ini dan memberikan arahan, dorongan dan dukungan morilnya kepada peneliti.
2. Prof. Dr. H. Bambang Heru P.,M.Si., Selaku Direktur Pascasarjana Universitas Pasundan, yang telah memberikan arahan, dorongan dan dukungan morilnya kepada peneliti.
3. Dr. H. Yaya Mulyana Abdul Aziz, M.Si Selaku Wakil Direktur I Bidang Akademik Pascasarjana Universitas Pasundan, yang telah memberikan arahan, dorongan dan dukungan morilnya kepada peneliti.
4. Prof. Dr. H. Atang Hermawan, SE., M.S.I.E., Ak., CSRS., CSRA., Selaku Wakil Direktur II Bidang Akademik Pascasarjana Universitas Pasundan, yang telah memberikan arahan, dorongan dan dukungan morilnya kepada peneliti.
5. Prof. Dr. Subarsyah, SH., S.Sos., Sp-1, MM., Selaku Wakil Direktur III Bidang Kemahasiswaan, Alumni, Promosi dan Kerjasama Pascasarjana Universitas Pasundan, yang telah memberikan arahan, dorongan dan dukungan morilnya kepada peneliti.
6. Prof. Dr. H. Thomas Bustomi, M.Si., selaku Ketua Program Ilmu Sosial Pascasarjana Universitas Pasundan sekaligus penguji disertasi.
7. Prof. Dr. H. Kamal Alamsyah, M.Si., Sekretaris Program sekaligus penguji disertasi.
8. Prof, Dr. H. Soleh Suryadi, M.Si**.**., selaku Promotor dan Penguji yang telah memberikan arahan dan bimbingan kepada peneliti.
9. Prof. Dr. H. Thomas Bustomi, M.Si., selaku co promotor sekaligus penguji disertasi yang telah memberikan arahan dan bimbingan kepada peneliti.
10. Para dosen dan staf pengajar Program Doktor Ilmu Sosial Bidang Kajian Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Pasundan yang telah memberikan ilmunya dan bantuan fasilitas sehingga dapat terselesainya usulan penelitian ini.
11. Teman-teman seangkatan pada Program Doktor Ilmu Sosial Bidang Kajian Ilmu Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Pasundan yang telah memberikan dorongan guna penyelesaian usulan penelitian ini.
12. Pihak keluarga terutama ibunda dan ayahanda terkasih, istri dan anak-anak tercinta.
13. Teman-teman sejawat Anggota DPRD Kabupaten Bandung masa jabatan 2019 – 2024.

Peneliti menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna, maka peneliti mengharapkan segala kritik, saran dan arahannya guna sempurnanya hasil penelitian ini. Akhirnya peneliti berharap semoga hasil penelitian ini dapat memberi sumbangan yang bermanfaat bagi semua pihak.

Bandung, September 2024

Peneliti

Sugianto

# DAFTAR ISI

Halaman

[LEMBAR PENGESAHAN ii](#_Toc181426410)

PERNYATAAN …………..……………………………………………………..iii

DALIL …………...……………………………………………………………….iv

[ABSTRAK v](#_Toc181426411)

[ABSTRAK vi](#_Toc181426412)

[ABSTRACT vii](#_Toc181426413)

[KATA PENGANTAR viii](#_Toc181426414)

[DAFTAR ISI ix](#_Toc181426415)

[DAFTAR TABEL xii](#_Toc181426416)

[DAFTAR GAMBAR xiii](#_Toc181426417)

[BAB I PENDAHULUAN 1](#_Toc181426418)

[1.1 Latar Belakang Penelitian 1](#_Toc181426419)

[1.2 Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah 14](#_Toc181426420)

[1.2.1 Fokus Penelitian 14](#_Toc181426421)

[1.2.2 Rumusan masalah 14](#_Toc181426422)

[1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian 15](#_Toc181426423)

[1.3.1 Tujuan Penelitian 15](#_Toc181426424)

[1.3.2 Kegunaan Penelitian 15](#_Toc181426425)

[BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PROPOSISI 18](#_Toc181426426)

[2.1 Kajian Pustaka 18](#_Toc181426427)

[2.1.1 Penelitian Terdahulu 18](#_Toc181426428)

[2.1.2 Administrasi Publik 37](#_Toc181426429)

[2.1.3 Pengembangan Kapasitas Organisasi 44](#_Toc181426430)

[2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia 51](#_Toc181426431)

[2.1.5 Pengembangan Sumber Daya Manusia 59](#_Toc181426432)

[2.1.6 Pendidikan dan Pelatihan 77](#_Toc181426433)

[2.1.7 Kinerja 84](#_Toc181426434)

[2.1.8 Dewan Perwakilan Rakyat Daerah 91](#_Toc181426435)

[2.1.9 Hubungan Landasan Teori Keseluruhan 110](#_Toc181426436)

[2.2 Kerangka Berfikir 115](#_Toc181426437)

[2.3. Proposisi 120](#_Toc181426438)

[BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN 120](#_Toc181426439)

[3.1 Objek Penelitian 120](#_Toc181426440)

[3.2. Metode Penelitian 121](#_Toc181426441)

[3.2.1. Rancangan Penelitian 121](#_Toc181426442)

[3.2.2. Metode Penelitian yang Digunakan 123](#_Toc181426443)

[3.2.3. Operasional Parameter Penelitian 125](#_Toc181426444)

[3.2.4. Teknik Pengumpulan Data 127](#_Toc181426445)

[3.2.5. Teknik Analisa Data 130](#_Toc181426446)

[3.2.6. Objek dan Jadwal Penelitian 134](#_Toc181426447)

[BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 136](#_Toc181426448)

[4.1. Hasil Penelitian 136](#_Toc181426449)

[4.1.1. Sejarah DPRD Kabupaten Bandung 136](#_Toc181426450)

[4.1.2. Visi dan Misi DPRD Kabupaten Bandung 138](#_Toc181426451)

[4.1.3. Struktur Organisasi DPRD Kabupaten Bandung 139](#_Toc181426452)

[4.1.4. Tugas Pokok dan Fungsi DPRD Kabupaten Bandung 157](#_Toc181426453)

[4.2. Pembahasan Hasil Penelitian 161](#_Toc181426454)

[4.2.1. Kinerja Fungsi Penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung 162](#_Toc181426455)

[4.2.2. Hambatan-Hambatan Pelaksanaan Kinerja Fungsi Penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung 165](#_Toc181426456)

[4.2.3. Model *Capacity Building* Pendidikan dan Pelatihan Kinerja Fungsi Penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung 183](#_Toc181426457)

4.2.3.1. Level Sistem Pelaksanaan Capacity Building Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Fungsi Penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung ……………………… 186

4.2.3.2. Level Kelembagaan pada Pelaksanan Capacity Building Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Kinerja Fungsi Penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung ……………………… 206

4.2.3.2. Level Individu pada Pelaksanan Capacity Building Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Kinerja Fungsi Penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung ……………………… 223

[4.2.4. Temuan Penelitian 240](#_Toc181426458)

[BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 245](#_Toc181426459)

[5.1. Kesimpulan 245](#_Toc181426460)

[5.2. Saran 246](#_Toc181426461)

[DAFTAR PUSTAKA 249](#_Toc181426462)

[LAMPIRAN-LAMPIRAN 256](#_Toc181426463)

# DAFTAR TABEL

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Tabel | Halaman | |
| Tabel.1.1. | Perbandingan Raperda yang dihasilkan DPRD Kabupaten Bandung Selama Lima Tahun Terakhir …………………. | 12 |
| Tabel 2.1. | Penelitian Terdahulu …………………………………….. | 32 |
| Tabel 2.2. | Dimensi Pengembangan Kapasitas ……………………… | 49 |
| Tabel 3.1. | Operasional Parameter …………………………………… | 125 |
| Tabel 3.2. | Jadwal Penelitian …………………………………………. | 135 |
| Tabel 4.1 | Latar Belakang Jenjang Pendidikan Anggota DPRD  Kabupaten Bandung Periode Tahun 2019 – 2024 ………. | 174 |
| Tabel 4.2 | Kegiatan Pengembangan SDM Anggota DPRD di DPRD  Kabupaten Bandung ………………………………………. | 235 |
|  |  |  |

# DAFTAR GAMBAR

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Gambar | Halaman | |
| Gambar 2.1 | Pengaruh kinerja individu dan kelompok terhadap kinerja organisasi …………………………………………………. | 85 |
| Gambar 2.2 | Kerangka Berpikir Kajian Pustaka ……………………….. | 111 |
| Gambar 2.3 | Paradigma Berpikir Kualitatif Model Pendekatan Sistem… | 120 |
| Gambar 3.1 | Model Analisis Data Interaktif Miles dan Huberman ……. | 134 |
| Gambar 4.1 | Mekanisme Penyusunan Anggaran……………………….. | 138 |
| Gambar 4.2 | Bagan Struktur Organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung ………………………………………………….. | 140 |
| Gambar 4.3 | Model Capacity Building Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung ………………………………………………. | 239 |

# PENDAHULUAN

## Latar Belakang Penelitian

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang mempunyai peran dan tanggung jawab dalam mewujudkan efisiensi, efektifitas, produktivitas dan akuntabilitas penyelenggaraan Pemerintah Daerah melalui pelaksanaan hak, kewajiban, tugas, wewenang dan fungsinya sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan. DPRD Kabupaten/kota merupakan lembaga perwakilan rakyat di tingkat daerah yang memiliki kedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah. Penyelenggaraan roda pemerintahan pada tingkat daerah, DPRD mempunyai kedudukan yang sejajar dengan pemerintah daerah sehingga tanggung jawab yang dimiliki sama dengan pemerintah daerah.

Keberadaan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) merupakan hal yang sangat esensial, terutama berfungsi untuk mewakili kepentingan-kepentingan rakyat. Setiap aspirasi masyarakat diakomodasi dalam proses politiknya dan kemudian dituangkan dalam berbagai macam kebijakan publik yang sesuai dengan perkembangan aspirasi masyarakat itu sendiri. Hal tersebut berdampak pada semakin meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap wakil rakyat ini. Harapan masyarakat sangat besar agar mampu mengakomodasi semua aspirasi rakyat yang berkembang dalam segala aspek.

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) sebagai lembaga representasi rakyat, memiliki tiga fungsi yaitu Fungsi Legislasi, Fungsi Anggaran dan Fungsi Pengawasan. Fungsi legislasi merupakan fungsi yang sangat vital dan strategis dimana berguna mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang demokratis serta pembangunan yang berkualitas di daerah. Fungsi legislasi merupakan proses mengakomodasi berbagai kepentingan *stakeholders*, untuk menetapkan bagaimana pembangunan di daerah akan diselenggarakan. Ihwal tersebut mengartikan posisi krusialnya sebagai kompas penentu arah pembangunan di daerah sekaligus merupakan ujung tombak dalam upaya memajukan dan mensejahterakan masyarakat, artinya DPRD merupakan rahim kontrak sosial penyambung lidah rakyat di daerah. Lebih dari itu, Centia dkk. (2020) menjelaskan bahwa dalam menjalankan fungsi legislasi memiliki peran pula sebagai *policy maker*, dan bukan policy implementer di daerah. Artinya, sebagai pejabat publik idealnya bersinergi dengan masyarakat sebagai *stakeholders*.

Lembaga perwakilan rakyat daerah yang memiliki kedudukan sebagai unsur dari penyelenggara pemerintahan daerah serta memiliki tanggung jawab yang sama dengan pemerintah daerah dalam rangka menjalankan roda pemerintahan daerah. Selain memiliki fungsi legislasi, DPRD sendiri memiliki fungsi anggaran, dimana bersama kepala daerah menyusun dan menetapkan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) tiap tahun bersama kepala daerah. Fungsi anggaran pada dasarnya memiliki peran penting dalam membiayai semua kegiatan yang sudah direncanakan oleh pemerintah dan mewujudkan kesejahteraan masyarakat yaitu untuk meningkatkan perekonomian masyarakat.

Fungsi lainnya yang dimiliki oleh DPRD yaitu Fungsi pengawasan. Fungsi pengawasan yang dimiliki merupakan kewenangan dalam upaya mengontrol pelaksanaan kebijakan dan kinerja pemerintah daerah termasuk juga dalam hal pelayanan publik. Dimilikinya fungsi *check and balances* diharapkan mampu mendorong eksekutif dalam peningkatan kualitas pelayanan publik di daerah yang lebih responsif. Bustomi (2016) mengemukakan bahwa upaya peningkatan kualitas pelayanan harus dilaksanakan secara konsisten dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan masyarakat, sehingga pelayanan pemerintah kepada masyarakat dapat selalu diberikan secara cepat, tepat, murah, terbuka, sederhana, dan mudah dilaksanakan serta tidak diskriminatif sebagai lembaga legislative.

Perubahan sistem penganggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*) yang mengutamakan partisipasi masyarakat, memberikan peran penting DPRD sebagai wakil rakyat dalam proses penyusunannya, sesuai dengan UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Implementasi hak rakyat dalam APBD dapat diwujudkan dalam keterlibatan masyarakat secara partisipatif dalam proses perencanaan dan penganggaran. Masyarakat sering tidak puas dengan kinerja APBD dan keluhan masyarakat sering terjadi terhadap ketimpangan antara pengeluaran belanja pemerintah dan alokasi anggaran untuk publik. Persoalan perencanaan penganggaran sangat penting untuk dicermati karena dapat dijadikan penilaian terhadap pemerintah mengenaikeberpihakan terhadap masyarakat. Fungsi pengawasan menjadi titik krusial penciptaan pemerintahan yang baik (*good governance*), karena akan mempersempit ruang bagi terjadinya perbuatan pemerintah yang tercela. Perbuatan pemerintah yang tercela frekuensinya lebih banyak terjadi dalam pemerintahan yang bebas, sedangkan pemerintahan yang bebas identik dengan penerapan otonomi daerah, dimana pemberian kewenangan dan keleluasaan diberikan kepada daerah untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya daerah secara optimal bagi kesejahteraan masyarakat.

Di era desentralisasi dan demokrasi seperti ini memberi ruang dan peran DPRD yang semakin besar untuk menjadi mitra pemerintah dalam proses penyelenggaraan pemerintahan yang demokratis, bersih dan berwibawa. Pada sisi yang lain, kualitas pengawasan (dalam penganggaran) sangat bergantung pada pemahamandan kinerja anggota Dewan. Terlebih lagi telah terjadi perubahan sistem penganggaran berbasis kinerja (*performance budgeting*) yang mengutamakan partisipasi masyarakat.

Keberhasilan DPRD dalam menjalankan peran dan fungsinya, tidak hanya ditentukan oleh kewenangan formal yang dimiliki, tapi yang jauh lebih penting adalah kompetensi dari masing-masing individu/ personal para anggota dewan. Adisasmita (2011) memaparkan bahwa kemampuan kerja aparatur memiliki hubungan yang sangat erat dengan tingkat pengetahuan, keterampilan, dan keahliannya. Hal tersebut menjadi salah satu upaya pengembangan SDM. Oleh sebab itu pengembangan SDM anggota dewan selalu diarahkan pada pendidikan dan pelatihan serta pengalaman anggota melalui studi-studi banding ke tempat lain.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 133 Tahun 2017 Tentang Orientasi Dan Pendalaman Tugas Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten/Kota Pasal 16 dicantumkan bahwa pendalaman tugas dari anggota Dewan dilakukan dalam bentuk: a. pendidikan dan pelatihan, b. bimbingan teknis; dan c. *workshop*/lokakarya/seminar. Pendidikan dan Pelatihan dilakukan paling singkat 30 (tiga puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) kali kegiatan. Bimbingan Teknis dilakukan paling singkat 20 (dua puluh) dan paling lama 30 (tiga puluh) jam pelajaran dalam satu kali kegiatan. Sedangkan Workshop/lokakarya/seminar dilakukan paling lama 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) kali kegiatan.

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) sebagai lembaga penyambung suara rakyat masih perlu melakukan penguatan lembaganya dan peningkatan kompetensi anggotanya. Hal ini dikuatkan pula oleh hasil penelitian Wahyuningsih (2010) terhadap kompetensi anggota DPRD Kabupaten dan Kota menunjukkan bahwa secara substansial, penguasaan anggota 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.

Guna menunjang kegiatan anggota Dewan, pemerintah telah memberikan anggaran belanja penunjang kegiatan DPRD. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2017 Tentang Hak Keuangan Dan Administratif Pimpinan Dan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Pasal 20 menjelaskan bahwa Belanja penunjang kegiatan yang disediakan dalam rangka mendukung kelancaran fungsi, tugas, dan wewenang berupa:

Program, yang terdiri atas:

penyelenggaraan rapat;

kunjungan kerja;

pengkajian, penelaahan, dan penyiapan Perda;

peningkatan kapasitas dan profesionalisme sumber daya manusia di lingkungan DPRD;

koordinasi dan konsultasi kegiatan pemerintahan dan kemasyarakatan; dan

program lain sesuai dengan fungsi, tugas, dan wewenang DPRD

Peraturan Pemerintah tersebut menjelaskan bahwa ada belanja penunjang kegiatan untuk peningkatan profesionalisme Sumber Daya Manusia di Lingkungan DPRD.

Adanya akselerasi perubahan pada seluruh komponen Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung mau tidak mau harus menentukan model pengembangan kapasitas organisasi yaitu melalui pendidikan dan pelatihan sehingga pengembangan kapasitas DPRD menjadi dapat optimal serta mampu menghadapi permasalahan yang terjadi terutama dalam hal tatakelola pada level individu, organisasi kelembagaan, dan system yang dimiliki. Artinya pengembangan kapasitas (*capacity building)* harus mengacu pada proses pengembangan kapasitas organisasi dalam menjalankan fungsi, efektivitas kemajuan serta untuk menyelesaikan masalah-masalah pada pengembangan kapasitas dalam mencapai tujuan organisasi.

Konsep pengembangan kapasitas merupakan kekuatan untuk menjalankan tugas dan fungsinya, selain untuk menjadi sarana dalam *problem solving*, serta merumuskan dan menentukan pencapaian organisasi yang ideal. Pengembangan kapasitas juga sebagai upaya untuk menjabarkan serta memperluas pengembangan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Pengembangan kapasitas merupakan salah satu upaya untuk memecahkan berbagai permasalahan dalam penyelenggaraan kinerja fungsi DPRD terutama fungsi penganggaran. Grindle (1977:6- 22) berpendapat bahwa *capacity building* adalah: “*intented to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance*”.

Pengembangan kapasitas organisasi (*capacity building)* melalui strategi yang ditentukan menjadikan suatu strategi yang dapat mempengaruhi proses maupun keluaran ataupun capaian organisasi dalam mencapai tujuannya, sehingga mengefektifkan organisasi yang tercermin dalam karakteristik kondisi eksisting DPRD yang spesifik. *Capacity building* yang dimiliki oleh organisasi mampu mengefektifkan pengelolaan kemampuan sumberdaya yang dimiliki organisasi.

Pengambilan lokus kajian di Kabupaten Bandung oleh peneliti dikarenakan Kabupaten Bandung memiliki dinamika penduduk yang beragam dengan jumlah penduduk terbanyak kedua di Provinsi Jawa Barat. DPRD Kabupaten Bandung sendiri merupakan salah satu dari 3 DPRD dengan jumlah anggota terbanyak di Indonesia selain Kabupaten Bogor dan Kota Surabaya. Saat ini DPRD Kabupaten Bandung memiliki jumlah anggota Dewan sebanyak 55 orang. Sebagian besar anggota dewan tersebut sudah menjabat sebanyak 1-2 periode. Akan tetapi masih ada juga anggota dewan yang baru menjabat untuk pertama kali pada periode 2019-2024 ini. Luasnya wilayah dan dinamika penduduk yang beragam di Kabupaten Bandung tentu dapat berdampak pada kinerja anggota itu sendiri sehingga memerlukan penelitian lebih lanjut.

Pada tahun 2022 Kinerja DPRD Kabupaten Bandung secara organisasi sudah lebih efektif dan produktif. Berbagai program kerja bersama pemerintah kabupaten (Pemkab) berhasil dilaksanakan sesuai dengan rencana. Pencapaian ini tidak luput dari kinerja DPRD Kabupaten Bandung yang berupaya agar program kerja berbagai program kerja tersebut dapat terealisasi. ([https://jabar.tribunnews.com/2023/01/04/kinerja-dprd-kabupaten-bandung-tahun-2022-raih-catatan-positif. 28/3/2023](https://jabar.tribunnews.com/2023/01/04/kinerja-dprd-kabupaten-bandung-tahun-2022-raih-catatan-positif.%2028/3/2023).

Akan tetapi, terdapat kelemahan yang terjadi pada fungsi penganggaraan adalah dimana dimulai sejak 3 tahun yang lalu dimulai pada saat Covid-19 terjadi. Adanya kelemahan pengendalian internal maupun ketidakpatuhan terhadap ketentuan perundang-undangan dalam LHP Kabupaten Bandung tahun 2023 diantaranya yaitu: Kebijakan pengelolaan kas pada Pemerintah Kabupaten Bandung belum memperhatikan skala prioritas kebutuhan sehingga TAPD lemah dalam merancang APBD dan APBD perubahan tanpa memperhatikan kebutuhan dan kewajiban penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini dibuktikan dengan adanya efisiensi atau refocussing pada program kerja apbd akibat tidak terkendalinya arus kas keuangan.

Terkait kebijakan akuntansi penyusutan, kapitalisasi dan aset tak berwujud mengalami kekosongan setelah dicabutnya Perbup 33 Tahun 2022 dan Perbup 60 Tahun 2015 Tentang Penyusutan Barang Milik Daerah dan PERBUP 61 2015 Tentang Pedoman Kapitalisasi Serta Kebijakan Aset Tak Berwujud, Properti Investasi, sehingga Pemerintah Kabupaten Bandung tidak bisa mereklafikasikan aset tanah yang disewakan ke akun properti akuntansi sebesar nilai aset sebesar Rp. 10.868.701.754,30 dengan nilai sewa sebesar Rp. 1.838.344.786,99 (dalam calk) padahal sudah ada Permenkeu No. 85/PMK.05/2021 tentang Standar Akuntansi Pemda Berbasis Akrual.

Pada pelaksanaan pengendalian belanja yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bandung kurang optimal diantaranya yaitu:

* 1. Belanja bararang dan jasa bahan bakar dan pelumas dlh. sehingga tercatat kekurangan volume sebesar Rp. 235.141.450,00 atau kelebihan bayar kepada SPBU
  2. Sewa kendaraan dinas untuk perorangan dan penumpang pemborosan atau lebih bayar Rp. 453.242.000 oleh sekda, asisten 1 2 3, kabag setda, bakesbangpol dan satpol pp. Ini merupakan kekurangcermatan PPK dalam memverifikasi pengeluaran belanja sewa.
  3. Realisasi BBM di DLH tidak menunjukan riil yang diterima di SPBU.

Permasalahan lainnya yang menjadi temuan BPK adalah kekurangan volume belanja modal gedung dan bangunan di DPUTR, Disperkintan, Dispora nilai tidak sesuai kontrak Rp. 1.362.707.641,44 denda keterlambatan Rp. 675.829.488:

* + 1. Pekerjaan volume pekerjaan di RSUD Tegalluar Rp. 246.145.791,65. kontrak 3 kali diandendum
    2. Kekurangan volume pekerjaan di Dispora Rp. 228.127.585 serta denda keterlambatan Rp. 336.388.435,38 kontrak diadendum sampai 4 kali
    3. Pemahalan harga pembangunan venue olahraga exstreme Rp. 71.368.800.
    4. Kekurangan volume disperkimtan potensi budaya desa laksana ibun Rp. 194.299.144 keterlambatan sampai 50 hari.

Pengendalian pertanggungjawaban hibah untuk koni belum memadai dimana koni harus melakukan pengembalian Rp. 462.500.242,00 akibat pa kurang mengawasi pelaksanaan anggaran pada SKPD (Sumber: Laporan BPK, 2023).

Terjadinya permasalahan tersebut diatas tentu dikarenakan tidak berjalannya fungsi penganggaran yang dilakukan oleh DPRD Kabupaten Bandung. Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung hanya memberikan pemberitahuan kepada DPRD tanpa ada pembahasan terlebih dahulu. Berjalan selama tiga tahun terakhir dimulai dari terjadinya Covid-19 karena adanya refocussing anggaran. Refocusing Anggaran di Kabupaten Bandung dilaksanakan sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat melalui Intruksi Presiden No. 4 Tahun 2020 tentang Refocusing Kegiatan, Realokasi Anggaran, Serta Pengadaan Barang dan Jasa Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease* 2019 (Covid-19) yang seterusnya diserahkan kembali pada masingmasing kepala daerah. Akan tetapi pasca *Covid proses refocussing* anggaran tetap dilakukan dan bahkan dijadikan sebagai alat politis.

Berdasarkan hal tersebut di atas, dapat mengindikasikan adanya kinerja fungsi penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung belum efektif, secara fungsional kelembagan itu dapat mencerminkan realitas sosial yang berkembang dalam berbagai aspek kehidupan masyarakatnya.

Pada level sistem diketahui tidak terintegrasi dengan strategi, perencanan maupun rencana strategi yang ada, sehingga strategi perencanaan manajemen yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Bandung tidak optimal sehingga mempengaruhi kualitas organisasi. Disamping itu, tidak optimalnya strategi pengembangan kapasitas sekolah sehingga dalam merespon perubahan situasi dan kondisi perkembangan situasi sosial masyarakat menjadi tidak efektif, yang berdampak buruk terhadap kualitas layanan pemerintah daerah Kabupaten Bandung.

Oleh karena itu, analisis kebutuhan dari pengembangan Kapasitas DPRD Kabupaten Bandung sangat diperlukan. Analisis organisasi secara umum telah dilakukan. Akan tetapi, analisis pekerjaan dan analisis pribadi dari setiap anggota belum optimal. Tugas pokok yang diemban oleh masing-masing anggota belum terlaksana dengan baik sehingga analisis pekerjaan dalam diklat anggota memang diperlukan.

Dari level individu, jumlah anggota DPRD Kabupaten Bandung yang sebanyak 55 orang, tidak semua memiliki kinerja individu yang optimal. Hal tersebut terlihat hanya sebanyak 25% saja anggota dewan yang memiliki tingkat kinerja yang baik. Kompetensi yang dimiliki kurang memadai sebagai anggota dewan. Kurangnya jumlah anggota dewan yang kompeten tidak sebanding dengan banyaknya jumlah penduduk di Kabupaten Bandung. Hal tersebut berimbas pada penerimaan aspirasi dan pelayanan public yang kurang kepada masyarakat. Berikut perbandingan raperda yang dihasilkan DPRD Kabupaten Bandung selama 5 Tahun terakhir:

**Tabel 1.1.**

**Perbandingan Raperda yan dihasilkan DPRD Kabupaten Bandung Selama Lima Tahun Terakhir**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Tahun** | **Usulan Ranperda** | **Penetapan Perda** | **Ranperda Usulan Pemda** | **Ranperda Usulan DPRD** |
| 1 | 2017 | 19 | 14 | 14 | 5 |
| 2 | 2018 | 14 | 9 | 8 | 6 |
| 3 | 2019 | 8 | 8 | 8 | 0 |
| 4 | 2020 | 14 | 11 | 11 | 3 |
| 5 | 2021 | 15 | 13 | 12 | 3 |

Sumber: DPRD Kabupaten Bandung, 2022

Berdasarkan tabel tersebut di atas, jumlah ranperda usulan dari DPRD setiap tahunnya semakin sedikit dibandingkan dengan Ranperda yang diusulkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung bahkan di tahun 2019 tidak mengajukan Ranperda. Oleh karena itu sangatlah penting adanya ikatan psikologis antara pihak yang diwakili dengan mewakili, dimana ikatan itu akan memunculkan persepsi masyarakat terhadap keberadaan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Di samping itu, sangat penting pula memahami argumentasi dari persepsi masyarakat atas proses politik yang menunjukkan pada kinerja lembaga perwakilan rakyat daerah itu sendiri.

Kualitas kinerja anggota yang kurang disebabkan salah satunya oleh metode pengembangan pelatihan yang belum terlaksana dengan baik. Pelaksanaan Bimbingan teknis yang setiap bulan dilaksanakan oleh DPRD Kabupaten Bandung masih banyak anggota yang tidak mengikuti bimtek tersebut atau hanya sekedar mengisi absensi kehadiran.

Selain yang tersebut diatas masih ada beberapa permasalahan seperti masih kurangnya rasa tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, dan belum ada sikap kepemimpinan serta kecakapan dalam menggunakan peralatan kerja. Permasalahan yang juga mengemuka pada saat obeservasi awal yakni kuantitas kerja dengan kata lain adalah Kemampuan beberapa anggota DPRD Kabupaten Bandung dalam menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan, serta masih kurangnya kemampuan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan melebihi dari apa yang ditugaskan. Kemudian adalah permasalahan tepat waktu kerja, dimana para anggota terkesan masih mengabaikan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan; ketepatan waktu dalam kehadiran; ketepatan waktu dalam istirahat dan pulang kantor; tingkat kehadiran (absensi dalam pekerjaan).

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) bukan hanya sebagai representasi dari masyarakat juga mempunyai peran pelayanan umum kepada masyarakat diluar eksekutif dan yudikatif. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Nigro And Nigro (1977: 18) bahwa: Lembaga eksekutif, legislative dan Yudikatif merupakan tiga cabang pemerintahan yang berperan memberikan pelayanan umum kepada masyarakat. Selaku pemegang sentral kekuasaan politik memainkan peran penting dan strategis menentukan tata Pemerintahan Daerah maupun penentu perumusan kebijakan daerah yang merupakan manivestasi dari tugasnya mengemban kedaulatan rakyat. Peranan dan fungsi strategis ini dapat terlaksana dengan baik tentunya memerlukan pengembangan kapasitas DPRD yang optimal.

Berdasarkan hasil penelitian awal terdapat indikator masalah yang telah diuraikan tersebut di atas, bahwa model capacity building melalui model pendidikan dan pelatihan di lingkungan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung belum efektif, dengan indikator masalah sebagai berikut:

Atas dasar latar belakang penelitian dan indikator masalah tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam dengan judul :

**“MODEL *CAPACITY BUILDING* DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KABUPATEN BANDUNG”.**

## Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah

### Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah model *capacity building* pendidikan dan pelatihan kinerja fungsi penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung, sedangkan sub fokusnya adalah menganalisis level *capacity building* meliputi level sistem, level kelembagaan/institusi, dan level individu atau aparatur.

### Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, dapat dipahami bahwa pelaksanaan *capacity building* melalui pendidikan dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja fungsi penganggaran pada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung belum efektif. Dengan demikian rumusan masalah yang diajukan oleh peneliti sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kinerja fungsi penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung?
2. Bagaimana hambatan-hambatan dalam pelaksanaan kinerja fungsi penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung?
3. Bagaimana model *capacity building* melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja fungsi penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung?

## Tujuan dan Kegunaan Penelitian

### Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengkaji dan menganalisis pelaksanaan kinerja fungsi penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung.
2. Mengkaji dan menganalisis hambatan-hambatan dalam pelaksanaan kinerja fungsi penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung.
3. Menemukan model *capacity building* melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja fungsi penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung.

### Kegunaan Penelitian

Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan berkaitan dengan ilmu administrasi public secara khusus menyangkut *capacity building* melalui pendidikan dan pelatihan dan meningkatkan kinerja fungsi penganggaran. Disamping itu peneliti dapat menemukan kebaharuan (Novelty) berkaitan dengan *capacity building* melalui pendidikan dan pelatihan dan peningkatan kinerja.

Kegunaan Praktis

1) Lembaga:

1. Digunakan sebagai referensi atau pembanding yang dapat membantu pengembangan penelitian tentang tantangan *governance* ke depan.
2. Bagi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD), diharapkan dapat menjadi masukan dalam usaha meningkatkan serta pengembangan organisasi agar optimal dalam mencapai sasaran dan tujuan bagi fungsi penganggaran DPRD Kabupaten Bandung.
3. Memperoleh pengetahuan tentang model *capacity building* pada DPRD Kabupaten Bandung.

2) Peneliti

1. Wahana aplikasi teori yang telah diperoleh diperguruan tinggi
2. Uji kemampuan dalam menerapkan teori-teori yang diperoleh diperkuliahan terkait dengan model *capacity building*

3) Peneliti selanjutnya

1. Bahan masukan yang dapat dipertimbangkan oleh peneliti untuk pengembangan teori tentang kinerja dan model *capacity building.*
2. Pengembangan ilmu Pemerintahan khususnya dalam pelaksanaan kinerja dan model *capacity building*.

# KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PROPOSISI

## Kajian Pustaka

Kajian pustaka dalam penelitian ini terdiri dari kajian pustaka, kerangka berpikir dan Proposisi. Berikut akan dibahas lebih lanjut terkait kajian pustaka.

### Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan informasi kepada pembaca bahwa penelitian ini merupakan hasil dari berbagai sumber, seperti menyajikan teori-teori yang relevandari hasil penelitian sebelumnya, maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan penelitian terdahulu sebagai berikut:

1. Jenivia Dwi Ratnasari, Mochamad Makmur, Heru Ribawanto (2012)

Penelitian ini tentang Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang yang ditulis oleh Jenivia Dwi Ratnasari, Mochamad Makmur, Heru Ribawanto pada Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol.1, No.3, h. 103-110.

Dalam rangka penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat dan peningkatan daya saing daerah diperlukan kemampuan atau kapasitas pemerintah daerah yang memadai. Pengembangan kapasitas pemerintah daerah senantiasa mengandung sebuah pemahaman tentang berbagai upaya meningkatkan kinerja pelayanan kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan kapasitas kelembagaan dan faktor pendukung serta penghambat yang dihadapi dalam pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus permasalahan penelitian ini adalah (1) pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang yang meliputi a) struktur organisasi, b) mekanisme kerja, c) budaya organisasi, d) sistem anggaran/nilai, e) sarana dan prasarana, dan (2) Faktorfaktor yang menjadi pendukung dan penghambat pengembangan kapasitas kelembagaan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Lokasi penelitian adalah di Kabupaten Jombang dan situs penelitian di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang. Sumber data diperoleh dari data primer dan sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan interactive model of analysis yang dikembangkan oleh Miles dan Hubberman. Hasil penelitian ini adalah pengembangan kapasitas kelembagaan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang sudah cukup memadai dengan faktor pendukung dan penghambat. Saran yang diberikan adalah Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang harus lebih inovatif dalam pengembangan kapasitas kelembagaan.

1. Ahmad Hidir, Mar’aini (2012)

Penelitian ini tentang Pengembangan Kapasitas Anggota DPRD Kabupaten Pelalawan yang dilakukan oleh Ahmad Hidir dan Mar’aini dalam Jurnal MENARA Ilmu Vol. XI Jilid 2 No.78 November 2017.

Pengembangan kapasitas (*Capacity Building*) merupakan salah satu bentuk dari upaya memperluas keterlibatan *stakeholders* yang berkaitan secara Langsung maupun tidak Langsung dengan suatu kebijakan. Pengembangan kapasitas diperlukan khususnya untuk mengembangkan keterampilan, manajemen dan kebijakan yang esensial. Hal ini dimaksudkan dalam rangka membangun struktur budaya, sosial, politik, ekonomi dan sumber daya manusia (SDM). Sehingga pengembangan kapasitas diharapkan khususnya Anggota legislatif (DPRD) dapat tanggap terhadap perubahan lingkungannya.

Pengembangan Kapasitas Anggota DPRD Kabupaten Pelalawan ini bertujuan untuk menemukan faktor-faktor apa yang perlu dikembangkan dan diantisipasi untuk kebutuhan pengenbangan SDM dan model pengembangan kapasistas anggota DPRD serta menemukan model kebijakan dan program upaya peningkatan SDM dan Kelembagaan DPRD sesuai dengan tuntutan dan pengembangan masyarakat di Kabupaten Pelalawan. Hasil Kajian tentang Pengembangan kapasitas anggota DPRD Kabupaten Pelalawan ini secara umum sudah cukup baik, tetapi masih ada beberapa kendala baik secara internal maupun eksternal yang dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT. Untuk meminimalisasi kendala tersebut diperlukan rencana tindak yang harus dilakukan antara lain menambah pesonil Administratif sesuai dengan kebutuhan kedewanan, Pendidikan dan Latihan sesuai dengan kebutuhan anggota Dewan untuk menjalankan 3 fungsi Kedewanan, Staf Ahli dan tim teknis yang mampu menyokong tugas Kedewanan sesuai bidang dan kepakarannya serta Kunker dan Stuban yang lebih bermakna, transparan dan akuntabel.

1. Munandi Saleh (2021).

Penelitian dilakukan Munandi Saleh dengan judul Strategi Penguatan Kapasitas Anggota DPRD Di Kota Sukabumi pada program Pascasarjana Univesitas Pasundan melalui <https://repository.unpas.ac.id/53443/>

Penelitian ini dilatarbelakangi fenomena permasalahan kapasitas anggota DPRD Kota Sukabumi dalam melaksanakan tiga fungsinya yakni fungsi legislasi, fungsi controling dan fungsi budgeting sebagai representasi dari rakyat untuk memastikan berjalannya kegiatan pemerintahan yang *clean good goverment* 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?. Peneliltian 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 dikemukan oleh Grindel dan teori strategi yang dikemukan 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 meningat sesuai dengan harapan.

1. Sahril Toduho, Elfie Mingkid dan Grace J. Waleleng (2016)

Penelitian tentang Pengembangan Kapasitas Pegawai Bagian Humas Sekretariat DPRD Kota Tidore Kepulauan Dalam Pelayanan Informasi Publik yang ditulis oleh Sahril Toduho, Elfie Mingkid dan Grace J. Waleleng pada Jurnal Society Jurnal Ilmu Sosial & Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan Edisi XX(Januari - Februari 2016 ) Volume 2.

Faktanya, persepsi dan stigmatisasi kehumasan kerap menjadi kendala bagi Bagian Humas Sekretariat Daerah Kota Tidore. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bentuk penguatan kapasitas melalui pendidikan dan pelatihan pelayanan informasi publik di DPRD Kota Pulau Tidore. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi, karena subjek penelitian dibagi menjadi informan kunci dan informan utama yang berjumlah delapan orang. Teknik analisis data deskriptif menggambarkan fenomena berdasarkan lapangan dengan tahapan sebagai berikut: tahap reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data atau penarikan kesimpulan.

Berdasarkan penelitian yang diajukan menunjukkan bahwa dalam peningkatan kapasitas pejabat bagian humas DPR Kota Pulau Tidore sangat bergantung pada pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pelayanan dalam organisasi informasi publik, sehingga item substantif yang dilihat oleh masyarakat kurang. Upaya maksimal yang ditunjukkan disebabkan oleh sumber daya manusia yang tidak profesional. Upaya peningkatan kapasitas belum dilakukan aparat untuk menjawab tuntutan dan kebutuhan pelayanan masyarakat pejabat bagian humas di DPRD Kota Pulau Tidore. Berdasarkan temuan yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kapasitas melalui pendidikan dan pelatihan pejabat kehumasan pada Sekretariat DPR Kota Pulau Tidore merupakan hal yang mendesak untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan fungsional seperti teknik kehumasan, teknik jurnalisme, seminar, diskusi yang berkaitan dengan tanggung jawab perlu dimiliki.

1. Mintarti Indartini, Assistriadi Widjiseno, dan Nurharibnu Wibisono (2019)

Penelitian ini berjudul S*trengthening Strategy of Indonesian Local Legislative Councils on Budget Oversight* yang ditulis oleh Mintarti Indartini, Assistriadi Widjiseno, dan Nurharibnu Wibisono dalam European Journal of Business and Management Vol.11, No.24, 2019.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki pendekatan penguatan yang diikuti oleh lokal Indonesia legislatif khususnya mengenai pengawasan anggaran tahunan pemerintah daerah, penelitian ini bertujuan untuk membahas dan mengkaji apa dan bagaimana pendekatan penguatan yang harus dikelola dan dilakukan oleh legislatif daerah anggota.

Desain/metodologi/pendekatan, Penelitian ini didasarkan pada hasil wawancara mendalam kualitatif yang melibatkan 5 orang anggota DPRD, 1 orang konsultan perencanaan dan penganggaran daerah yang profesional, 1 orang fasilitator profesional dalam penguatan dewan legislatif daerah dan sekretariat dewan daerah yang membidanginya penyelenggaraan administrasi kesekretariatan dan keuangan, menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi dari dewan legislatif daerah. Wawancara mendalam menggunakan metode studi kasus di lima kabupaten di Jawa Timur provinsi, Indonesia.

Temuan – Temuan ini menegaskan bahwa penguatan pengawasan anggaran oleh dewan legislatif daerah harus dimulai mulai dari perencanaan, proses penganggaran hingga pengawasan pelayanan publik. Agar pengawasan anggaran menjadi lebih banyak terarah dan terencana, DPRD harus melaksanakan beberapa langkah termasuk menentukan sasaran dan standar, mengukur kinerja aktual, membandingkan hasil dengan target dan standar yang telah ditentukan, mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan. Hal lain yang cukup krusial bagi DPRD adalah mendorong terwujudnya organisasi yang efektif dan efisien. Untuk mewujudkan organisasi seperti itu, setiap instansi pemerintah harus siap memanfaatkan kekayaan pengetahuan yang dimilikinya. Manajemen pengetahuan adalah sebuah upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektual: pengetahuan dan pengalaman yang ada.

Kurangnya kapasitas tidak hanya bersifat individual, oleh karena itu sangat diperlukan pengembangan kapasitas yang komprehensif paket diperlukan bagi anggota dewan legislatif daerah. Dan dukungan dari sekretariat dewan daerah adalah sangat penting dan krusial dalam kegiatan pengawasan anggaran

Implikasi Praktis – Temuan ini mempunyai implikasi bagi DPRD untuk mengembangkan standarnya. Prosedur operasional pengawasan anggaran sebagai standarisasi mekanisme harus dilakukan oleh daerah anggota legislatif dalam menyelesaikan pengawasan anggarannya, sehingga mengurangi tingkat kesalahan dan kelalaian yang mungkin terjadi dilaksanakan dalam melaksanakan tugasnya serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab individu dan organisasi secara keseluruhan.

1. [Sandile M. Khomo](https://journals.co.za/doi/full/10.4102/apsdpr.v11i1.691), [Tshililo R. Farisani](https://journals.co.za/doi/full/10.4102/apsdpr.v11i1.691) and and [Pfano Mashau](https://journals.co.za/doi/full/10.4102/apsdpr.v11i1.691" \o "Pfano Mashau) (2023)

Penelitian ini ditulis oleh [Sandile M. Khomo](https://journals.co.za/doi/full/10.4102/apsdpr.v11i1.691), [Tshililo R. Farisani](https://journals.co.za/doi/full/10.4102/apsdpr.v11i1.691) and and [Pfano Mashau](https://journals.co.za/doi/full/10.4102/apsdpr.v11i1.691" \o "Pfano Mashau) dengan judul " *The financial legislative role and capacity of municipal councillors at Ulundi Municipality*” dalam [Africa's Public Service Delivery and Performance Review](https://journals.co.za/journal/apsdpr), [Vol. 11, No. 1](https://journals.co.za/toc/apsdpr/11/1)

Literatur mengenai tantangan anggota dewan kota untuk memastikan akuntabilitas keuangan di kota-kota di Afrika Selatan tersedia secara luas. Kesenjangannya terletak pada peran legislatif dan kapasitas anggota dewan kotamadya di Afrika Selatan dalam pengawasan keuangan mereka yang mengarah pada pembangunan ekonomi lokal dan keberlanjutan mata pencaharian. Artikel ini menjawab kesenjangan ini. Studi ini bertujuan untuk menilai peran legislatif dan kapasitas anggota dewan kota Ulundi dalam tanggung jawab pengawasan keuangan mereka yang mengarah pada pembangunan ekonomi lokal dan mata pencaharian berkelanjutan. Artikel ini berfokus pada Kotamadya Ulundi di utara KwaZulu-Natal, Afrika Selatan. Penelitian ini mengikuti metode penelitian kualitatif, dan data primer dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dan data sekunder melalui laporan dan literatur yang relevan.

Temuan dalam penelitian ini mengungkapkan kombinasi tantangan yang dihadapi dewan kota Ulundi dan anggota dewannya dalam peran legislatif mereka untuk melakukan pengawasan keuangan dan mempertahankan penghidupan masyarakat setempat. Kombinasi tantangan tersebut mencakup kurangnya kepatuhan anggota dewan terhadap peraturan terkait peran anggota dewan, kurangnya kapasitas yang relevan untuk melakukan pengawasan keuangan, dan kurangnya kemauan untuk bertindak terhadap sesama anggota partai politik yang dipekerjakan oleh pemerintah kota setempat. Artikel tersebut menyimpulkan bahwa tantangan-tantangan tersebut menyebabkan buruknya pengawasan keuangan daerah, buruknya pemberian layanan, dan tidak berkelanjutannya penghidupan masyarakat setempat. Kontribusi artikel ini adalah dalam usulan proses yang mengacu pada pendekatan Teori Kelembagaan dan Kerangka Penghidupan Berkelanjutan untuk menyarankan perubahan yang meningkatkan pengawasan legislatif dan pemberian layanan yang mengarah pada penghidupan lokal yang berkelanjutan.

1. Andi Samsu Alam Ashar Prawitno (2015)

Penelitian tentang Pengembangan Kapasitas Organisasi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bone yang ditulis oleh Andi Samsu Alam Ashar Prawitno (2015) dalam Government: Jurnal Ilmu Pemerintahan Volume 8, Nomor 2, Juli 2015 (93-104) ISSN 1979-5645.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengembangan kapasitas organisasi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bone dan menjelaskan langkah-langkah yang ditempuh Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bone dalam pengembangan kapasitas organisasi pemerintahnya guna peningkatan kualitas pelayanan publik yang difokuskan pada tiga aspek yaitu pengembangan sumber daya fisik, pengembangan proses operasional dan pengembangan sumber daya manusia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, dengan menyajikan hasil temuan dan kesimpulan analisis dengan menggunakan desain studi kasus. Informan penelitian ini adalah Lingkup Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bone, yaitu: Kepala Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bone, Sekretaris Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bone, Kepala Bidang/Sub Bidang Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bone, Staf-staf Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bone. Teknik pengumpulan data yaitu: wawancara secara mendalam dan observasi secara langsung di lokasi penelitian.

Hasil temuan dari penelitian ini diketahui bahwa (1) pengembangan kapasitas sumber daya fisik secara umum cukup baik, indikatornya yaitu sumber daya fisik, struktur organisasi, keuangan, perangkat hukum (aturan), dan sarana dan prasarana, hanya satu indikator yang mendapat penilaian kurang baik, yaitu kapasitas perangkat hukum; (2) pengembangan kapasitas proses operasional (ketatalaksanaan) secara umum baik dengan indikatornya yaitu prosedur kerja, budaya kerja, dan kepemimpinan; (3) pengembangan kapasitas sumber daya manusia, indikatornya yaitu pengetahuan pegawai, keterampilan pegawai, serta perilaku dan etika kerja

1. Itang Budianto, Astri Siti Fatimah, Arifah Rosmajudi (2023)

Penelitian tentang Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Aparatur Sipil Negara Kecamatan Di Kabupaten Tasikmalaya oleh Itang Budianto, Astri Siti Fatimah, Arifah Rosmajudi (2023) dalam Indonesian JournalOf Education And Humanity, Volume 3 No. 4 November 2023, E-ISSN: 2774-8332.

Penelitian ini menjelaskan bahwa peningkatan kapasitas atau *Capacity Building* merupakan suatu upaya yang penting dalam pengembangan Aparatur Sipil Negara sebagai langkah krusial dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik serta mendukung pembangunan daerah. Pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) di tingkat kecamatan berperan sangat penting dalam menjalankan berbagai tugas pemerintahan, termasuk dalam mengimplementasikan kebijakan-kebijakan pemerintah pusat dan daerah. Metode penelitian kualitatif digunakan dalam penelitian pengembangan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) di tingkat Kecamatan untuk memahami berbagai aspek yang lebih mendalam, seperti persepsi, sikap, dan interaksi antara ASN, serta konteks sosial dan budaya yang memengaruhi pengembangan kapasitas ASN.

Hasil penelitian ini menunjukan bahwa pengembangan kapasitas ASN di kecamatan Kabupaten Tasikmalaya merupakan langkah penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan berkelanjutan, serta mendukung tercapainya tujuan pembangunan daerah secara keseluruhan. Diperlukan kerja sama antara pemerintah daerah, pemerintah pusat, dan berbagai pihak terkait untuk mendorong dan mendukung upaya ini.

1. Mirnawati (2019)

Penelitian tentang *Capacity Building* Organisasi (Studi Pada Kelurahan Imopuro Kecamatan Metro Pusat Kota Metro) yang ditulis oleh Mirnawati dalam Jurnal Tapis: Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam 15 (3) (2019) 51-67 https:// <http://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/TAPIs/index>

Perjuangan untuk mencapai penciptaan pemerintahan yang baik adalah upaya keras dari keberadaan pemerintah saat ini dalam mengatasi semua masalah. Organisasi pemerintah desa perkotaan Imopuro metro Pusat Kecamatan Kota Metro dalam upaya mengatasi masalah seperti menghilangkan predikat kumuh dan populasi terpadat juga dalam rangka menjadikan masyarakat sejahtera, upaya peningkatan kapasitas melalui pengembangan individu / sumber daya manusia, pengembangan organisasi/kelembagaan dan pengembangan sistem manajemen. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana organisasi pengembangan kapasitas di Imopuro, Kecamatan Imopuro, Kota Metro difokuskan pada level individu/sumber daya manusia, level organisasi dan level sistem manajemen.

Metode yang digunakan dengan pendekatan kualitatif tipe deskriptif untuk melihat perkembangan sebelum dan sesudah penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini dapat dilihat bahwa secara umum kapasitas organisasi difokuskan pada tingkat individu/sumber daya manusia, tingkat organisasi/lembaga dan tingkat sistem di Imopuro, metro, Yosomulyo, Hadimulyo Barat, Hadimulyo Timur, pengembangan kapasitas organisasi terutama pada tingkat individu yaitu peningkatan pengetahuan, kemampuan dan upaya untuk mengubah sikap karyawan atau mainset dalam pekerjaan melalui pelatihan atau pendidikan tambahan, dalam masa tinggal organisasional yaitu perbaikan dan kelengkapan sarana dan prasarana pendukung dan penambahan anggaran operasional dana, tugas dan fungsi utama unit kerja harus sesuai dengan kualitas dan latar belakang pendidikan dan mengisi kekosongan karyawan di setiap bidang.

1. Sahidin (2024)

Penelitian tentang Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Penyelenggaraan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama Di Lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan Se-Bandung Raya yang dilakukan oleh Sahidin (2024) pada Program Pascasarjana Universitas Pasundan <https://repository.unpas.ac.id/68890/>

Fokus penelitian ini, yaitu pada persoalan “Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Penyelenggaraan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama Di Lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Dan Menengah Pertama Pasundan Se-Bandung Raya”. Pendekatan dalam penelitian pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan dilakukan dengan ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan juga dilakukan analisis SWOT, yaitu Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman). Metode penelitian yang digunakan dengan deskriptif kualitatif dan mengeksplorasi perilaku objek yang diteliti untuk menemukan gambaran yang mendalam tentang objek yang diteliti, dan teori dijadikan pendekatan terhadap masalah penelitian dengan sumber data primer dan data sekunder melalui observasi, analisis dokumentasi, wawancara mendalam dan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi, cek, ricek dan konfirmasi antara hasil observasi, analisis dokumentasi dengan hasil wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan pada Sekolah Menengah Pertama Pasundan di lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan se-Bandung Raya tidak efektif terutama pada level sistem, maupun pada level kelembagaan, dikarenakan kurang memanfaat kekuatan organisasi dan peluang organisasi sekolah. Terdapat hal-hal baru yang belum diteliti oleh peneliti sebelumnya, yaitu dari suatu research gap sehingga dari penelitian ini memunculkan kebaruan (Novelty). Pengembangan kapasitas organisasi penyelenggaraan pendidikan Sekolah Menengah Pertama di lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar dan Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya ditentukan oleh dimensi: 1) Sistem, 2) Institusi, 3) Individu, 4) Komitmen, 5) Jaringan kerja. Substansi penelitian ini pada hakikatnya memperkuat teori dan memodifikasi teori sehingga pengembangan kapasitas organisasi dapat diimplementasikan secara efektif pada penyelenggaraan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama Pasundan se-Bandung Raya..

Penelitian-penelitian terdahulu tersebut diatas disederhanakan dan dirangkum kedalam tabel persamaan dan perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan, sebagai berikut:

**Tabel 2.1**

**Penelitian Terdahulu**

| **No** | **Nama, Tahun** | **Judul** | **Teori yang digunakan** | **Persamaan dan Perbedaan** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| 1 | Jenivia Dwi Ratnasari, Mochamad Makmur, Heru Ribawanto (2012) Jurnal Administrasi Publik (JAP), Vol.1, No.3, h. 103-110. | Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*) Kelembagaan Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jombang | Teori Pengembangan kapasitas dari Milen. Pengembangan kapasitas tradisional dan penguatan organisasi memfokuskan pada sumber daya pengembangan hampir seluruhnya mengenai permasalahan sumber daya manusia, proses dan struktur organisasi. Pendekatan modern menguji semua dimensi kapasitas di semua tingkat (misi strategi, kebudayaan, gaya manajemen, struktur, sumber daya manusia, keuangan, asset informasi, infrastruktur) termasuk interaksi dalam sistem yang lebih luas terutama dengan kesatuan lain yang ada, pemegang saham dan para pelanggan | Persamaan:  Menggunakan metode penelitian kualitatif  Perbedaan:  Pada penelitian ini lebih kepada Pengembangan kapasitas kelembagaan secara tradisional. Teori yang digunakan berbeda |
| 2 | Ahmad Hidir, Mar’aini (2012) Jurnal MENARA Ilmu Vol. XI Jilid 2 No.78 November 2017 | Pengembangan Kapasitas Anggota DPRD Kabupaten Pelalawan | Pengembangan kapasitas juga dapat dilakukan dengan penyesuaian lingkungan yang kondusif (World Bank dalam Edralin, 1997, Grindle 1997) | Persamaan:  Sama-sama membahas pengembangan kapasitas lembaga legislatif dan menggunakan metode kualitatif  Perbedaan:  Penelitian ini lebih membahas strategi dalam meningkatkan pengembangan kapasitas DPRD |
| 3 | Munandi Saleh (2021) , Disertasi Universitas Pasundan | Strategi Penguatan Kapasitas Anggota DPRD Di Kota Sukabumi | Teori kapasitas yang dikemukan oleh Grindel dan teori strategi yang dikemukan oleh Osborne dan Plastrik | Persamaan:  Membahas Penguatan kapasitas anggota DPRD, Metode yang digunakan yaitu metode kualitatif  Perbedaan:  Penelitian ini lebih membahas strategi pengembangan kapasitas anggota DPRD |
| 4 | Sahril Toduho, Elfie Mingkid dan Grace J. Waleleng (2016)  Jurnal Society Jurnal Ilmu Sosial & Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan Edisi XX(Januari - Februari 2016 ) Volume 2 | Pengembangan Kapasitas Pegawai Bagian Humas Sekretariat DPRD Kota Tidore Kepulauan Dalam Pelayanan Informasi Publik | Grindle (1997) Pengembangan Kapasitas ( *capacity buiding* ) merupakan serangkaian strategi yang di tujukan untuk meningkatkan efisiensi efektifitas, dan responsifitas dari kinerja pemerintahan dengan memusatkan perhatian kepada pengembangan dimensi sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan atau lingkungan | Persamaan:  Teori yang digunakan sama pengembangan kapasitas dengan metode kualitatif  Perbedaan: penelitian ini lebih membahas strategi dalam kehumasan |
| 5 | Mintarti Indartini, Assistriadi Widjiseno, dan Nurharibnu Wibisono (2019)  European Journal of Business and Management Vol.11, No.24, 2019 | S*trengthening Strategy of Indonesian Local Legislative Councils on Budget Oversight* | Hendri Koeswara (2014) Kebijakan anggaran daerah harus menjamin adanya konsistensi antara proses perencanaan daerah dengan penganggaran daerah serta mencerminkan pencapaian visi, misi, sasaran dan tujuan rencana pembangunan jangka menengah daerah. | Persamaan: membahas penganggaran yang dilakukan oleh pemerintah daerah, metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kualitatif  Perbedaan:  Penelitian ini lebih menganalisis strategi dalam pelaksanaan kebijakan penganggaran yang dilakukan oleh pemerintah daerah |
| 6 | [Sandile M. Khomo](https://journals.co.za/doi/full/10.4102/apsdpr.v11i1.691), [Tshililo R. Farisani](https://journals.co.za/doi/full/10.4102/apsdpr.v11i1.691) and and [Pfano Mashau](https://journals.co.za/doi/full/10.4102/apsdpr.v11i1.691" \o "Pfano Mashau) (2023) | *The financial legislative role and capacity of municipal councillors at Ulundi Municipality* | Teori yang dipergunakan adalah teori Grindle (1997) untuk peningkatan kapasitas | Persamaan:  Membahas kapasitas anggota legislative dalam penganggaran  Perbedaan:  Penelitian ini membahas pengawasan keuangan yang dilakukan oleh legislatif |
| 7 | Andi Samsu Alam Ashar Prawitno (2015) | Pengembangan Kapasitas Organisasi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bone | Teori Pengembangan SDM menurut Hasibuan (2008) dimana Jenis-jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal | Persamaan:  Membahas model Pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan  Perbedaan:  Pengembangan SDM dengan lingkup yang luas serta teori yang digunakan berbeda dengan peneliti |
| 8 | Ciara T. Nolan and Thomas N. Garavan (2015)  International Journal of Management Reviews, Vol. 00, 1–54 (2015) | *Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature* | Teori dari (cf. Hamlin and Stewart, 2011; Monks et al., 2012; Ridder et al., 2012): dimana *HRD content along the following dimensions a) conceptualisations or definitions of HRD; (b) dimensions of HRD (HRD architecture or systems, HRD interventions, HRD climate) and (c) outcomes of HRD.* | Persamaan: membahas pengembangan sumber daya manusia  Perbedaan: penelitian ini lebih memfokuskan pada pengembangan sumber daya manusia pada UKM dan teori yang diguanakn berbeda dengan peneliti |
| 9 | Mirnawati (2019) dalam Jurnal Tapis: Jurnal Teropong Aspirasi Politik Islam 15 (3) (2019) 51-67 | *Capacity Building* Organisasi (Studi Pada Kelurahan Imopuro Kecamatan Metro Pusat Kota Metro) | Grindle (1997) sudah cukup jelas bahwa tingkaan dari capacity bilding terdiri atas (1) Pengembangan sumber daya manusia, (2) penguatan organisasi dan (3) reformasi kelembagaan | Persamaan: membahas pengembangan kapasitas organisasi, metode menggunakan metode kualitatif.  Perbedaan: penelitian ini lebih membahas pada level individu dalam pengembangan kapasitas organisasi |
| 10 | Sahidin (2024), Disertasi Universitas Pasundan | Strategi Pengembangan Kapasitas Organisasi Penyelenggaraan Pendidikan Sekolah Menengah Pertama Di Lingkungan Yayasan Pendidikan Dasar Menengah Pasundan Se-Bandung Raya | Teori dari Grindle (1997) teori penguatan kalasitas (*Capacity Building)* mencakup tiga level intervensi yaitu pada level system, level kelembagaan dan level individu | Persamaan: menggunakan teori yang sama dan metode yang sama yaitu metode penelitian kualitatif  Perbedaan: penelitian ini lebih membahas strategi dalam pengembangan organisasi, lokus berbeda |

Sumber: Hasil Penelitian, 2023

Pada tabel tersebut di atas dapat dimaknai, bahwa adanya perbedaan penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya, yaitu bahwa penelitian yang dilakukan pada strategi dari anggota DPRD dalam meningkatkan capacity building dengan menggunakan parameter dimensi Organisasi, Sistem dan Sumber daya individual yang diorientasikan untuk meningkatkan kinerja fungsi anggaran pada Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung.

Alasan peneliti mencantumkan penelitian terdahulu baik berupa penelitian ilmiah, maupun jurnal internasional yaitu peneliti memandang penting untuk mengetahui relevansi, keunggulan, kekhasan, persamaan maupun perbedaan baik pada metode penelitian yang digunakan maupun pada hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Adanya penelitian terdahulu digunakan sebagai tolak ukur perbedaan analisis dalam penelitian. Selai itu, untuk menghindari plagiasi serta dapat memacu peneliti untuk memperoleh solusi yang baru atau temuan baru (*Novelty)* dan original.

### Administrasi Publik

Istilah administrasi berasal dari kata Latin administrare kemudian dialihkatakan dalam kata Inggris *administration* (*to administer*). Kata *to administer* diberi arti sama dengan *to manage* (mengelola) dan *to direct* (menggerakkan). Secara etimologis, administrasi dapat diartikan sebagai kegiatan dalam mengelola informasi, manusia, harta benda, hingga tercapainya tujuan yang terhimpun dalam organisasi. Administrasi yang dianut di Indonesia adalah sebagai tata usaha atau catat mencatat. Administrasi sebagai suatu kegiatan yang sifatnya hanya terbatas pada catat mencatat atau ketatausahaan adalah pengertian dari administrasi yang diadopsi dari bahasa Belanda. Pengertian tersebut diambil dari bahasa Belanda yang berasal dari istilah *administratie* yang berarti tata usaha atau kegiatan yang berkenaan dengan tulis menulis. Indradi (2006:2) menjelaskan bahwa hal tersebut dapat dipahami kerena Indonesia lama dijajah oleh Belanda dan orang pribumi pada masa itu hanya diberi tugas dalam kegiatan tata usaha atau catat mencatat.

Administrasi merupakan salah satu cabang ilmu pengetahuan social yang berfokus utama pada permasalahan manusia terutama dalam hal pengetahuan dan keteraturan dalam upaya meningkatkan kesehjahteraan manusia itu sendiri. Atmosurdirdjo (dalam syafie, 2006:3) menyatakan bahwa administrasi merupakan “suatu fenomena sosial, suatu perwujudan tertentu di dalam masyarakat”. Eksistensi dari administrasi berhubungan dengan organisasi, artinya administrasi itu berada di dalam suatu organisasi. Apabila ingin mengetahui tentang administrasi dalam masyarakat, seseorang harus terlebih dahulu mencari suatu organisasi yang masih berjalan atau hidup, maka disitu akan ditemukan administrasi. Administrasi publik adalah kegiatan sekelompok orang yang melakukan kerjasaama untuk melaksanakan tugas pemerintahan secara efisien dan efektif agar tercipta pelayanan publik yang baik.

Istilah Publik berasal dari bahasa Inggris *Public* yang berarti umum, masyarakat atau negara. Publik juga dapat berarti sebagai penduduk, masyarakat, warga negara, dan rakyat. Secara sosiologi, masyarakat diartikan sebagai suatu sistem antar hubungan social antara manusia yang hidup terikat norma atau nilai- nilai yang disepakati bersama. Sementara itu Publik adalah kumpulan orang-orang yang menaruh perhatian, minat, atau kepentingan yang sama dan tidak terikat oleh nilai dan norma tertentu.

Kimball Young (dalam Syafri, 2012:14) memaparkan bahwa yang dimaksud *public* adalah:

*People*

*The general body or totality of member of community, nation, or society*

*A non-contigous and transitory mass individuals with a common or general interest*

Syafiie (2006:18) mengemukakan bahwa publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kesamaan berpikir, harapan, sikap, dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai dan norma yang mereka miliki.

Administrasi public menurut chlander dan plano dalam Kebab (2008:3) adalah “proses dimana sumber daya dan personal publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasi, mengimplementasikan dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik”. Wilson dalam Priyono (2010:111) menjelaskan bahwa “..a*s the detailed and system of publik proces*”. Adminstrasi publik merupakan system dari proses publik.

Starling dalam Sjamsuddin (2006:116) memberikan ungkapan bahwa bahwa administrasi publik merupakan “semua hal yang dicapai pemerintah, yaitu dilakukan dengan pilihan kebijakan sebagaimanan dijanjikan pada waktu kampanye”. Administrasi Publik menurut Pfiffner dan Presthus (1960:4), yaitu: “*Administration consists of getting the work of government done bycoordinating the efforts of people so that they can work together to accomplish their set tasks”.* Administrasi public sebagaimana disampaikan oleh Pfifner and Presthus di atas, merupakan kebijakan pemerintah yang ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik dimana dalam pelaksanaannya memerlukan koordinasi dari semua pihak dan memerlukan arah dan maksud terhadap usaha semua orang.

Sama halnya dengan Nigro dan Nigro (1970: 21) yang mengemukakan bahwa administrasi public berupa:

1. *“is co-operative group effort in a public setting;*
2. *covers all three branches-executive, legislative, and judicial, andtheir inter-relationships;*
3. *has an important role in the formulation of public policy and isthus a part of the political process;*
4. *is different in significant ways from private administration; and*
5. *is closely associated with numerous private groups andindividuals in providing services to the community”.*

Beberapa definisi diatas, menyampaikan bahwa administrasi publik merupakan suatu perangkat negara yang mempunyai tugas penyelenggaraan negara yang tetap memberi peluang kepada masyarakat untuk berpartiipasi di dalamnya untuk mencapai sebuah tujuan negara. Thoha (2011:44) menjelaskan bahwa administrasi publik adalah bagian dari keseluruhan lembaga-lembaga dan badan-badan dalam pemerintahan negara sebagi bagian dari pemerintahan eksekutif baik di pusat maupun di daerah yang tugas tujuannya terutama melaksanakan kebijakan pemerintah (*publik policy*). Antara teori dan praktek yang terjadi di masyarakat haruslah berjalanlurus sesuai dengan apa yang terjadi di sekitar kita. Masyarakat merupakan sekelompok orang yang harus dilayani dengan baik, makapemerintah harus memberikan fasilitas kepada masyarakat agar ada keselarasan disegala bentuk kebijakan yang dijalankannya. Administrasi publik disini membicarakan tentang apa yang dilakukan pemerintah (*what government do*). Administrasi publik merupakan segala aktivitas yang dilakukan pemerintah yang mempengaruhi kehidupan sehari-hari masyarakat baik pada ruang lingkup nasional maupun daerah yang nantinya dapat berhubungan dengan fungsi-fungsi administrasi yang dterapkan publik secara luas.

Tjokromidjojo (dalam Prijono dan Mandala, 2010:112) menjelaskan bahwa terdapat tiga fungsi administrasi publik, yaitu:

1. Formulasi perumusan kebijakan Fungsi formulasi kebijakan memiliki empat sub fungsi, yaitu analisis kebijakan, perkiraan masa depan untuk menyusun langkah alternatif, penyusunan program, strategi dan pengambilan keputusan. Konsistensi dalam formulasi kebijakan sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan masyarakat yang sejahtera. Konsistensi tersebut dari konsistensi antar waktu generasi, antar sector dan wilayah, antar tingkat pemerintah dan antar unit pemerintahan.
2. Pengaturan/pengendalian unsur Unsur dalam administrasi yang harus dikelola adalah organisasi (struktur), kepegawaian, keuangan dan saraana prasarana lain. Tugas dari administrasi adalah mendapatkan, menggunakan dan mengendalikan empat elemen diatas. Pengaturan/pengendalian unsur adminsttrasi yaitu sebagai pengelolan administrasi publik atau pengelolaan internal adminstrasi publik. Baik atau tidaknya administrasi publik dapat diukur dari kemampuan merespon perkembangan eksternal yang menangkap perkembangan ekonomi, politik, sosial, budaya, tekonologi dan perekmbangan lainnya.
3. Pengguanaan dinamika administrasi Dinamikan administrasi meliputi kepemimpinan, koordinasi, pengawasan dan komunikasi. Jika pengaturan/pengendalian unsur administrasi lebih menekanakan pada aspek organisasi dari administrasi publik, maka penggunaan dinamika administrasi menekankan pada aspek manajemen dari administrasi publik. Dari penjelasan fungsi-fungsi diatas, terlihat bahwa pemerintah dalam mengaswasi pembangunan negara sampai pada tujuan yang dicita-citakan melalui serangkaian proses. Proses tersebut dimulai dengan formulasi, pengaturan, dan penggunaan dinamika administrasi. Proses tersebut diharapkan dapat mempermudah proses pembangunan sehingga dapat memberikan manfaat yang baik untuk masyarakat.

Ruang lingkup administrasi publik sebagai sebuah ilmu, bersifat dinamis sebab sifat dan mengikuti perkembangan manusia, administrasi publik juga telah melahirkan banyak defisini. Syafri (2012:12) memaparkan bahwa ruang lingkup administrasi publik dibagi menjadi dua yaitu: a. sifat permasalahan yang dihadapi administrasi publik b. ruang lingkup studi administrasi publik masalah yang dihadapi administrasi publik adalah usaha yang berkaitan dengan bagaiaman cara untuk merealisasikan kebutuhan masyarakat dan mencapai tujuan dari sebuah negara.

Syafri (2012:112) mengungkapkan terdapat tiga istilah yang berhubungan dengan usaha itu, yaitu: pembinaan dan pembangunan negara, pembangunan arga negara seutuhnya, dan pembangunan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan pancasila dan UUD 1945. Syafri (2012:112) pembangunan manusia secara menyeluruh baik secara individual dan pembangunan seluruh masyarakat dilakukan berdasarkan pemikiran bahwa manusia adalah makhluk “*monodualis*”. Makhluk menodualis sendiri merupakan makhluk individu dan juga makhluk sosial. Pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa studi administrasi publik adalah pembangunan bangsa.

Sebegitu luasnya ruang lingkup Ilmu Administrasi Publik sehingga dapat pula mencakup ilmu-ilmu sosial lain terutama yang memiliki objek materialnya negara, yaitu antara lain ilmu pemerintahan, ilmu politik, hukum tata negara, dan ilmu negara sendiri, serta ilmu filsafat yang menjadi sumber keilmuan. Dengan demikian ruang lingkup ilmu administrasi publik dapat diuraikan sebagai berikut: Di bidang hubungan, peristiwa dan gejala pemerintahan yang banyak ditulis para pakar pemerintahan, meliputi :

1. Administrasi Pemerintahan Pusat
2. Administrasi Pemerintahan Daerah
3. Administrasi Pemerintahan Kecamatan
4. Administrasi Pemerintahan Keselurahan

Di bidang kekuasaan yang banyak ditulis oleh para pakar ilmu politik, meliputi :

1. Administrasi Politik Luar negeri
2. Administrasi Politik Dalam negeri
3. Administrasi Partai Politik, posisi masyarakat LSM

Di bidang peraturan perundang-undangan yang banyak ditulis para pakar ilmu Hukum Tata Negara, meliputi :

1. Landasan Idiil.
2. Landasan Konstitusional.
3. Landasan Operasional.

Di bidang kenegaraan yang banyak ditulis oleh para pakar ilmu Negara, meliputi :

1. Tugas dan kewajiban negara.
2. Hak dan kewenangan negara.
3. Fungsi dan prinsip negara.

Dibidang pemikiran hakiki yang banyak ditulis oleh para pakar Ilmu Filsfat, meliputi :

1. Etika Administrasi Publik, tata nilai organisasi dan manajemen.
2. Estetika Administrasi Publik, cinta, rasa, karsa administrator.
3. Logika Administrasi Publik, disiplin ilmu, sumber daya manusia, hukum administrasi negara.
4. Hakikat Administrasi Publik, pembentukkan sitem, kultur, stuktur

Sebagaimana disampaikan di atas, bahwa ruang lingkup Ilmu Administrasi mencakup berbagai bidang selama bidang-bidang tersebut menyangkut kepentingan publik.

### Pengembangan Kapasitas Organisasi

Konsep *capacity building* menurut Grindle (1997:22) yang menyatakan bahwa pengembangan kapasitas sebagai *ability to perform appropriate task effectvely, efficiently and sustainable*. Bahkan Grindle menyebutkan bahwa pengembangan kapasitas mengacu kepada *improvement in the ability of public sector organizations*. Pada dasarnya tiga aspek yang tercantum dalam *capacity building* sebagai berikut:1) bahwa pengembangan kapasitas merupakan suatu proses, 2) bahwa proses tersebut harus dilaksanakan pada tiga level/tingkatan, yaitu individu, kelompok dan institusi atau organisasi, dan 3) bahwa proses tersebut dimaksudkan untuk menjamin kesinambungan organisasi melalui pencapaian tujuan dan sasaran organisasi yang bersangkutan. Sesungguhnya pada beberapa literatur pembangunan, konsep capacity building sampai saat ini masih menyisakan perdebatan-perdebatan dalam pendefinisian. Sebagian pakar memaknai *capacity building* sebagai *capacity development* atau *capacity strengthening*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*).

Grindle menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas kinerja pemerintah. Yakni efisiensi, dalam hal waktu (time) dan sumber daya (*resources*) yang dibutuhkan guna mencapai suatu *outcomes*; efekfivitas berupa kepantasan usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan; dan responsivitas merujuk kepada bagaimana mensikronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.

Pengembangan kapasitas dilihat melalui dimensi, fokus dan tipe kegiatan. Dimensi, fokus dan tipe kegiatan tersebut menurut Grindle (1997: 28) yaitu:

* + 1. dimensi pengembangan SDM, dengan fokus: personil yang profesional dan kemampuan teknis serta tipe kegiatan seperti: training, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekruitmen,
    2. dimensi penguatan organisasi, dengan fokus: tata manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi, serta tipe kegiatan seperti sistem insentif, perlengkapan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial, dan
    3. reformasi kelembagaan, dengan fokus: kelembagaan dan sistem serta makro struktur, dengan tipe kegiatan: aturan main ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan regulasi, dan reformasi konstitusi.

Grindle menyatakan bahwa apabila capacity building menjadi serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas, maka capacity building tersebut harus memusatkan perhatian kepada dimensi: pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain pendidikan dan latihan (training), pemberian gaji/upah, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistim rekruitmen yang tepat. Dalam kaitannya dengan penguatan organisasi, pusat perhatian ditujukan kepada sistim manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro.

Irawan (2016:9) menguraikan Pengembangan kapasitas melalui konsep teori yang dikutip dari beberapa pakar, sebagai berikut: Pengembangan kapasitas atau yang lebih dikenal dengan capacity development atau capacity building memiliki defenisi yang beragam. Grindle dan Hilderbrand, (1995) mendefenisikan capacity building sebagai improvements in ability of public organizations, either single or cooperation with other organizations, to perform aproriate tasks. Dengan kata lain, *Capacity building* tersebut merupakan peningkatkan kemampuan organisasi publik dalam mencapai tujuan tertentu baik secara mandiri maupun berkerja sama dengan organisasi lainnya.

Horton et al. (2003) yang menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas merupakan “*an ongoing process to increase the ability of organization to carry out its functions and acheive its objectives, and to learn and solve problems*”. Konsep ini menjelaskan pengembangan kapasitas sebagai kemampuan untuk menampilkan fungsi dasar, yakni pencapaian tujuan, pembelajaran dan penyelesaian masalah. Pendapat ini hampir sama dengan yang dikemukakan oleh Milen (2000) yang melihat *capacity building sebagai continuing process of strengthening of ability to perform core function, solve problem, define and achieve objective and understand and deal with development need*. Sedangkan OECD (2008) menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas ialah ”*process whereby people, organizations and society as a whole unleash, strengthen, create, adapt and maintain capacity over time*.” Maknanya ialah pengembangan kapasitas sebagai sebuah proses keberlanjutan kapasitas secara terus menerus. Didikemukakan oleh Brown et al. (2001) *capacity building* sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, kelompok, suatu organisasi atau suatu sistem dalam upaya mencapai tujuan atau menghasilkan yang lebih baik. Morison (2001) melihat *capacity building* sebagai suatu proses atau serangkaian aktivitas untuk melakukan sesuatu perubahan baik pada level di dalam individu, kelompok, organisasi dan sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada. Kedua pendapat di atas lebih menekankan pada tingkatan dimana pengembangan kapasitas itu berada dan orientasi pengembangan kapasitas yang dilakukan ada pada proses.

Pengembangan kapasitas adalah proses yang dialami oleh individu, kelompok dan organisasi untuk memperbaiki kemampuan mereka dalam melaksanakan fungsi mereka dan mencapai hasil yang diinginkan. Dari pengertian ini kita dapat memberi penekanan pada dua hal penting: 1) pengembangan kapasitas sebagian besar berupa proses pertumbuhan dan pengembangan internal, dan 2) upaya- upaya pengembangan kapasitas haruslah berorientasi pada hasil.

Dari beberapa pendapat ahli, kajian pengembangan kapasitas secara umum disepakati pada wilayah individu dan organisasi, walaupun pada dimensi yang lebih luas mengalami sedikit perbedaan. Namun, jika diteliti secara seksama, konteks sistem (Brown, 2001; Morison, 2001, Araya-Quesada et al. (2010), komunitas (Banyan, 2007), lingkungan (OECD, 2008), Institusi (Grindle, 1997; Horton et al., 2003) dalam Irawan (2016:8-13) memiliki orientasi yang sama yakni bagaimana dimensi individu dan organisasi dapat berinteraksi dengan lingkungan dalam mengembangkan kapasitasnya, dan sistem serta komunitas merupakan lingkungan organisasi dan individu di dalam organisasi tersebut. Bahkan pada dimensi reformasi institusi (Grindle, 1997) yang menurut Dill (2000) memiliki fokus pada institusi dan sistem sebagai struktur yang bersifat makro. Konsep Grindle tersebut tidak berbeda dengan yang disebutkan Harton et al. (2003) dengan konsep institusi nasional yang mempengaruhi level mikro (individu dan kelompok) ataupin level meso (organisasi).

Pada level mikro yang fokus pada individu dan kelompok sebagai kumpulan individu, pengembangan kapasitas fokus pada penyediaan sumber daya profesional dan teknikal (Grindle, 1997; Dill, 2000; Horton et al., 2003). Pendapat ini dikuatkan oleh Klingner dan Nalbadian (2003, p. 49) yang menjelaskan bahwa professionalisasi dapat memperkuat kapasitas organisasi publik dengan ketersediaan keterampilan yang jelas, jalur pendidikan dan pelatihan yang mendukung, dan standar etika. Pada level individu, keterampilan, pendidikan dan pelatihan, dan standar etika menjadi kreteria penting. Indikator-indikator professional tersebut berkaitan dengan kinerja individu dan efektivitas kinerja organisasi (Behrman, 2006).

Di level meso yakni organisasi, fokus pengembangan kapasitas pada sistem manajemen yang berusaha meningkatkan kinerja pada tugas dan fungsi yang spesifik (Grindle, 1997; Dill, 2000; Horton et al., 2003). Di sisi lain, Rainey (2003) fokus pada pencapaian efektivitas organisasi melalui tiga kategori yakni misi atau orientasi publik, kepemimpinan dan desain tugas atau lingkungan pekerjaan. Sedangkan pada level pengembangan kapasitas yang lebih luas yakni Makro terdiri dari beberapa pendapat. Sebagai contoh adalah level reformasi institusi atau institusi nasional yang memiliki fokus pada kajian institusi atau sistem yang ada (Grindle, 1997; Dill, 2000; Horton et al., 2003). Selain itu menurut Sumpeno (2002), hasil yang diharapkan dengan adanya penguatan kapasitas adalah penguatan individu, organisasi dan masyarakat, terbentuknya model pengembangan kapasitas dan program, dan terbangunnya sinergisitas pelaku dan kelembagaan. Berikut ini disajikan dimensi atau level pengembangan kapasitas organisasi menurut beberapa ahli pada tabel 2.2. berikut:

**Tabel. 2.2.**

**Dimensi Pengembangan Kapasitas Organisasi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PENDAPAT AHLI** | **DIMENSI KAJIAN** | | |
|  | **MIKRO** | **MESO** | **MAKRO** |
| Grindle (1997) dalam Santoso (2012) | Individu | Organisasi | Reformasi Institusi |
| Brown et al. (2001), | Individu Kelompok | Organisasi | Sistem |
| Morison (2001) | Individu | Organisasi | Sistem |
| Banyan (2007) | Individu | Organisasi | Komunitas, pemerintah |
| Horton et al. (2003), | Individu | Organisasi | Kelompok Institusi Nasional |
| OECD (2008) | Individu | Organisasi | Lingkungan |
| Araya-Quesada et al. (2010), | Individu | Kelompok | Organisasi Sistem |

Sumber: Grindle (1997), Brown (2001), Morison (2001), Horton et al. (2003), Banyan (2007), OECD (2008), dan Araya-Quesada et al. (2010), Irawan (2016:9)

Dari beberapa konsep yang telah dijelaskan, ada karakteristik yang bisa diambil dari defenisi konsep pengembagan kapasitas tersebut yaitu: 1. Merupakan suatu proses atau strategi, 2. Fokus pada peningkatan kemampuan, 3. Berada pada level individu, organisasi atau institusi dan komunitas atau sistem yang dibangun . Memiliki tujuan untuk merespon terhadap perubahan lingkungan Penelitian dalam disertasi ini difokuskan pada kapasitas organisasi yang merupakan kajian yang tidak bisa dilepaskan dari konteks sember daya manusia dan lingkungan organisasi. Mengingat orientasi peningkatan kemampuan merupakan bentuk dari tanggung jawab pemberi layanan terhadap penerima layanan, maka kapasitas organisasi juga harus dipahami di semua level baik individu, oganisasi dan sistem yang didukung oleh jaringan kerja yang memiliki kepentingan terhadap pelayanan Pendidikan.

Morrison (2001: 23) menjelaskan bahwa *Capacity Building* (Pengembangan Kapasitas) adalah serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsifitas dari kinerja. Lebih lanjut Morrison mengatakan bahwa: *Capacity Building* adalah pembelajaran, berawal dari mengalirnya kebutuhan untuk mengalami suatu hal, mengurangi ketidaktahuan dan ketidakpastian dalam hidup, dan mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi menghadapi perubahan. Berdasarkan pendapat ahli di atas, penjelasan tersebut menunjukkan bahwa adapun tujuan dari *Capacity Building* (pengembangan kapasitas) dapat dibagi menjadi 2 bagian yaitu :

1. Secara umum diidentikkan pada perwujudan sustainabilitas (keberlanjutan) suatu sistem.
2. Secara khusus ditujukan untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik dilihat dari aspek:
3. Efisiensi dalam hal waktu (time) dan sumber daya (resources) yang dibutuhkan guna mencapai suatu outcome
4. Efektifitas berupa kepantasan usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan
5. Responsifitas yakni bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan kemampuan untuk maksud tersebut.
6. Pembelajaran yang terindikasi pada kinerja individu, grup, organisasi dan sistem.

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang.

Bach (2005:34) menjelaskan terkait Manajemen Sumber Daya Manusia adalah:

*a model of employment relations that aims to encourage employee commitment. Secondly central to it’s purpose is the achievement of a number of different types of intergratio (vertical and horizontal) in such a context the function will find it much harder to justify sophisticated or even basic investment in people for central HR activities such as training and development. In such contexts is is much harder to motivate and engage staff.*

Singkatnya, model Manajemen SDM tradisional dan bidang SDM pada umumnya saat ini beroperasi dalam lingkungan yang berubah dan dalam keadaan transisi, dengan konteks yang dominan adalah krisis keuangan global. Meskipun GFC adalah peristiwa kontekstual yang menonjol yang dihadapi oleh SDM saat ini, kami menyadari bahwa ada sejumlah perubahan kontekstual signifikan lainnya yang terjadi. Perubahan seperti pergeseran global (peningkatan) usia populasi pekerja dan tantangan yang dihadapi SDM. Arus pekerja lintas batas yang lebih besar dengan peningkatan penugasan internasional, Kemajuan teknologi berarti bahwa dunia komunikasi elektronik pada dasarnya berbeda (dan instan).

Marwansyah (2014:3- 4) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Selain itu menurut Sutrisno (2016:6) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Sedarmayanti (2017:3-4) MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Terminologi Sumberdaya Manusia (SDM) merujuk kepada orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi, dan signifikansi upaya SDM merupakan elemen yang senantiasa ada dalam setiap organisasi. Berhasil dan tidaknya suatu organisasi sangat tergantung pada SDM-nya, karena mereka inilah yang bekerja membuat rencana atau program, mengembangkan diri, mengadakan inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Berpegang dari asumsi tersebut SDM diartikan sebagai sumber kekuatan yang berasal dari manusia, serta merujuk pada individuindividu dalam organisasi dapat didayagunakan oleh organisasi itu. Keberadaan SDM dalam organisasi adalah merupakan sumberdaya yang paling vital dan merupakan kekuatan (power) bagi kelangsungan hidup suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Seperti apa yang dikatakan oleh Theodore Schults (dalam Ruky, 2006:11) yang mempopulerkan human capital sebagai modal insani, menekankan bahwa SDM sebenarnya adalah aset atau modal bagi sebuah organisasi yang justru akan menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam merealisasikan visi dan strateginya.

Menurut Notoatmojo (2003: 2) menjelaskan bahwa kualitas sumber daya manusia menyangkut dua aspek yakni aspek fisik (kualitas fisik), dan aspek non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berfikir, dan ketrampilan-ketrampilan lainnya. Pengembangan (d*evelopment*) adalah membantu karyawan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai. Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dan susuai dengan Posisi yang ditemui selama karirnya.

Mangkuprawira (2004:236), mengatakan bahwa sumber daya manusia memiliki keunikan yang dicirikan oleh beberapa hal sebagai berikut:

1. Intuisi dan emosi artinya sebagai potensi makhluk hidup, dimana manusia dengan potensinya (SDM) memiliki ciri perasaan yang mendalam jika diperlakukan tidak wajar. Dia bisa protes, berkeluh kesah, puas, dan sebagainya.
2. Kepribadian aktif, artinya tiap manusia cenderung ingin meraih kinerja semaksimal mungkin. Ini pertanda bahwa manusia memiliki kebutuhan fisik dan bukan yang tidak statis dan bahkan tidak terbatas. Akan tetapi, di sisi lain sumber daya yang dimilikinya terbatas. Oleh karena itu, diperlukan beberapa pilihan yang harus dicari dan dipenuhi oleh manusia.
3. Kinerja manusia merupakan fungsi dari tingkat kemampuan, sikap, dan derajat motivasinya. Berdasarkan formula tersebut, maka SDM tidak dapat dianggap seragam potensinya. Ada empat golongan manusia, yaitu (1) orang yang mampu, tetapi tidak mau, (2) orang yang mau, tetapi tidak mampu, (3) orang yang mau sekaligus mampu, dan (4) orang yang tidak mampu dan tidak mau.
4. Manusia memiliki tiga tahap pengembangan individu. (1) tahap ketergantungan (dependensi) terhadap orang lain. Pada tahap ini manusia memiliki paradigma “engkau”. (2) tahap kebebasan (independensi) di mana individu mempunyai kebebasan untuk mengatur dirinya sendiri. Pada tahap ini manusia memiliki paradigma “aku”. (3) pada tahap berikutnya individu berada dalam kondisi saling ketergantungan (interdependensi). Paradigmanya adalah paradigma “kita”.

Sumberdaya manusia merupakan kemampuan atau potensi yang dimiliki manusia berupa akal pikiran, emosi, motivasi, keterampilan, sikap dan perilaku yang digunakan untuk kepentingan individunya, organisasinya, dan lingkungan hidupnya. Banyaknya keunggulan yang dimiliki oleh organisasi tidak akan dapat memaksimalkan produktivitasnya tanpa adanya komunitas karyawan yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi.

Menurut Siagian (2003:181) SDM sesungguhnya merupakan tanggungjawab dari dua pihak, yaitu; pertama, para manajer lini dalam semua jajaran organisasi, kedua, satuan kerja yang mengelola SDM, artinya setiap manajer adalah manajer SDM juga. Sedangkan menurut Harvey dan Bowin (dalam Sulistiyani, 2016:53-54) ada tujuh nilai dalam melakukan strategi pengelolaan SDM yang sukses, yaitu:

1. Antisipasi (*anticipating*). Dalam suatu organisasi yang harus menjadi perhatian utama adalah pengelolaan SDM-nya, yang harus mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa depan.
2. Penarikan (*attracting*). Organisasi mulai memusatkan perhatian pada aktivitas mencari orang-orang yang sesuai dan mempunyai kualifikasi yang dibutuhkan.
3. Pengembangan (*developing*). Melakukan aktivitas yang dapat menunjukan kinerja organisasi dan meningkatkan kemampuan pegawai dari yang paling atas sampai bawah.
4. Motivasi (*motivating*). Pemeliharaan pegawai dengan memberi dorongan agar dapat bekerja dengan baik, sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi.
5. Memelihara (*maintaining*). Adanya komunikasi yang terbuka sebagai alat utama dalam memelihara hubungan karyawan yang efektif.
6. Perubahan untuk sukses (*changing for success*). Mengembangkan strategi-strategi baru untuk mengadakan perubahan budaya organisasi dan pengelolaan SDM.
7. Pemfokusan (*focusing*). Melakukan pengukuran efektivitas SDM dengan melakukan survei tentang sikap pegawai sampai dengan formal audit kepegawaian.

Strategi pengembangan sumber daya manusia adalah rencana jangka panjang atau rencana masa depan sebagai upaya untuk mempersiapkan karyawan agar dapat bergerak dan berperan dalam perusahaan sesuai dengan perkembangan dan perubahan suatu perusahaan. Kegiatan pengembangan karyawan dirancang untuk memperoleh karyawan-karyawan yang mampu berprestasi untuk perusahaan dalam perkembangnya di masa depan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu teknologi yang digunakan oleh orgganisasi.

Menurut Sedarmayanti (2007: 163) menjelaskan bahwa: Pengembangan merupakan usaha untuk mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Luoma, seperti dikutip oleh Derek Orrington et.al (dalam Cahayani, 2005: 101) bahwa: “ada tiga pendekatan dalam membicarakan strategi pengembangan sumber daya manusia. Ketiga pendekatan itu meliputi pendekatan berdasarkan kebutuhan, pendekatan oportunistik dan pendekatan yang didasarkan pada konsep yang menganggap bahwa kapabilitas adalah kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Pendekatan berdasarkan kebutuhan menganggap bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kekurangan keterampilan dalam kaitannya dengan strategi organisasi. Pendekatan ini bersifat reaktif. Pendekatan oportunistik menganggap bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal daripada faktor internal. Pendekatan ketiga menganggap bahwa kapabilitas adalah kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan bersifat proaktif”.

Berangkat dari pemahaman definisi-definisi di atas strategi penngembangan sumber daya manusia merupakan cara atau rencana yang dibuat perusahaan untuk menghadapi tantangan-tantangan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dengan melakukan suatu perubahan dan perbaikan hasil kerja sumber daya manusia agar lebih maksimal dan terampil dalam melaksanakan tugas yang diberikan, sehingga tujuan perusahaan tercapai dengan baik.

Menurut Cushway (2012:5), MSDM didefinisikan sebagai rangkaian strategi, proses, dan aktifitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu. Barry mengarahkan manajemen pada strateginya terhadap tujuan perusahaan. Akan tetapi, ini tidak berarti definisi ini tidak dapat dipakai dalam ruang organisasi. Oleh karena sesungguhnya sebuah perusahaan juga merupakan organisasi yang bergerak dalam hal finansial, salah satunya. Akan tetapi, ada hal yang perlu diperhatikan, bahwasannya manajemen sumber daya manusia (MSDM) berbeda dari manajemen personalia.

Menurut Rivai (2015:8) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai berikut:

* 1. Menentukan kualitas dan kuntitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
  2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
  3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
  4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
  5. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
  6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
  7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
  8. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Menurut pendapat tersebut di atas tujuan manajemen sumber daya manusia sebagaimana dijelaskan tersebut menentukan terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi untuk meningkatkan berbagai program pekerjaan pada organisasi.

Menurut Flippo (1984: 146) fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: *Procurement, Development, Compensation, integration, dan separation.* Adapun menurut Sutrisno (2010:9-11) menyebutkan Fungsi-Fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

* 1. Perencanaan
  2. Pengorganisasian
  3. Pengarahan dan pengadaan
  4. Pengendalian
  5. Pengembangan
  6. Kompensasi
  7. Pengintegrasian
  8. Pemeliharaan
  9. Kedisiplinan
  10. Pemberhentian

Penulis menyimpulkan bahwa kegiatan maupun aktivitas manajemen sumber daya manusia merupakan segala tindakan yang dilakukan guna menghasilkan sumber daya manusai yang berkualitas serta produktif. Selain itu menjadikan Sumber Daya Manusia yang efektif bagi kelangsungan organisasi. Adapun dalam kegiatan dan aktivitas manajemen sumber daya manusia tersebut dijalankan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang didalamnya mencakup: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengitegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

### Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan adalah upaya meningkatkan sesuatu agar lebih bertambah baik. Pengembangan SDM dapat dilakukan melalui pendidikan dan latihan. Seperti dikemukakan Sikula (1981: 38):

*development in reference to staffing and personnel matters, is a long-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personel learn conceptual and theoetical knowledge for general purpuses*. *Training is a shortterm educational process utilizing a systematic and orgenized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowledge and skill for a definite purpose*.

Selain itu, Hasibuan (2014: 69) mengemukakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Hasibuan (214:243) menjelaskan bahwa SDM adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Selanjutnya dijelaskan bahwa daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan adalah diperoleh dari usaha pendidikan. Daya fisik adalah kekuatan dan ketahanan seseorang untuk melakukan pekerjaan atau melaksanakan tugas yang diembannya. Dengan demikian, SDM bidang pendidikan adalah kompetensi fungsional yang dimiliki tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya.

Di dalam melaksanakan tugasnya, SDM dituntut mengaktualisasikan kemampuannya, baik daya fikir maupun daya fisik secara terintagrasi. Namun demikian, kedua kemampuan tersebut saja tidak cukup, melainkan harus diimbangi dengan kecerdasan emosional (*Emotional Intellegence*). Manakala kita memandang duni pekerjaan adalah sebagai suatu masyarakat, maka kecerdasan emosional sangat diperlukan untuk mengenal dan memahami diri sendiri serta rekan kerja. Menurut Goleman (1996;56), kecerdasan emosional memiliki keunggulan dibandingkan kecerdasan intelektual, jika dasar penentunya adalah keberhasilan hidup di tengah masyarakat.

Istilah *human resource development* atau pengembangan sumber daya manusia telah banyak digunakan dalam berbagai konteks. Menurut Hasibuan (2014:69) Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan tekis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan kekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Sedangkan menurut pendapat oleh Chalofsky (dalam Wilson, 2004:10) pengembangan sumber daya manusia dimaknai sebagai kajian dan praktek meningkatkan kapasitas belajar individu, kelopok, dan organisasi melalui pengembangan dan apliasi intervensi berbasis pembelajaran dengan tujuan mengoptimalkan pertumbuhan dan efektivitas manusia/karyawan dan organisasi. Stewart and Mc Goldbrick (dalam Wilson, 2004:10) menjelaskan bahwa pengembangan suber daya manusia mencakup aktivitas dan proses yang dimaksud memberi dampak terhadap pembelajaran individu maupun organisasi.

Chalofsky (1992:179) menjelaskan bahwa Pengembangan sumber daya manusia adalah: *the study and practice of increasing the learning capacity of individuals, groups, collectives, and organisations through the development and application of learning-based interventions for the purpose of optimising human and organisational growth and effectiveness*. Chalosfky (1992: 179) memandang bahwa Pengembangan SDM merupakan studi dan praktik peningkatan pembelajaran individu, kelompok, kolektif, dan organisasi melalui pengembangan dan penerapan intervensi berbasis pembelajaran untuk tujuan mengoptimalkan pertumbuhan dan efektivitas manusia dan organisasi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia menurut Werner and DeSimone (2012: 4) adalah:

*HRD can be defined as a set of systematic and planned activities designed by an organization to provide its members with the opportunities to learn necessary skills to meet current and future job demands. Focused most broadly, HRD activities should begin when an employee joins an organization and continue throughout his or her career, regardless of whether that employee is an executive or a worker on an assembly line.*

Menurut pandangan Werner dan Desimone tersebut, pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian kegiatan sistematis dan terencana yang dirancang oleh suatu organisasi untuk memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan.

Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan atau pembangunan manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Samsudin (2010: 137) menjelaskan bahwa pembangunan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian dan keterampilan yang lebih baik. Pembangunan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang. Juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oeh oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru.

Menurut Budiarti (2018:257), mengemukakan bahwa Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Organisasi perlu memahami bahwa individu mempunyai keluarga dan kehidupan sosial sehingga tercipta kondisi timbal balik yang menguntungkan. Artinya untuk memiliki karyawan berdaya guna dalam sebuah organisasi maka aspek kemanusian fundamental dalam pengembangan karyawan. Pengembangan SDM diakui sebagai bagian esensial dari manajemen SDM organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana pegawai didorong untuk belajar dan berkembang. Sedarmayanti (2017: 167) menjelaskan bahwa aktivitas pengembangan sumber daya manusia termasuk program pelatihan tradisional, tetapi penekanannya lebih banyak pada mengembangkan model intelektual dan mempromosikan pembelajaran organisasi, tim dan individu. Pengembangan sumber daya manusia meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Penggunaan pendekatan pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan terencana;
2. Penerapan kebijakan dari pengembangan yang berkesinambungan;
3. Penciptaan dan pemeliharaan organisasi pembelajaran;
4. Pemastian bahwa seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan terkait dengan kinerja;
5. Adanya perhatian khusus untuk pengembangan manajemen dan perencanaan karier.

Menurut Pendapat diatas berbagai hal berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia memberikan suatu pemahaman dan pernyataan terhadap bebagai pengembangan bagi pegawai atau karyawan pada organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta.

Pengembangan SDM melalui Pendidikan dan latihan menurut Sedarmayanti (2017: 131-133) dilakukan melalui tahapan: 1) metode pengembangan SDM, 2) analisis kebutuhan pengembangan SDM dan 3) langkah dalam pengembangan SDM. Metode pengembangan SDM lebih dititikberatkan pada metode latihan bagi pegawai nonmanagerial dan bagi pegawai managerial.

Jenis-jenis Metode Pengembangan SDM diantaranya yaitu:

Training/Pelatihan

Training atau pelatihan bagi para pegawai meliputi pengembangan keterampilan pegawai melalui kombinasi pelatihan secara langsung, simulasi, penyampaian materi, bahkan tugas individu/kelompok. Training ini dapat dilakukan di dalam perusahaan atau di luar perusahaan.

Program Pendidikan. Program pengembangan karyawan ini menentukan pegawai yang sepertinya perlu mengembangkan ilmu, pendidikan, dan skill-nya dengan cara pembiayaan untuk pendidikan lanjutan, seperti S2. Tujuannya agar pegawai menjadi lebih kompeten untuk menempati posisi yang lebih tinggi. Namun, tentunya hanya pegawai terpilih yang bisa mengikuti program ini.

Uji Kompetensi. Uji kompetensi dapat dilakukan di perusahaan atau lembaga sertifikasi profesi yang terakreditasi. Tujuan diadakannya uji kompetensi oleh perusahaan adalah agar bisa menjalankan suatu standar operasional, baik secara nasional atau pun internasional.

Pengayaan Pekerjaan. Pengayaan pekerjaan atau job enrichment bertujuan untuk memberikan tanggung jawab dan tugas dalam posisi yang sama, dan kemudian dipilih berdasarkan kualitasnya.

Workshop. Metode satu ini bisa memberikan karyawan kesempatan untuk berinteraksi dengan rekan kerja di dalam atau luar perusahaan, agar pegawai bisa memiliki akses atau jaringan yang lebih luas. Melalui program ini, karyawan bisa menyampaikan berbagai masukan dan pengetahuan untuk memecahkan masalah atau kendala.

Studi Banding. Studi banding atau *benchmarking* adalah program pengembangan pegawai dengan cara mengevaluasi atau membandingkan kondisi suatu perusahaan dengan perusahaan lain. Di beberapa perusahaan besar, studi banding menjadi salah satu program pelatihan pegawai yang rutin diadakan.

Pada analisis kebutuhan pengembangan SDM tujuannya adalah mencari/mengidentifikasi kemampuan apa yang diperlukan pegawai dalam rangka menunjang kebutuhan organisasi. Tahapan ini umumnya mencakup tiga jenis analisis yaitu: 1. Analisis organisasi, 2. Analisis pekerjaan dan 3. Analisis pribadi. Analisis organisasi menyangkut pertanyaan dimana atau bagaimana personal di dalam organisasi memerlukan pelatihan. Setelah proses tersebut, akan dipertimbangkan biaya, alat, kelengkapan dan perlengkapan yang dipergunakan. Analisis pekerjaan didasarkan pada apa yang harus diajarkan atau diberikan pada saat diklat agar pegawai mampu melakukan pekerjaan secara efektif. Proses analisis tersebut dilaksanakan untuk mengetahui tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan dan belum dilakukan oleh pegawai. Pada analisis pribadi, dilaksanakan untuk menjawab pertanyaan Pendidikan dan pelatihan yang diperlukan serta Diagnosis kemampuan yang dapat dikembangkan dari masing-masing personil.

Tahapan ketiga dari pengembangan SDM menurut Sedarmayanti (2017: 32) adalah langkah dalam pengembangan SDM. Beberapa langkah dalam pengembangan SDM adalah:

1. Penentuan kebutuhan
2. Penentuan sasaran
3. Penentuan program
4. Identifikasi prinsip belajar
5. Pelaksanaan program
6. Penilaian pelaksanaan program.

Langkah-langkah tersebut sebagaimana dijelaskan sedarmayanti (2017:32) merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan organisasi sehingga pelaksanaan program berjalan dengan baik.

Garry Dessler (dalam Cahayani, 2005: 106) ada lima langkah proses pengembangan pegawai, yaitu:

1. Analisis Kebutuhan;

2. Desain Instruksional;

3. Validasi

4. Implementasi;

5. Evaluasi

Pengembangan sumberdaya manusia tidak terlepas dari kegiatan pelatihan. Banyak para ahli menyatukan kedua istilah tersebut menjadi pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan sangat penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya. Keduanya memberi pengajaran dalam penambahan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap.

Menurut Samsudin (2010: 108) peningkatan efisiensi dan produktivitas sumber daya manusia dapat dicapai dengan cara meningkatkan: a. Pengetahuan karyawan, b. Keterampilan karyawan dan c. Sikap dan tangung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Prinsip pengembangan pada dasarnya adalah peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja pegawai dalam mengemban tugasnya di masa depan. Upaya tersebut akan berhasil jika sudah diprogram terlebih dahulu. Agar kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang sudah diprogram dapat dilaksanakan secara efektif, maka pemimpin organisasi perlu memberikan harapan sekaligus rangsangan kepada pegawai agar mampu teribat dengan baik dalam pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh organisasi. Sumardjo at.all (2018:93) memaparkan beberapa prinsnip lainya yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:

* + 1. Motivasi Tingginya motivasi yang dimiliki oleh pegawai mendorong pegawai untuk semakin cepat dan sungguh-sungguh dalam mempelajari prilaku, pengetahuan, keterampilan, maupun beradaptasi dengan organisasi. Motivasi timbul dari dorongan diri sendiri (internal) maupu dorongan dari luar (eksternal). Pengembangan sumber daya manusia harus berhubungan dengan motivasi pegawai, sehigga pegawai akan terlibat dengan baik dalam proses pengembangan sumber daya manusia.
    2. Laporan kemajuan Hasil pengembangan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui bahagaimana perbandingan antara pegawai pada saat sebelum mendapat pengembangan, dan pegawai pada saat setelah memperoleh program pengembangan.
    3. Latihan. Pegawai pada dasarnya dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan yang baru. Untuk itu, diperlukan program pengembangan sumber daya manusia yang diatur secara cermat dan tepat sehingga program pengembangan sumber daya manusia yang diberikan mampu dipraktikkan dalam pekerjaan.
    4. Perbedaan individu. Perbedaan individu perlu diajdikan pijakan dalam melaksanakan program pengembangan sumber daya manusia. Perbedaan tersebut bukan perbedaan jenis kelamin, status sosial, ekonomi tetapi perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat pegawai, maka dari itu pengembangan sumber daya manusia yang paling efektif ialah dengan menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan sumber daya manusia yang diberikan.

Pendapat Sumardjo (2018:93) tersebut diatas memberikan pemahaman bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat memotivasi para pegawai dengan tujuan mampu memberikan kemajuan bagi tujuan organisasi.

Amstrong (2006: 40-41) menjelaskan bahwa strategi SDM khusus menetapkan apa yang ingin dilakukan organisasi di bidang-bidang seperti:

1. *talent management*
2. *continuous improvement*
3. *knowledge management*
4. *resourcing*
5. *learning and developing*
6. *reward*
7. *employee relations*

Pengembangan Sumber Daya Manusia menurut Mangkunegara (2008: 44) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Indikator yang dipergunakan untuk mengukur pengembangan sumber daya manusia ini antara lain:

1. Kejelasan tujuan dan sasaran pengembangan serta dapat diukur
2. Pelatih (*traines*) yang memiliki kualifikasi yang memadai
3. Materi pengembangan yang menarik dan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai
4. Metode pengembangan sesuai dengan tingkat kemampuan tenaga kerja sebagai peserta
5. Tenaga kerja sebagai peserta pengembangan (*trainee*) memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Sebagaimana disampaikan oleh Mangkunagara bahwa pengembangan SDM dapat dilaksanakan diukur dari kejelasan tuhuan, pelatih, materi pengembangan, metode pengembangan dan tenaga kerja yang menjadi peserta kegiatan.

Menurut Richardson (2016:162), indikator pengembangan karyawan adalah:

1. (*Effectiveness of Professional Development on Own Employment Needs*) Efektivitas Pengembangan profesional pada Kebutuhan karyawan yakni program pengembangan karyawan memiliki dampak pada pemenuhan kebutuhan karyawan akan kemampuan teknis dan konseptual yang akan digunakan dalam bekerja.
2. (*Effectiveness of Professional Development on Personal Goals*) Efektivitas Pengembangan pada Tujuan Personal: yakni program pengembangan karyawan memiliki pengaruh terhadap tujuan personal karyawan dalam bekerja seperti peluang promosi, kenaikan jabatan, kenaikan gaji dan peluang melanjutkan studi.
3. (*Effectiveness of Professional Development on Career Aspirations*) Efektivitas Pengembangan pada pada Aspirasi Karir yakni program pengembangan karyawan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan kapasitas karyawan yang memadai dalam aspirasi karir guna meningkatkan karir pekerjaanya.

Menurut pendapat tersebut diatas bahwa indikator pengembangan sumber daya manusia tidak lain adalah bagaimana meningkatkan efektivitas pengembangan sumber daya manusia yang professional dalam meningkatkan keberhasilan organisasi dan juga mampu meningkatkan karir pekerjaannya.

Indikator pengembangan Sumber Daya Manusia menurut Krismiyati (2017: 1) yaitu:

* + 1. Motivasi. Suatu dorongan atau penyemangat kepada seseorang agar orang tersebut dapat berusaha untuk melakukan apa yang diingikan itu tercapai dengan baik. Motivasi yang didapatkan bisa berasal dari atasan maupun dari dalam diri, ada hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yaitu: yang didapatkan bisa berasal dari atasan seperti motivasi terhadap kekuasaan (dorongan hati untuk mempengaruhi perilaku orang lain serta mengontrol dan memanipulasi lingkungan) maupun dari dalam diri seperti motivasi terhadap prestasi (dorongan hati untuk memberikan sumbangan/kontribusi nyata dalam setiap kegiatan)
    2. Kepribadian. Kepribadian mencakup kebiasaan, sikap, sifat, yang dimiliki seseorang yang berkembang ketika seseorang berhubungan dengan orang lain. Kepribadian sangat kaitannya dengan nilai, norma, dan perilaku. kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.
    3. Keterampilan Keterampilan merupakan kecakapan untuk menyelesaikan tugas. atau kecakapan yang disyaratkan. Dengan adanya pelatihan, keterampilan karyawan akan semakin membaik. Keterampilan yang baik dapat didapatkankan dari dalam diri atau dengan pelatihan.

Terdapat lima domain penting dalam pengembangan SDM bidang, yaitu: profesionalitas, daya kompetitif, kompetensi fungsional, keunggulan partisipatif, dan kerja sama. Dimilikinya kemampuan terhadap kelima domain tersebut merupakan modal utama bagi SDM dalam menghadapi masyarakat ilmu (*Knowledge Society*) yang dinamis. Asumsi yang mendasari pentingnya kelima domain tersebut adalah sebagai berikut.

1. Profesionalitas

Profesionalitas adalah tingkatan kualitas atau kemampuan yang dimiliki SDM dalam melaksanakan profesinya. Sedangkan profesionalisme adalah penyikapan terhadap profesi dan profesionalitas yang dimilikinya. SDM yang profesional adalah mereka yang memiliki keahlian dan keterampilan melalui proses pendidikan dan latihan.

Kemampuan tersebut meliputi kemampuan teknik dan kemampuan konseptual dalam memberikan layanan formal sesuai dengan profesi dan keahliannya. Berdasarkan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugasnya tersebut, maka masyarakat akan mengakui dan menghargainya. Dengan kata lain, penghargaan dan pengakuan masyarakat bergantung kepada keprofesionalan SDM.

Pengakuan masyarakat terhadap suatu profesi bersifat merit, sehingga menuntut SDM yang berkualitas. SDM bidang pendidikan, mereka bekerja dalam suatu masyarakat profesional (*profesional community*) yang menuntut kejujuran profesional agar dapat memberikan layanan profesi sesuai dengan harapan masyarakat. Namun demikian, kejujuran profesional perlu disikapi dengan upaya meningkatkan profesionalitas. Untuk itu, pengembangan SDM ke arah profesional merupakan langkah strategis.

SDM yang melaksanakan profesinya berlandaskan profesionalisme memiliki kemampuan untuk menyelaraskan kemampuan dirinya dengan visi dan misi lembaga. Artinya, SDM tersebut akan mengaktualisasikan seluruh potensi yang ada dan mendayagunakannya dalam memberikan layanan kepada masyarakat, sehingga masyarakat merasakan manfaat dan mengakui keberadaannya.

1. Daya Kompetitif

SDM yang memiliki daya kompetitif adalah mereka yang memiliki kemampuan ikut serta dalam persaingan. Apabila kita memandang bahwa melaksanakan tugas adalah suatu persaingan, maka SDM yang memiliki daya kompetitif adalah mereka yang dapat berfikir kreatif dan produktif. SDM yang berfikir kreatif dapat bersaing dan dapat memunculkan kreasi-kreasi baru. Berfikir kreatif dilandasi dengan kemampuan berfikir eksponensial dan mengeksplorasi berbagai komponen secara tekun dan ulet hingga menghasilkan suatu inovasi.

SDM yang inovatif tidak hanya terbatas pada kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugasnya, melainkan kemampuan mencari dan menggunakan cara baru dalam menyelesaikan tugasnya tersebut. Sikap tekun dan ulet dalam melaksankan tugas hanya dapat menghasilkan prestasi temporer, sedangkan tekun dan ulet dalam berfikir kreatif akan menghasilkan pertasi berkelanjutan.

Salah satu sifat SDM yang inovatif adalah mereka yang tidak merasa puas dengan apa yang telah dikerjakan dan dihasilkannya, melainkan merasa penasaran atas kinerjanya. SDM yang inovatif hanya dapat dihasilkan melalui proses pengembangan kemampuan berfikir kreatif (*creative thinking*). Artinya, SDM yang memiliki daya kompetitif harus memiliki kecerdasan intelektual agar dapat memiliki banyak alternatif dalam memilih dan menentukan strategi yang tepat.

1. Kompetensi fungsional

Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki individu untuk melaksanakan profesinya. Sesungguhnya kompetensi tersebut merupakan suatu sistem pengetahuan yang terdiri atas pengetahuan konseptual, pengetahuan teknik, pengetahuan menyeleksi, dan pengetahuan memanfaatkan. Apabila seluruh pengetahuan tersebut diaktualisasikan secara simultan, maka manfaatnya dapat dirasakan baik oleh yang bersangkutan maupun oleh masayarakat.

Kompetensi pada tiga tataran pertama, yaitu kemampuan: konseptual, teknik, dan memutuskan merupakan kompetensi potensial. Sedangkan kompetensi pada tataran aplikasi tepat waktu dan tepat sasaran, itulah kompetensi fungsional. Kompetensi fungsional akan menunjukkan efektivitasnya manakala SDM memiliki motivasi yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik berkaitan erat dengan etos kerja, sedangkan motivasi ekstrinsik dapat berasal dari rekan kerja, lembaga, dan masyarakat.

SDM yang memiliki kompetensi fungsional adalah mereka yang memiliki kemampuan dalam mendayagunakan potensi diri (kompetensi potensial) yang disumbangkan (kemampuan mengaplikasikan secara tepat) dalam melaksanakan tugas atau profesinya. Untuk itu, pengembangan SDM bidang pendidikan dengan memberikan motivasi merupakan salah satu strategi yang dapat dipilih. Motivasi tersebut mungkin berupa posisi atau salary. Menurut Tilaar (1996: 343), pengembangan SDM selain meningkatkan kemampuan profesional juga meningkatkan posisi dan pendapatan.

1. Keunggulan partisipatif

SDM unggul adalah SDM berkualitas yang memiliki kemampuan lebih dibandingkan dengan yang lainnya. Mereka dapat mengembangkan potensi diri dan sumber daya lainnya seoptimal mungkin. Dengan kemampuannya tersebut, SDM yang unggul dapat mencapai prestasi untuk kemajuan dirinya, lembaga, bangsa dan negara. Mereka yang memiliki keunggulan dapat *survive* dalam kehidupan yang kompetitif, karena mereka memiliki banyak pilihan dan kecerdasan untuk mengambil keputusan yang tepat. Terapat dua jenia SDM unggul, yaitu: keunggulan individualistik dan keunggulan partisipatoris.

SDM unggul secara individualistik adalah mereka yang memanfaatkan kemampuan dirinya untuk kepentingan pribadi. Hal ini sangat berbahaya, karena SDM yang unggul individualistik dapat melahirkan manusia tipe *homo homini lupus.* Sedangkan SDM unggul secara partisipatoris adalah mereka yang memiliki keunggulan dalam mengembangkan potensi diri untuk ikut berpartisipasi dalam kehidupan, baik yang bersifat kompetitif maupun kooperatif dan solidaritas sosial. Dengan demikian, pengembangan SDM bidang pendidikan adalah upaya peningkatan kualitas SDM yang unggul partisipatoris. Untuk itu, sangat penting kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual dikembangkan secara terintegratif, karena akan menjadi kekuatan sinergis dalam melaksanakan tugas.

1. Kerja Sama

Kemampuan kerja sama (t*eamwork*) sangat penting di era globalisasi, karena dengan kemampuan tersebut akan menjadi kekuatan potensial bagi suatu organisasi atau institusi. Sesungguhnya, era globalisasi bersifat potensial yang menuntut kemampuan menyeleksi dan mendayagunakannya agar teraktualisasikan hingga bernilai guna. Salah satu upaya mengatualisasikan potensi tersebut adalah melalui kerja sama.

Namun demikian, aspek penting dalam proses seleksi dan memanfaatkan potensi tersebut adalah kemampuan menyelaraskannya dengan nilai-nilai indigeneous. Pada tataran praktis operasional, SDM yang memiliki nilai-nilai indigeneous tersebut adalah memahami visi dan misi lembaga, serta merefleksikannya dalam pelaksanaan tugas.

SDM yang memiliki kemampuan kerja sama harus diimbangi dengan kemampuan untuk mengembangkan jaringan-jaringan kerja sama (*network*). Pentingnya jaringan kerja sama dan kerja sama menjadi katalisator bagi tercapainya efektivitas dan efisiensi kerja. Kemampuan yang dibutuhkan dalam kerja sama adalah mengembangkan kemampuan untuk mengintegrasikan kemampuan diri dengan kemampuan mitra kerja terhadap orientasi kerja sama.

Menurut Hasibuan (2014:69) pengembangan sumber daya manusia memiliki banyak tujuan. Kegiatan dalam pengembangan hakikatnya memiliki tujuan yang menyangkut hal-hal berikut:

1. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karen *technical skill*, *Human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

1. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi khususnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin basar.

1. Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.

1. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilanya sesuai dengan pekerjaanya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaanya dengan baik.

1. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi inilah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

1. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relations-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

1. Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif, dan benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

1. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi konsumen karena akan memeperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia terkait pencapaian tujuan organisasi harus memenuhi antara lain produktivitas kerja, efesiensi, pelayanan, moral, karir, kepemimpinan, balas jasa, dan juga memperhatikan konsumen.

Siagian (2008:183-184) membagi 2 (dua) tujuan dan manfaat dari pengembangan SDM, yaitu: bagi organisasi (perusahaan/lembaga/instansi) atau perusahaan dan bagi manusia (pegawai atau karyawan).

* + 1. Bagi Organisasi (perusahaan/lembaga/instansi).

Peningkatan produktifitas kerja organisasi secara keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisasi, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.

Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adannya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak.

Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh pimpinan.

* + 1. Bagi Manusia (Pegawai atau Karyawan)

1. Membantu para pegawai membuat keputusandengan lebih baik.
2. Meningkatkan kemampuan para pegawai menyelesaikan konflik atau masalah yang dihadapinya.
3. Timbulnya motivasi dalam diri pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerjanya.
4. Meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik dan memperbesar rasa percaya diri pegawai dalam bekerja.
5. Meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi ketakutan pegawai dalam menghadapi tugasbaru dimasa depan.

Robbins (2001:24) menyatakan bahwa manajemen perlu mengembangkan keterampilan antar pribadi atau pengelolaan manusia agar mereka efektif dalam bekerja untuk meningkatkan produktifitas, mengurangi kemangkiran, tingkat keluarnya karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja. Pengembangan SDM bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

Beberapa masalah SDM yang harus diperhatikan meliputi: 1. Kekuatan dan kelemahan tenaga kerja saat ini 2. Potensi perubahan kebijakan SDM yang diperlukan untuk mencocokkan strategi organisasi baru 3. Pelatihan dan implikasi SDM terkait dengan perubahan dalam strategi organisasi 4. Pelatihan yang tepat dan mekanisme pengiriman SDM ke mencocokkan strategi organisasi 5. Upaya evaluasi pengembangan Sumber Daya Manusia untuk menunjukkan kontribusi Sumber Daya Manusia terhadap manajemen strategis organisasi

### Pendidikan dan Pelatihan

Proses pengembangan (*development*) SDM berhubungan erat dengan konsep pendidikan (*education*) dan pelatihan (*training*). Pendidikan dan pelatihandalam konteks ini adalah cara yang mesti dilalui untuk mencapai suatu pengembangan. Pengembangan tidak bisa dipisahkan dari pendidikan danpelatihan. Pengembangan ini dapat berjalan secara optimal bila dilakukan melaluicara-cara yang terencana dan secara mendasar dan sistematik.

Menurut Sastradipoera, pengembangan sumber daya manusia mencakupbaik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik. Pendidikan (education) sumber daya manusia merupakan proses pengembangan jangka panjang yang mencakup pengajaran danpraktek sistematik yang menekankan pada konsepkonsep teoritis dan abstrak. Sedangkan pelatihan (training) adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yangberlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebihmengutamakan praktek daripada teori.

Friedman dan Yarbrough (dalam Ali, dkk. 2007:1327) mengemukakan bahwa “*Training is a process used by organizations to meet their goals. It is called into operation when a discrepancy is perceived between the current situation and a preferred state of affairs. The trainer’s role is to facilitate trainee’s movement from tha status quo toward the ideal*.” Melalui pelatihan dapat diatasi situasi kesenjangan saat ini dengan situasi yang diinginkan dalam masa yang akan datang. Dalam hal ini, pelatihan dianggap sebagai kegiatan edukatif untuk membawa perilaku peserta pelatihan saat ini kepada perilaku yang lebih baik sebagaimana diinginkan oleh suatu organisasi.

Sikula (dalam Ali, dkk, 2007:1328) menyatakan bahwa “*Training is a short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personnel learn technical knowledge and skills for definite purpose*. Sikula memberi pandangan bahwa pelatihan dianggap sebagai suatu proses atau kegiatan pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi di mana orang-orang selain manager, mempelajari pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Wilson (2004:4) menjelaskan bahwa pelatihan adalah:

*a planned process to modify attitude, knowledge or skill behaviour through learning experience to achieve effective performance in an activity or range of activities. Its purpose, in the work situation, is to develop the abilities of the individual and to satisfy the current and future needs of the organisation.*

Pelatihan (training) dimaksudkan untuk menguasai berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu terinci dan rutin (Handoko, 1995:104). Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh ketrampilan operasional sistematis. Sedangkan menurut Wijaya (1995:5) pendidikan dan pelatihan akan memberikan bantuan pada masa yang akan datang dengan jalan pengembangan pola pikir dan bertindak, terampil berpengetahuan dan mempunyai sikap serta pengertian yang tepat untuk pelaksanaan pekerjaan.

Pendidikan merupakan salah satu hal yang sangat penting dari pengembangan sumber daya manusia. Lembaga pendidikan, terutama pendidikan formal, pada dasarnya memeberikan output berupa perubahan sikap dan perilaku yang disertai dengan tingkat pengetahuan, pemahaman, dan analisis yang lebih mendalam. Pada dasarnya tujuan pendidikan ialah penambahan pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan, dan sebagainya, yang diharapkan memiliki sasaran pendidikan pada metode tertentu. Itulah sebabnya, perubahan sikap dan perilaku sebagai output pendidikan perlu dirumuskan terlebih dahulu dalam tujuan pendidikan, dengan kata lain bahwa tujuan pendidikan merupakan rumusan-rumusan penting sikap dan perilaku.

Pelatihan dipilih berdasarakan analisa kebutuhan yang berasal dari kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai. Hal-hal yang berkaitan dengan pelatihan adalah menyangkut waktu pelaksanaan, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang pegawai, dan berbagai hal lainya terkait dengan pegawai. Ruang lingkup pelatihan lebih sempit dibandingkan dengan pendidikan. Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan kecakapan dan keterampilan pekerjaan, oleh karenanya pelatihan terfokus pada mempelajari bagaimana melaksanakan tugas-tugas khusus dalam waktu tertentu.

Tujuan dan Manfaat Pelatihan yaitu:

Produktivitas (*productivity*)

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Kualitas (*quality*)

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya memperbaiki kualitas pegawai namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yng dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

Perencanaan Tenaga Kerja (*human resource planning*)

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan sumber daya manusia salah satu diantaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahakan.

Moral (*morale*) Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moril kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*)

Pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, dimana dengan mengikuti program tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk lebih dapat megembangkan diri.

Keselamatan dan Kesehatan (*health and safety*)

Merupakan langkah terbaik dalam mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

Pencegahan Kadaluarsa (*obsolescence prevention*) Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreatifitas pegawai, langkah ini diharapkan akan mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.

Perkembangan Pribadi (*personal growth*)

Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya

Pendidikan dan pelatihan adalah upaya mengembangkan sumber dayamanusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadianmanusia. Pendidikan dan pelatihan adalah proses belajar dalam rangkameningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya. Sedangkan yang dimaksud dengan tugas adalah menunjukkan kedudukan, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang dalam organisasi. Pelatihan yangdimaksud adalah upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepadapara peserta pelatihan sedemikian rupa sehingga peserta menerima dan melakukanpelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dikembangkan haruslah yang spesifikdan latihan harus diarahkan pada perubahan perilaku yang telah diidentifikasikan.

Harrison (1997:97) menjelaskan bahwa: *Training may need to be given in problem - solving and analysis to help both assessment and implementation teams in the technical aspects of their tasks. Also, interpersonal skills and sensitivity training may need to be developed to handle the 'people' side of the process.* Pelatihan juga harus mempelajari keterampilan atau teknik khusus yang dapatdiobservasi pada tempat tugasnya. Tujuan pendidikan menurut Moekijat (2008:4) yaitu:

1. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikandengan lebih cepat

2. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih rasional

3. Untuk mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kemauan kerja samaantara rekan-rekan pegawai dengan manajemen pendidikan.

Moekijat memaparkan bahwa tujuan dari adanya pendidikan yaitu untuk mengembangan keahlian yang telah dimiliki, mengembangan pengetahuan dan mengembangan sikap yang lebih baik. Tujuan pendidikan dan pelatihan pada umumnya dalam rangka pembinaan terhadap para pegawai agar dapat :

Meningkatkan kepribadian dan semangat pengabdian kepada organisasidan masyarakat

Meningkatkan mutu dan kemampuan, serta keterampilan baik dalammelaksanakan tugasnya maupun kepemimpinannya.

Melatih dan meningkatkan mekanisme kerja dan kepekaan dalammelaksanakan tugas

Melatih dan meningkatkan kerja dalam merencanakan

Meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja.

Berdasarkan keterangan di atas, tujuan pendidikan dan pelatihan diantaranya adalan mampu meningkatkan keribadian serta semangat bagi pegawai dalam mengabdikan diri kepada organisasi dan masyarakat. Selain itu, dengan pendidikan akan meningkatkan mutu dan kemampuan serta keterampilan dalam bekerja dan melaksanakan tugas dari pimpinan. Pendidikan dan pelatihan dapat melatih dan meningkatkan kinerja yang telah direncanakan sebelumnya, serta mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja. Mangkunegara (2003:98) menyatakan bahwa tujuan pokok dari setiap pendidikan dan pelatihan adalah untuk merubah kemampuan penampilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya, Menurut Nitisemito (2002:36), pelatihan merupakan bagian dari kegiatan perusahaan atau instansi yang bertujuan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para pegawai atau anggotanya sesuai dengan keinginan dari instansi yang bersangkutan. Hamalik (2005:67) menyatakan bahwa program pendidikan dan pelatihan perlu dievaluasi terus-menerus dari berbagai sesi, seperti: relevansinya dengan kebutuhan lapangan, evektifitas, kedayagunaan, manfaat, hambatan, keuntungan, administrasi, dan sebagainya sehingga dapat diketahui apakah program tersebut berhasil, diperbaiki atau tetap dipertahankan.

Dengan adanya pendidikan dan pelatihan diharapkan kinerja pegawai akan dapat lebih efektif dan efisien terutama untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi seperti perubahan teknologi, perubahan metode kerja, menuntut pula perubahan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan. Pendidikan dan pelatihan semakin penting karena tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari perubahan situasi, kondisi kerja, dan kemajuan teknologi yang semakin hari semakin ketat persaingannya. Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan sangatlah penting bagi Pegawai baik untuk masa sekarang ataupun masa yang akan datang, karena dengan adanya pendidikan dan pelatihan, kemampuan, pengetahuan, keterampilan, sikap serta produktivitas Pegawai akan meningkat.

### Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan yang dipengaruhi oleh kacakapan, kemampuan, pengalaman dan sikap kesungguhan karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang harus dislesaikan pada waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai oleh seseorang). Pengertian kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai pada melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepada setiap karyawan.

Menurut Abdullah (2016: 331) kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya. Kinerja merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Menurut Efendi (2002: 194) menjelaskan bahawa kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi.

Kinerja merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh seluruh manajemen. Hasil kerja yang dicapai oleh organisasi atau karyawan adalah bentuk pertanggungjawaban kepada organisasi dan public. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Pengaruh kinerja individu dan kelompok terhadap kinerja organisasi disajikan pada gambar 2.1. berikut:

Kinerja Kelompok

Kinerja Individu

Kinerja Organsasi

Faktor Kinerja:

1. Lingkungan
2. Kepemimpinan
3. Struktur organisasi
4. Pilihan strategi
5. Teknologi
6. Kultur organuisasi
7. Proses

Faktor Kinerja:

1. Keeratan tim
2. Kepemimpinan
3. Kekompakan
4. Struktur tim
5. Peran tim
6. norma

Faktor Kinerja:

1. Knowledge
2. Skill
3. Motivasi
4. Peran

**Gambar 2.1.**

**Pengaruh kinerja individu dan kelompok terhadap kinerja organisasi**

Sumber: Moeheriono (2012: 133)

Berbagai pendapat di atas menunjukkan bahwa pada hakikatnya kinerja memiliki pengertian yang sama. Perbedaannya hanyalah terletak dari redaksional penyampaiannya saja. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja dan semua memiliki panndangan yang agak berbeda, tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu usaha yang di lakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan suatu hal yang ada dalam setiap perusahaan biasanya dipengaruhi oleh faktor kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan juga motivasi faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi pencapaian hasil kerja karyawan. Produktifitas pegawai menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja yang mempengaruhi efesiensi dan efektivitas organisasi. Sulistiyani dan Rosidah (2016:10) mengemukakan analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama yaitu kemampuan dari pegawai untuk bekerja dan motivasi dari pegawai.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2016: 67-68), Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

* + 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110- 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari. Maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oeh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right pleace, the right man on the right job*).

* + 1. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*antitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama, dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena karyawan mempunyai “MODAL” dan “KREATIF”

* + - 1. MODAL merupakan singkatan dari :

M = Mengolah

O = Otak

D = Dengan

A = Aktif

L = Lincah

* + - 1. Sedangkan KREATIF singkatan dari :

K = Keinginan maju

R = Rasa ingin tahu tinggi

E = Energik

A = Analisis sistematik

T = Terbuka dari kekurangan

I = Inisiatif tinggi

P = Pikiran luas

Kedua faktor yang dikemukakan oleh Mangkunegara merupakan dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja dengan maksimal, Hal ini karena kemampuan sebagai penunjang karyawan terampil dalam melakukan pekerjaan sedangkan motivasi merupakan sikap mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai kinerja. Jika kedua faktor tersebut dimiliki oleh setiap karyawan maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan serta pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah.

Menurut Wibowo (2013: 86) faktor yang dapat mempengaruhi dan mendorong kinerja adalah perilaku.Perilaku merupakan suatu sikap bagaimana kita bertindak dan bukan tentang apa tau siapa. Perilaku adalah suatu cara dimana seseorang bertindak atau melakukan suatu hal Karena dapat menentukan apa yang akan di lakukan dalam setiap situasi dan dapat menentukan kinerja, karena kinerja tingkat tinggi adalah hasil dari melakukan sesuatu yang benar pada waktu yang tepat.

Sasaran kinerja merupakan rencana kerja yang di lakukan setiap perusahaan untuk menetapkan suatu proyek atau kegiatan rutin yang akan menjadi tanggung jawab karyawan. Sedangkan menurut Ruky (2006: 149) sasaran kinerja dapat ditetapkan sebagai berikut, pimpinan unit yang bersangkutan dengan kesempatan bawahannya yaitu para pimpinan sub-unit, menyatakan bahwa sasaran harus mereka capai dalam kurun waktu tahun ini misalnya adalah sasaran bersama dan menjadi sasaran-sasaran kecil bagi tiap bagian dari unit tersebut.

Penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan proses yang jelas dan baik yaitu bagaimana pengadaan tenaga kerja yang tepat sampai dengan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan mempertahankan para karyawan yang paling mampu dan membiarkan pergi para karyawan yang kurang mampu. Dengan demikian , diharapkan nantinya karyawan mampu mengeluarkan seluruh kemampuan dan keahlian dalam bidangnya, sehingga mampu dalam menjalankan tugas secara efesien dan tepat sasaran dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan proses evaluasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka, dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian demikian ini juga disebut sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja menurut Flippo (1984: 243) adalah “*the systematic, periodic and animpartial rating of an employee‘s excellence in matters pertaining to his present job and hispotential for a better job”.* Penilaian kinerja merupakan kegiatan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya. oleh karena itu, penilaian kinerja harus berpedoman pada ukuran-ukuran yang telah disepakati bersama dalam standar kerja. Dalam menilai hasilnya agar dikaitkan denan input yang berada di bawah wewenangnya seperti dana, sarana prasarana, metode kerja, dan lain-lain.

Flippo (1984: 244-245) Proses penilaian kinerja sebagai berikut:

1. *Establishing Performance Standard: The process of evaluation begins with the establishment of Performance Standards. While designing a job and formulating a job description, performance standards are usually developed for the position. This standard should be very clear and objective enough to be understood and measured.*
2. *Communicating Performance Expectations to Employees*
3. *Measuring Actual Performance*
4. *Comparing Actual Performance with Standards*
5. *Discussing the Appraisal with the Employee*
6. *Initiating Corrective Action*

Pendapat Flippo berkaitan dengan penilaian kinerja sebagaimana disebutkan diatas memberikan pemaksaan bahwa penilaian kinerja merupakan kegiatan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Manulang dan Marithot (2011: .136), penilaian pegawai adalah suatu penilaian secara sistematis kepada pegawai oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu. Pada prinsipnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang di lakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang di ekspresi dalam menylesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penilaian kinerja merupakan salah satu faktor kunci untuk mengembangkan suatu perusahaan sacara efektif dan efesien, karena penilaian tersebut di dasari oleh aspek-aspek seperti, kemampuan menggunakan tehnik maupun peralatan, kemampuan untuk memahami tugas, fungsi, dan tanggungjawab seorang karyawan, serta kemampuann untuk bekerja sama dengan orang lain. Dari hasil-hasil penilaian tersebut merupakan suatu informasi yang sangat bermanfaat bagi pimpinan untuk mengelola dan mencari kelemahan kinerja karyawan. Informasi yang didapatkan dari penilaian kinerja tersebut, sangat membantu pimpinan dalam mengambil langkah perbaikan pogram- program yang telah dibuat, maupun program-program perusahaan secara menyeluruh untuk mencapai prestasi kerja yang lebih optimal.

### Dewan Perwakilan Rakyat Daerah

#### 2.1.8.1 Pengertian Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD)

Pasal 1 ayat (4) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa pengertian Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang selanjutnya disebut DPRD adalah lembaga perwakilan rakyat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintah daerah. Miriam Budiarjo dalam Baskoro (2005;30) menyebutkan DPRD adalah lembaga *legislate* atau membuat peraturan, peraturan perundang-undangan yang dibuatnya mencerminkan kebijakan-kebijakan itu. DPRD dapat dikatakan merupakan badan yang membuat keputusan yang menyangkut kepentingan umum. Fuad (2000: 24) mengartikan DPRD adalah institusi yang menjadi tumpuan untuk memperjuangkan kepentingan masyarakat daerah. Beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa DPRD merupakan lembaa perwakilan rakyat yang berada di daerah dan sebagai salah satu unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang bertugas membuat peraturan daerah dan menampung aspirasi masyarakat daerah yang diwakilinya.

Pasal 1 ayat (4) Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menegaskan bahwa Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, selanjutnya disingkat DPRD, adalah Dewan Perwakilan Rakyat Daerah sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Pasal 303 Undang-Undang Nomor 27 tahun 2009 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menegaskan bahwa:

Pimpinan DPRD Provinsi terdiri atas:

1. 1 (satu) orang ketua dan 4 (empat) orang wakil ketua untuk DPRD Provinsi yang beranggotakan 85 (delapan puluh lima) sampai dengan 100 (seratus) orang;
2. 1 (satu) orang ketua dan 3 (tiga) orang wakil ketua untuk DPRD Provinsi yang beranggotakan 45 (empat puluh lima) sampai dengan 84 (delapan puluh empat) orang;
3. 1 (satu) orang ketua dan 2 (dua) orang wakil ketua untuk DPRD Provinsi yang beranggotakan 35 (tiga puluh lima) sampai dengan 44 (empat puluh empat) orang.

Pimpinan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berasal dari partai politik yang memperoleh kursi terbanyak pertama di DPRD Provinsi.

Ketua DPRD Provinsi ialah anggota DPRD Provinsi yang berasal dari partai politik yang memperoleh kursi terbanyak pertama di DPRD Provinsi. Dalam hal terdapat lebih dari 1 (satu) partai politik yang memperoleh kursi terbanyak pertama sebagaimana dimaksud pada ayat (3), ketua DPRD Provinsi ialah anggota DPRD Provinsi yang berasal dari partai politik yang memperoleh suara terbanyak.

Terdapat lebih dari 1 (satu) partai politik yang memperoleh suara terbanyak sama sebagaimana dimaksud pada ayat (4), penentuan ketua DPRD Provinsi dilakukan berdasarkan persebaran wilayah perolehan suara partai politik yang lebih luas secara berjenjang. Terdapat lebih dari 1 (satu) partai politik yang memperoleh kursi terbanyak pertama sebagaimana dimaksud pada ayat (3), wakil ketua DPRD Provinsi ialah anggota DPRD Provinsi yang berasal dari partai politik yang memperoleh suara terbanyak kedua, ketiga, dan/atau keempat.

Apabila masih terdapat kursi wakil ketua DPRD Provinsi yang belum terisi sebagaimana dimaksud pada ayat (6), maka kursi wakil ketua DPRD diisi oleh anggota DPRD Provinsi yang berasal dari partai politik yang memperoleh kursi terbanyak kedua. Dalam hal terdapat lebih dari 1 (satu) partai politik yang memperoleh kursi terbanyak kedua sama, wakil ketua sebagaimana dimaksud pada ayat (7) ditentukan berdasarkan urutan hasil perolehan suara terbanyak.

Terdapat lebih dari 1 (satu) partai politik yang memperoleh kursi terbanyak kedua sebagaimana dimaksud pada ayat (7), penentuan wakil ketua DPRD Provinsi sebagaimana dimaksud pada ayat (8) dilakukan berdasarkan persebaran wilayah perolehan suara partai politik yang lebih luas secara berjenjang.

Kedudukan dan Fungsi DPRD

Pasal 40 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menegaskan bahwa DPRD merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah dan berkedudukan sebagai unsur penyelenggaraan pemerintahan daerah. Hal yang sama terdapat pada kedudukan DPRD Kabupaten/Kota menurut Pasal 341 Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang menegaskan bahwa DPRD Kabupaten/Kota terdiri atas anggota partai politik peserta pemilihan umum yang dipilih melalui pemilihan umum dan Pasal 342 menegaskan bahwa DPRD kabupaten/kota merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintah daerah Kabupaten/Kota.

Pasal 41 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan daerah menegaskan bahwa DPRD memiliki fungsi legislasi, anggaran, dan pengawasan. Fungsi DPRD dalam Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah terdapat keseragaman yaitu Pasal 292 yang mengatur tentang fungsi DPRD Provinsi dan Pasal 343 yang mengatur fungsi DPRD Provinsi dan DPRD Kabupaten/Kota mempunyai fungsi yang sama yaitu fungsi legislasi, anggaran, dan pengawasan.

Penjelasan umum Pasal 292 dan Pasal 343 Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menegaskan bahwa fungsi legislasi adalah legislasi daerah yang merupakan fungsi DPRD Provinsi untuk membentuk peraturan daerah Provinsi bersama Gubernur, sedangkan yang dimaksud dengan fungsi anggaran adalah fungsi DPRD Provinsi bersama-sama dengan pemerintah daerah untuk menyusun dan menetapkan APBD yang didalamnya termasuk anggaran untuk pelaksanaan fungsi, tugas dan wewenang DPRD Provinsi. Fungsi pengawasan adalah fungsi DPRD Provinsi untuk melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan Undang-Undang, peraturan daerah dan keputusan Gubernur serta kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah, rumusan yang sama juga berlaku pada DPRD Kabupaten/Kota.

#### 2.1.8.2 Fungsi DPRD

Sistem pemerintah daerah terbagi padapembagian dua kekuasaan, yaitu DPRD sebagai badan legislatif dan pemerintah Daerah/Kepala Daerah sebagai eksekutif.

Sebagai upaya mencegah terjadinya konflik antara kedua lembaga tersebut, perlu diatur suatu mekanisme yang mengatur hubungan saling mengendalikan dan saling mengimbangi satu sama lain dalam hubungan kesetaraan dalam prinsip “*checks and blance*” dalam undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 disebutkan bahwa DPRD sebagai badan legislatif daerah berkedudukan sejajar dan menjadi mitra dari pemerintah daerah.

DPRD maupun Pemerintah Daerah pada kedudukan seperti ini saling mengawasi dan saling mengendalikan.

DPRD dan Pemerintah Daerah memiliki tanggung jawab yang sama dalam mewujudkan pemerintah daerah yang berdaya guna, serta transparansi dan akuntabel dalam rangka memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat guna terjaminnya produktivitas dan kesejahteraan masyarakat di daerah.

Dewan Perwakilan Rakyat selanjutnya disebut DPRD adalah badan Legislatif Daerah Propinsi, Kabupaten, dan Kota. DPRD merupakan lembaga legislatif yang mempunyai hak budget (hak untuk menetapkan anggaran sekaligus melakukan pengawasan pelaksanaan APBD). Berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah dapat disimpulkan bahwa fungsi DPRD secara umum ada tiga yaitu fungsi legislasi, fungsi anggaran dan fungsi pengawasan, dan fokus dari penelitian ini adalah fungsi penganggaran. Fungsi penganggaran sendiri yaitu:

Penganggaran merupakan proses penyusunan dan penetapan anggaran pendapatan dan belanja daerah bersama pemerintah daerah. Dalam hal ini DPRD harus terlibat secara aktif, proaktif, dan bukan reaktif dan juga sebagai legitimator usulan APBD yang diajukan pemerintah daerah. Menurut Laksono (2009), peran DPRD dalam penetapan APBD sangatlah penting, karena anggaran pendapatan dan belanja daerah merupakan instrumen kunci kebijakan ekonomi suatu daerah, yang memerlukan keterlibatan parlemen dalam penetapannya.

Penetapan APBD tidak hanya menyangkut masalah teknis, namun berhubungan juga dengan aspek kebijakan publik. Oleh karena itu Pemerintah Daerah dan DPRD, bahkan partai politik berkepentingan untuk memperjuangkan aspirasi kebijakan ekonominya dalam APBD.

Peran parlemen dalam penetapan APBD sangatlah penting, hal ini didasarkan pada beberapa alasan, yaitu (Laksono 2009):

1. Perlunya mekanisme “*checks and blances*” Dalam hubungan kerja dan kewenangan antara Pemerintah Daerah dan DPRD (Parlemen) untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik.
2. Aspek keterbukaan atau transparansi. Biasanya mekanisme perumusan kebijakan pemerintah daerah lebih tertutup dibandingkan dengan mekanisme yang berlangsung di DPRD. Oleh karena itu peran DPRD dalam penetapan APBD ditujukan untuk menciptakan keterbukaan dan transparansi dalam perumusan kebijakan penting bagi publik. Secara tidak langsung hal tersebut membuka peluang partisipasi publik atau masyarakat dalam mengkritisi program serta kebijakan yang tertuang dalam APBD.

Fungsi anggaran menurut Ismatulla h(2010:14) sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan Fungsi perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan faktafakta dan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan dan dianggap perlu ubtuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. Fungsi Pengawasan Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu.Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan.
3. Fungsi Koordinasi Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian yang lain. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan yang lainnya.
4. Anggaran sebagai pedoman kerja Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran- taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatanya. Tujuan yang paling utama dari anggaran adalahuntuk pengawasan luar, yaitu untuk membatasi sumbersumber daya keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang.

Sehingga dapat disimpulkan anggaran berfungsi sebagai alat perusahaan untuk membantu manjemen dalam melaksanakan setiap keputusan yang ditetapkan. Anggaran digunakan untuk memberikan motivasi kepada bawahan mengenai progres kinerja pegawai. Anggaran sebagai perencana, pengawasan dan pengendalian kegiatan operasional didalam perusahaan atau organisasi.

#### 2.1.8.3 Tugas dan Wewenang DPRD

Tugas dan wewenang DPRD berdasarkan Pasal 42 Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah adalah :

1. Membentuk Peraturan Daerah (Perda) yang dibahas dengan Gubernur untuk mendapat persetujuan bersama;
2. Membahas dan menyetujui rancangan Peraturan Daerah tentang APBD bersama kepala daerah;
3. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan peraturan daerah dan peraturan perundang-undangan lainnya, peraturan kepala daerah, APBD, kebijakan pemerintah daerah dalam melaksanakan program pembangunan daerah dan kerjasama internasional di daerah;
4. Mengusulkan pengangkatan dan pemberhentian kepala daerah kepada Presiden melalui Menteri Dalam Negeri bagi DPRD Provinsi dan kepada Menteri Dalam Negeri melalui Gubernur bagi DPRD Kabupaten/Kota;
5. Memilih wakil kepala daerah dalam hal terjadi kekosongan jabatan wakil kepala daerah;
6. Memberikan pendapat dan pertimbangan kepada pemerintah daerah provinsi terhadap rencana perjanjian internasional di daerah;
7. Memberikan persetujuan terhadap rencana kerjasama internasional yang dilakukan pemerintah daerah;
8. Meminta laporan keterangan pertanggungjawaban kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah;
9. Membentuk panitia pengawas pemilihan kepala daerah;
10. Melakukan pengawasan dan meminta laporan KPUD dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah;
11. Memberikan persetujuan terhadap rencana kerjasama antar daerah dan dengan pihak ketiga yang membebani masyarakat dan daerah.

Tugas dan wewenang DPRD Kabupaten/Kota berdasarkan Pasal 344 Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah diatur sebagai berikut :

1. Membentuk peraturan daerah Kabupaten/Kota bersama Bupati/Walikota;
2. Membahas dan memberikan persetujuan rancangan peraturan daerah mengenai anggaran pendapatan dan belanja daerah provinsi yang diajukan oleh bupati/walikota;
3. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan peraturan daerah dan anggaran pendapatan dan belanja daerah Kabupaten/Kota;
4. Mengusulkan pengangkatan dan/atau pemberhentian bupati/walikota dan/atau wakil bupati/walikota kepada Presiden melaluiMenteri Dalam Negeri untuk mendapatkan pengangkatan dan/atau pemberhentian;
5. Memilih wakil bupati/wakil walikota dalam hal terjadi kekosongan jabatan wakil gubernur;
6. Memberikan pendapat dan pertimbangan kepada pemerintah daerah Kabupaten/Kota terhadap rencana perjanjian internasional di daerah;
7. Memberikan persetujuan terhadap rencana kerja sama internasional yang dilakukan oleh pemerintah daerah Kabupaten/Kota;
8. Meminta laporan keterangan pertanggungjawaban gubernur dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah Kabupaten/Kota;
9. Memberikan persetujuan terhadap rencana kerjasama dengan daerah lain atau dengan pihak ketiga yang membebani 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. Ketentuan mengenai tata cara pelaksanaan tugas dan wewenang diatur dengan peraturan DPRD Kabupaten/Kota tentang tata tertib.

#### 2.1.8.4 Hak dan Kewajiban DPRD

Pada Pasal 43 Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menegaskan bahwa DPRD mempunyai hak: a. Interpelasi; Angket, dan Menyatakan pendapat. Penjelasan umum Pasal 43 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah menegaskan bahwa:

1. Hak interpelasi adalah hak DPRD untuk meminta keterangan kepada kepala daerah mengenai kebijakan pemerintah daerah yang penting dan strategis serta berdampak luas pada kehidupan masyarakat, daerah dan negara.
2. Hak angket adalah pelaksanaan fungsi pengawasan DPRD untuk melakukan penyelidikan terhadap suatu kebijakan tertentu kepala daerah yang penting dan strategis serta berdampak luas pada kehidupan masyarakat, daerah dan negara yang diduga bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.
3. Hak menyatakan pendapat adalah hak DPRD untuk menyatakan pendapat terhadap kebijakan kepala daerah atau sebagai lembaga mengenai kejadian luar biasa yang terjadi di daerah disertai dengan rekomendasi penyelesaiannya atau sebagai tindak lanjut pelaksanaan hak interpelasi atau hak angket.

Hak dan kewajiban DPRD menurut Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Pasal 298 sampai dengan Pasal 300 menyangkut DPRD Provinsi dan Pasal 349 sampai dengan Pasal 351 untuk DPRD Kabupaten/Kota. Hak dan kewajiban DPRD Provinsi maupun Kabupaten/Kota diseragamkan mengikuti Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

1. Hak anggota DPRD

Sesuai dengan rumusan Pasal 298 sampai dengan Pasal 300 (untuk DPRD Provinsi) dan Pasal 349 sampai dengan Pasal 351 (untuk DPRD Kabupaten/Kota), Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang kemudian lebih rinci lagi dalam Pasal 44 Undang-Undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, menegaskan hak anggota DPRD adalah :

* 1. Mengajukan rancangan peraturan daerah;
  2. Mengajukan pertanyaan;
  3. Menyampaikan usul dan pendapat;
  4. Memilih dan dipilih;
  5. Membela diri;
  6. Imunitas;
  7. Protokoler;
  8. Keuangan dan administratif.

1. Kewajiban Anggota DPRD

Pasal 298 sampai dengan Pasal 300 Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (untuk DPRD Provinsi) dan Pasal 349 sampai dengan Pasal 351 (untuk DPRD Kabupaten/Kota), selanjutnya dalam Pasal 45 Undang-Undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menegaskan bahwa kewajiban anggota DPRD adalah:

* 1. Mengamalkan Pancasila melaksanakan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dan mentaati segala peraturan perundang-undangan ;
  2. Melaksanakan kehidupan demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah;
  3. Mempertahankan dan memelihara kerukunan nasional serta keutuhan Negara Republik Indonesia;
  4. Memperjuangkan upaya peningkatan kesejahteraan rakyat di daerah;
  5. Menyerap, menghimpun, menampung dan menindaklanjuti aspirasi masyarakat;
  6. Mendahulukan kepentingan Negara di atas kepentingan pribadi, kelompok dan golongan;
  7. Memberikan pertanggungjawaban secara moral dan politis kepada pemilih dan daerah pemilihannya;
  8. Menaati Peraturan Tata Tertib, Kode Etik dan Sumpah/Janji anggota DPRD;
  9. Menjaga norma dan etika dalam hubungan kerja dengan lembaga yang terkait.

1. Alat Kelengkapan DPRD

DPRD dalam merealisasikan fungsi, tugas dan wewenang, hak DPRD dan hak Anggota DPRD, kewajiban Anggota DPRD, baik untuk DPRD Provinsi maupun untuk DPRD Kabupaten/Kota, DPRD memiliki alat kelengkapan dan pendukung, seperti diatur dalam Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, Pasal 302 (untuk DPRD Provinsi) dan Pasal 353 (untuk DPRD Kabupaten/Kota), yang diseragamkan dengan alat kelengkapan DPRD. Pasal 46 Undang-Undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, pembentukan, susunan, tugas dan wewenang alat kelengkapan DPRD Provinsi, Kabupaten/Kota diatur dalam peraturan tata tertib DPRD. Alat kelengkapan DPRD terdiri atas :

* 1. Pimpinan;
  2. Komisi;
  3. Panitia Musyawarah;
  4. Panitia Anggaran;
  5. Badan Kehormatan, dan
  6. Alat kelengkapan lain yang diperlukan.
  7. Kekebalan Anggota DPRD

Anggota DPRD (Provinsi, Kabupaten/Kota) dalam melaksanakan tugas dan haknya, memiliki kekebalan yang diatur dalam Pasal 315 (untuk DPRD Provinsi) dan Pasal 366 (untuk DPRD Kabupaten/Kota) Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, yang sama- sama menegaskan bahwa:

* 1. Anggota DPRD Provinsi, dan Anggota DPRD Kabupaten/Kota tidak dapat dituntut dihadapan pengadilan karena pernyataan, pertanyaan dan/atau pendapat yang dikemukakan secara lisan ataupun tertulis dalam rapat-rapat DPRD Provinsi, dan DPRD Kabupaten/Kota, sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan Tata Tertib dan kode etik masing-masing lembaga;
  2. Ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak berlaku dalam hal anggota yang bersangkutan mengumumkan materi yang telah disepakati dalam rapat tertutup untuk dirahasiakan atau hal-hal yang dimaksud oleh ketentuan mengenai pengumuman rahasia negara dalam buku Kedua Bab I Kitab Undang-Undang Hukum Pidana;
  3. Anggota DPRD Provinsi, dan Anggota DPRD Kabupaten/Kota tidak dapat diganti antar waktu karena pernyataan, pertanyaan dan/atau pendapat yang dikemukakan dalam rapat DPRD Provinsi dan DPRD Kabupaten/Kota.
  4. Pengawasan DPRD

Sehubungan dengan pengertian pengawasan, Winardi (2000;226) berpendapat bahwa semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan. Sedangkan menurut Basu (1996;216), Pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan.

Berkaitan dengan pengawasan menurut Atmosudirdjo (dalam Febriani, 2005: 11) mengatakan bahwa pengawasan merupakan keseluruhan daripada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma, standar atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Terry (1986: 395) Pengawasan berarti mendeterminasi apa yang dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan- tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana- rencana. Pengawasan dapat dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan dan mengkoreksi penyimpangan-penyimpangan dari hasil yang dicapai atas aktivitas-aktivitas yang direncanakan.

Pengawasan menurut Prayudi (1981: 80) adalah suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang di jalankan, dilaksanakan, atau diselenggarakan itu dengan apa yang dikehendaki, direncanakan atau diperhatikan. Menurut Anwar (2004;127) pengawasan atau kontrol terhadap tindakan aparatur pemerintah diperlukan agar pelaksanaan tugas yang telah ditetapkan dapat mencapai tujuan dan terhindar dari penyimpangan-penyimpangan. Menurut Manullang (1995:18) mengatakan bahwa, Pengawasan adalah suatu proses untuk menetapkan suatu pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan mengkoreksi bila perlu dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Berkaitan dengan jenis-jenis pengawasan, Fachruddin (dalam Riawan, 2009: 133-135), mengklasifikasi pengawasan sebagai berikut :

* 1. Pengawasan dipandang dari “kelembagaan” yang dikontrol dan melaksanakan kontrol dapat diklasifikasikan :
     1. Kontrol intern *(internal control)*

Pengawasan yang dilakukan oleh suatu badan/organ yang secara struktural masih termasuk organisasi dalam lingkungan pemerintah. Misalnya: pengawasan yang dilakukan oleh pejabat atasan terhadap bawahannya secara hierarkis. Bentuk kontrol semacam itu dapat digolongkan sebagai jenis kontrol teknis-administratif atau *built-in control*.

* + 1. Kontrol ekstern *(external control)*

Pengawasan yang dilakukan oleh badan/organ yang secara struktur organisasi beradi diluar pemerintah dalam arti eksekutif. Misalnya, kontrol yang dilakukan secara langsung, seperti kontrol keuangan yang dilakukan BPK, kontrol sosial yang dilakukan oleh masyarakat yang berminat pada bidang tertentu, dan kontrol politis yang dilakukan MPR dan DPR(D) terhadap pemerintah (eksekutif). Kontrol reaktif yang dilakukan secara tidak langsung melalui badan peradilan *(judicial control)* antara lain peradilan umum dan peradilan administrasi, maupun badan lain seperti Komisi Ombudsman Nasional.

* 1. Pengawasan dipandang dari waktu pelaksanaan pengawasan, meliputi hal-hal berikut:
     1. Kontrol *a-priori*

Pengawasan yang dilakukan sebelum dilakukan tindakan atau dikeluarkannya suatu keputusan atau ketetapan pemerintah atau peraturan lainnya yang menjadi wewenang pemerintah. Kontrol *a-priori* mengandung unsur pengawasan preventif yaitu untuk mencegah atau menghindarkan terjadinya kekeliruan. Contohnya, adalah lembaga persetujuan dan pengesahan dari instansi atasan. Suatu tindakan pemerintah hanya sah apabila disetujui atau disahkan oleh instansi yang secara hierarkhis lebih tinggi.

* + 1. Kontrol *a-posteriori*

Pengawasan yang dilakukan sesudah dikeluarkannya suatu keputusan atau ketetapan pemerintah atau sesudah terjadinya tindakan pemerintah. Pengawasan ini mengandung sifat pengawasan represif yang bertujuan mengoreksi tindakan yang keliru. Contoh kontrol peradilan atau *judicial control* yang dilakukan melalui gugatan oleh pihak yang merasa kepentingannya dirugikan oleh suatu tindakan atau perbuatan pemerintahan.

* 1. Pengawasan dipandang dari aspek yang diawasi, dapat diklasifikasikan atas :
     1. Pengawasan dari segi hukum (legalitas).

Pengawasan dimaksudkan untuk menilai segi-segi hukumnya saja *(rechmatigheid)*. Kontrol peradilan atau *judicial control* secara umum masih dipandang sebagai pengawasan segi hukum (legalitas) walaupun terligat adanya perkembangan baru yang mempersoalkan pembatasan itu.

* + 1. Pengawasan dari segi kemanfaatan *(opportunitas)*.

Pengawasan dimaksudkan untuk menilai segi kemanfaatannya (*doelmatigheid)*. Kontrol internal secara hierarkhis oleh atasan adalah sejenis penilaian segi hukum *(rechtmatigheid)* dan sekaligus segi kemanfaatan *(oportunitas)*.

Pengawasan yang dilakukan oleh DPRD merupakan wewenang DPRD Kabupaten/Kota untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan Undang-Undang, Peraturan Daerah, dan Keputusan Bupati/Walikota serta kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah. Pengawasan yang dilakukan DPRD penting, bukan hanya karena merupakan tugas dan kewenangan DPRD untuk menilai apakah berbagai kebijakan publik telah dijalankan sesuai rencana.

Pengawasan yang dilakukan oleh anggota DPRD terhadap lembaga eksekutif dapat diartikan sebagai suatu proses atau rangkaian kegiatan pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi terhadap pelaksanaan kebijakan publik yang dilaksanakan untuk menjamin agar semua kebijakan, program maupun kegiatan yang dilakukan oleh lembaga publik berjalan sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### Hubungan Landasan Teori Keseluruhan

Hubungan landasan Teori Umum *(Grand Theory)*, *(Middle Range Theory)* dan teori yang diaplikasikan *(Applied Theory)* atau yang digunakan dalam penelitian ini, digambarkan dalam gambar 2.2 sebagai berikut :

Grand Theory

Applied Theory

Middle Range Theory

**ADMINISTRASI PUBLIK**

Syafiie (2006), Pfifner dan Presthus (2005), Denhardt & Denhart (2007), Kristiadi (2006)

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Andrew (2000), Syafri dan Alwi (2014) Mangkunegara (2017), Silalahi (2007), Sedarmayanti (2017)

***CAPACITY BUILDING***

Grindle (1997)

**PENELITIAN TERDAHULU**

1. Jenivia Dwi Ratnasari, Mochamad Makmur, Heru Ribawanto (2012)
2. Ahmad Hidir, Mar’aini (2012)
3. Munandi Saleh (2021)
4. Sahril Toduho, Elfie Mingkid dan Grace J. Waleleng (2016)
5. Mintarti Indartini, Assistriadi Widjiseno, dan Nurharibnu Wibisono (2019)
6. [Sandile M. Khomo](https://journals.co.za/doi/full/10.4102/apsdpr.v11i1.691), [Tshililo R. Farisani](https://journals.co.za/doi/full/10.4102/apsdpr.v11i1.691) and and [Pfano Mashau](https://journals.co.za/doi/full/10.4102/apsdpr.v11i1.691) (2023)
7. Andi Samsu Alam Ashar Prawitno (2015)
8. Itang Budianto, Astri Siti Fatimah, Arifah Rosmajudi (2023)
9. Mirnawati (2019)
10. Sahidin (2024)

**Gambar 2.2**

**Kerangka Berpikir Kajian Pustaka**

Menurut Syafiie (2016:24) Administrasi Publik adalah administrasi dari negara sebagai organisasi, dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan”. Beberapa point administrasi public menurut Syafiie (2016:24) diantaranya adalah: 1. (Administrasi Publik) adalah suatu kerja sama kelompok dalam lingkungan pemerintahan. 2. (Administrasi Publik) meliputi ketiga cabang pemerintahan: eksekutif, legislatif, dan yudikatif serta hubungan diantara mereka. 3. (Administrasi Publik) mempunyai peranan penting dalam perumusan kebijaksanaan pemerintah, dan karenanya merupakan sebagian dari proses politik.

Menurut Terry dan Rue (2013: 1), manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud nyata. Sedangkan definisi Manajemen Publik yaitu manajemen instansi pemerintah. Overman mengemukakan bahwa manajemen publik bukanlah “scientific management” meskipun sangat dipengaruhi oleh “scientific management”. Manejemen Publik bukanlah “policy analysis”, bukanlah juga administrasi publik. Manjemen publik adalah suat studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi, dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti planning, organizing, dan controlling di satu sisi, dengan SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik di sisi lain.

Wilson mendesak agar ilmu administrasi publik segera mengarahkan perhatiannya pada orientasi yang dianut dunia bisnis, perbaikan kualitas personel dalam tubuh pemerintah, aspek organisasi dan metode-metode kepemerintahan. Empat prinsip dasar bagi studi administrasi publik yang mewarnai manajemen publik sampai sekarang yaitu : a. Pemerintah sebagai setting utama organisasi; b. Fungsi eksekutif sebagai fokus utama; c. Pencarian prinsip-prinsip dan teknik manajemen yang lebih efektif sebagai kunci pengembangan kompetensi administrasi, dan d. Metode perbandingan sebagai metode studi dan pengembangan bidang administrasi publik (Perry dan Kraemer dalam Keban, 2008:100).

Demikia pula pada organisasi yang bergerak pada bidang pendidikan, pada intinya juga bahwa Capacity Building atau pengembangan kapasitas pada dasarnya merupakan parameter strategi bagi terwujudnya tatakelola organisasi atau manajemen yang optimal, yang dalam pemerintahan dimaknai menuju good governance atau pada lembaga dan organisasi dapat dinyatakan sebagai upaya menuju good organization, good institution atau good manajemen.

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas, dalam pemerintahan daerah. Ilato (2017-52-54) Namun secara khusus dapat disampaikan bahwa dalam konteks otonomi daerah, faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pengembangan kapasitas meliputi 5 (lima) hal pokok yaitu, komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Soeprapto, 2007:20-22). Kelima hal pokok tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

Komitmen bersama.

Collective commitments dari seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi (termasuk pemerintahan daerah) sangat menentukan sejauh mana pengembangan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan. Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Tanpa adanya komitmen baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staff yang dimiliki, sangatlah mustahil mengharapkan program pengembangan kapasitas bisa berlangsung apalagi berhasil dengan baik.

Kepemimpinan. Faktor conducive leadership merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pengembangan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi.

Dalam konteks lingkungan organisasi publik (sebagaimana pemerintahan daerah), harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh 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.

3. Reformasi peraturan. Kontekstualitas politik pemerintahan daerah di Indonesia serta budaya pegawai pemerintah daerah yang selalu berlindung pada peraturan yang ada serta lain-lain fak kesuksesan program pengembangan kapasitas. Oleh karena itulah, sebagai sebuah bagian dari implementasi program yang sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan maka reformasi (atau dapat dibaca penyelenggaran peraturan yang kondusif) merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program pengembangan kapasitas ini. 4. Reformasi kelembagaan. Reformasi peraturan di atas tentunya merupakan salah satu bagian penting dari reformasi kelembagaan ini. Reformasi kelembagaan pada intinya menunjuk kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program pengembangan kapasitas personal dan kelembagaan menuju pada realisasi tujuan yang ingin dicapai.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Desseler (2015:3) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sedangkan menurut Marwansyah (2010) Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu: Pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) menurut Sedarmayanti (20017: 120) merupakan kegiatan yang harus dilakukan organisasi agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan.

## Kerangka Berfikir

Pengembangan kapasitas sebagai upaya dalam menyesuaikan kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan serta mereformasi struktur kelembagaan dan budaya organisasi, memodifikasi mekanisme prosedur dan koordinasi, meningkatkan keterampilan dan kualifikasi sumberdaya manusia, dan merubah sistem nilai dan sikap individu sebagai suatu cara untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan penyelenggaraan otonomi daerah yang lebih demokratis dalam mensejahterakan masyarakat. Pengembangan kapasitas pemerintah daerah berarti upaya menyesuaikan, mereformasi, dan memodifikasi semua kebijakan, peraturan, prosedur, mekanisme kerja, koordinasi; meningkatkan keterampilan dan kualifikasi personel; dan merubah sistem nilai dan sikap yang dijadikan acuan personel agar organisasi pendidikan mampu menyelenggarakan manajemen pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan lingkungan strategis.

Menurut Grindle (1997), “pengembangan kapasitas juga merupakan suatu upaya yang dimaksudkan untuk pengembangan berbagai strategi guna meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas pemerintah”. Upaya tersebut dilakukan secara sengaja dan terencana dan dirasakan sebagai suatu kebutuhan untuk mencegah ketidapastian maupun peningkatan kemampuan. Dari definisi-defisini tersebut menunjukan bahwa pengembangan kapasitas sebagai suatu proses bagi organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Demikian halnya dengan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) sebagai sebuah organisasi memerlukan sebuah strategi yang efektif terutama dalam pengembangan kapasitas organisasi. Pentingnya pengembangan kapasitas DPRD ini bertujuan untuk memberikan masukan kepada anggota dewan bagaimana meningkatkan kinerja dari fungsi penganggaran DPRD. Teori pengembangan kapasitas organisasi (*Capacity Building*) diperkuat oleh pendapat dari Frymier dalam Metia & Salomo (242:2020) “kapasitas ini merujuk pada prosedur dan mekanisme kerja, hubungan/jejaring antar organisasi, pembuatan keputusan, dsb. Kapasitas menunjukan kekuasaan atau kemampuan untuk melakukan beberapa hal tertentu”. Penguatan kapasitas ini dibutuhkan tidak hanya semata-mata faktor tingginya tuntutan kinerja, melainkan perlunya upaya-upaya baru dalam menghadapi pergeseran paradigma administrasi. Lebih lanjut sejalan dengan pernyataan Horton, et al dalam Metia & Salomo (2020:242) menyatakan

Pengembangan kapasitas yang seringkali dilakukan oleh organisasiorganisasi di negara berkembang hanya pada fisik dan keuangan, sedangkan aspek kapasitas yang paling penting seringkali luput dari perhatian, yaitu aspek kapasitas manajemen.

Pengembangan organisasi memang memegang peranan penting dalam membantu organisasi untuk mengubah dirinya sendiri melalui strategi yang sangat terencana dan dengan prediksi masalah yang kemungkinan dapat diatasi melalui solusisolusi yang diberikan. Pengembangan organisasi juga menolong organisasi untuk dapat mengetahui berbagai kelemahan yang dimiliki organisasi dengan tujuan untuk membangun kembali strategi, struktur, dan proses yang selama ini telah dijalankannya. Ia juga membantu anggota organisasi untuk lebih dapat menyelami perubahan dan mengelola asumsi-asumsi serta nilai-nilai yang mendasari kinerja DPRD terutama dalam kinerja fungsi penganggaran.

Upaya pengembangan kapasitas tersebut dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung. Kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik harus dimiliki oleh setiap orang yang berada dalam suatu organisasi begitu dengan anggota DPRD yang merupakan perwakilan rakyat seharusnya sudah memiliki berbagai kemampuan yang dapat memberikan solusi dan bagi permasalahan penganggaran pada Pemerintah Kabupaten Bandung. Perkembangan Kabupaten Bandung yang semakin hari semakin baik sangat memerlukan SDM yang terampil dalam berbagai bidang. Untuk menjawab semua tantangan yang dihadapi tersebut pemerintah Kabupaten Bandung, terutama anggota DPRD harus memiliki sumber daya yang berkualitas. Pengembangan kapasitas SDM anggota DPRD adalah kegiatan-kegiatan belajar yang diadakan dalam jangka waktu tertentu guna memperbesar kemungkinan untuk meningkatkan kinerja fungsi penganggaran.

Berdasarkan uraian pemikiran penguatan kapasitas tersebut peneliti melihat adanya gejala-gejala peneliti yang diuraikan pada latar belakang yang dapat dianalisis melalui *Capacity Building* mencakup tiga level intervensi sebagaimana ditegaskan oleh Grindle (1997:23). Oleh karena itu, tujuan penelitian ini ialah untuk menganalisis kapasitas kelembagaan yang perlu diperkuat oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kabupaten Bandung. Dalam kaitan ini, teori penguatan kalasitas (*Capacity Building)* mencakup tiga level Grindle (1997:23) dan UNDP (1999), yaitu:

* + - 1. Level sistem, yaitu pengaturan program kerja dan kebijakan dalam sistem pemerintahan daerah sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan yang diinginkan.
      2. Level kelembagaan/institutional, yaitu penataan struktur organisasi, proses pengambilan keputusan organisasi, prosedur dan mekanisme kerja, instrumen manajemen, dan hubungan atau jaringan antara organisasi satu dengan organisasi lainnya.
      3. Level individual atau aparatur, yaitu peningkatan kualitas individu aparatur pemerintah daerah sehingga memiliki keterampilan, pengetahuan, sikap, etika, dan motivasi kerja sehingga berkemampuan menyelenggarakan tata kepemerintahan yang baik (*good governance*).

Alasan peneliti mengunakan teori dari Grindle, seperti yang diuraikan di atas, yaitu bahwa teori tersebut sangat representative untuk dijadikan parameter atau alat ukur dalam membedah pengembangan kapasitas organisasi khususnya DPRD Kabupaten Bandung untuk meningkatkan pengambangan kapasitas penyelenggaraan kinerja fungsi penganggaran yang meningkat.

Model kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

|  |
| --- |
| **Input** |
| Berbagai fenomena berkaitan dengan pengembangan kapasitas organisasi melalui Pendidikan dan Pelatihan |

|  |
| --- |
| **Proses** |
| **Dimensi Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building)***  Grindle (1997:23);   * + - 1. Level sistem,       2. Level kelembagaan/ institutional,       3. Level individual atau personil |

*Feedback*

*Feed forward*

Efektif

Kapasitas

|  |
| --- |
| **Output** |
| Ditemukannya pengembangan kapasitas melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja fungsi penganggaran DPRD Kabupaten Bandung |

**Gambar 2.3.**

**Paradigma Berpikir Model Pendekatan Sistem**

**Model Capacity Building Dewan Perwakilan Rakyat Daerah**

**Kabupaten Bandung**

## Proposisi

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka ditetapkan proposisi sebagai berikut:

Tingkat kinerja penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Kabupaten Bandung belum efektif

Terdapat faktor-faktor hambatan pelaksanaan kinerja dalam fungsi penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung, dengan melihat faktor (1) Faktor disiplin, (2) Faktor Kompetensi, (3) Faktor tanggungjawab, (4) Faktor kepatuhan.

Terdapat model *Capacity Building* yang efektif dalam pendidikan dan pelatihan untuk menghasilkan kinerja DPRD Kabupaten Bandung dengan menerapkan (1) intervensi level system, (2) level kelembagaan/institusional dan (3) level individual atau personal.

# 

# BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

## Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam sebuah penelitian karena objek penelitian merupakan sasaran yang hendak dicapai untuk mendapatkan jawaban maupun solusi dari permasalahan yang terjadi. Menurut Sugiyono (2012:144) pengertian objek penelitian yaitu: “Objek penelitian adalah sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang suatu hal objektif, valid, dan realiable tentang suatu hal (variabel tertentu)”. Objek dalam penelitian ini adalah strategi pengembangan kapasitas anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung.

Kabupaten Bandung sendiri menjadi salah satu Kabupaten di Provinsi Jawa Barat. Kabupaten Bandung lahir berdasarkan piagam Sultan Agung Mataram, yaitu pada Ping Songo tahun alif bulan Muharam, atau pada hari sabtu, tanggal 20 April tahun 1641M yang kemudian ditetapkan menjadi hari jadi Kabupaten Bndung dengan Bupati pertama adalah Tumenggung Wiraangun-angun (1641-1681).

Jabatan Bupati kemudian digantikan oleh Tumenggung Nyili salah seorang putranya. Namun Nyili tidak lama memegang jabatan tersebut karena mengikuti Sultan Banten. Jabatan bupati kemudian dilanjutkan oleh Tumenggung Ardikusumah, seorang Dalem Tenjolaya (Timbanganten) pada tahun 1681-1704.

## Metode Penelitian

### Rancangan Penelitian

Penelitian kualitatif menurut Gunawan (2015: 81) merupakan sebuah metode penelitianf yang digunakan dalam mengungkapkan permasalahan dalam kehidupan kerja organisasi pemerintah, swasta, kemasyarakatan, kepemudaan, perempuan, olahraga, seni dan budaya, sehingga dapat dijadikan suatu kebijakan untuk dilakukan demi kesejahteraan bersama. Dalam penelitian kualitatif akan terjadi tiga kemungkinan terhadap masalah yang akan diteliti oleh peneliti, yaitu (1) masalah yang dibawa oleh peneliti tetap, sejak awal sampai akhir penelitian sama, sehingga judul proposal dengan judul laporan sama; (2) masalah yang dibawa peneliti setelah memasuki penelitian berkembang, yaitu diperluas/diperdalam masalah yang telah disiapkan dan tidak terlalu banyak perubahan sehingga judul penelitian cukup disempurnakan; dan (3) masalah yang dibawa peneliti setelah memasuki lapangan berubah total sehingga harus mengganti masalah, sebab judul proposal dengan judul penelitian tidak sama sehingga judulnya diganti.

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif terhadap data primer dan data sekunder yang kemudian peneliti ungkapkan isi atau makna dari aturan hukum yang telah ditentukan yang akan dihukumi dengan hukum yang sama, berbeda atau memiliki deskripsi sendiri tentang kajian hukum yang telah dilakukan. Penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan penelitian yang mengungkapkan situasi sosial tertentu dengan mendeskripsikan kenyataan secara benar, dibentuk oleh kata-kata berdasarkan teknik pengumpulan dan analisis data yang relevan yang diperoleh dari situasi yang alamiah.

Pendekatan penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan dalam melakukan penelitian yang berorientasi pada gejala-gejala yang bersifat alamiah karena orientasnya demikian, maka sifatnya naturalistik dan mendasar atau bersifat kealamian serta tidak bisa dilakukan di laboratorium melainkan harus terjun ke lapangan.

Menurut Moleong (2012: 6) menjelaskan bahwa peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Selanjutnya disampaikan oleh Ghony dan Alhamsyur (2013: 25) penelitian kualitatif ini dieksplorasi dan diperdalam dari fenomena sosial atau lingkungan sosial yang terdiri atas pelaku, kejadian, tempat dan waktu. Latar sosial tersebut digambarkan sedemikian rupa sehingga dalam melakukan penelitian kualitatif mengembangkan pertanyaan dasar: apa dan bagaimana kejadian itu terjadi; siapa yang terlibat dalam kejadian tersebut; kapan terjadinya; dimana tempat kejadiannya. Untuk mendapatkan hasil dari penelitian kualitatif yang terpercaya, masih dibutuhkan beberapa persyaratan yang harus diikuti sebagai suatu pendekatan kualitatif, mulai dari syarat data, cara atau teknik pencarian data, pengelolaan data sampai dengan analisisnya.

Jika dilihat dari segi tempat dilakukannya penelitian, penelitian ini termasuk dalam penelitian lapangan yaitu penelitian yang mempelajari tentang latar belakang, proses yang berlngsung sekarang, interaksi suatu social, individu kelompok, lembaga masyarakat dalam lingkungan tertentu.Dalam metode ini peneliti berusaha mengungkap keunikan yang terdapat pada individu, kelompok, masyarakat, dan organisasi dalam kehidupan sehari-sehari secara menyeluruh, rinci, dalam dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Penggunaan metode kualitatif memiliki beberapa pertimbangan, yaitu:

* 1. Menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda
  2. Metode kualitatif menyajikan secara langsung hakikat hubungan antar penliti dan informan
  3. Metode kualitatif ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan dengan latar penelitian dan mampu melakukan penajaman pola-pola yang dihadapi peneliti.

### Metode Penelitian yang Digunakan

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dengan pendekatan kualitatif. Peneliti menggunakan metode tersebut karena fokus penelitian ini adalah model pengembangan kapasitas Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung melalui pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kinerja fungsi penganggaran. Menurut Strauss dan Corbin (1990: 12), penelitian yang relevan dalam mengungkapan suatu proses adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian terutama dalam kegiatan yang berkaitan dengan model pengembangan kapasitas Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung melalui pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kinerja fungsi penganggaran. Pemilihan metode ini dapat lebih mengarahkan peneliti dalam melakukan pengamatan, pengumpulkan data, analisis dan penuliskan penelitian. Pemilihan metode ini juga dapat memberikan gambaran dan uraian yang jelas, sistematik, faktual, akurat, dan valid mengenai model pengembangan kapasitas Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung melalui pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kinerja fungsi penganggaran.

Metode deskriptif analitik memiliki tujuan untuk mengumpulkan informasi yang penting secara teoritik guna memahami anggota DPRD Kabupaten Bandung di dalam penelitian ini. Peneliti memberikan informasi yang penting secara teoritik dan menganalisis bagaimana strategi yang dilakukan dalam model pengembangan kapasitas Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung melalui pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan kinerja fungsi penganggaran. Untuk mencapai tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini maka dilakukan langkah-langkah sebagai berikut: persiapan ke lapangan, pelaksanaan penelitian dalam rangka mengumpulkan data melalui observasi, dokumentasi dan wawancara kepada informan, serta melakukan penulisan hasil penelitian. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara trianggulasi, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Abdussamad, 2021: 6). Pendekatan kualitatif termasuk dalam *naturalistic inguiry*, yang memerlukan manusia sebagai instrumen karena penelitiannya yang sarat oleh muatan naturalistik, seperti dikemukakan bahwa "*Naturalistic inguiry is always carried out, logically enough, in a natural setting, since context is so heavily implicated in meaning*”. Instrumen penelitian ialah manusia itu sendiri, artinya peneliti yang terlebih dahulu periu sepenuhnya memahami dan bersifat adaptif terhadap situasi sosial yang dihadapi dalam kegiatan penelitiannya itu.

### Operasional Parameter Penelitian

Pengembangan kapasitas organisasi melalui pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan kualitas profesionalisme serta keterampilan dari anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung dalam melaksanakan tugas dan juga fungsi masing-masing secara optimal. Pengembangan kapasitas merupakan salah satu cara efektif dalam menghadapi berbagai tantangan agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan pegawai sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan. Berikut tabel operasional parameter dari penelitian ini:

**Tabel 3.1.**

**Operasional Parameter**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fokus Penelitian** | **Sub Fokus Penelitian** | **Parameter** | **Sumber Data** | |
| **Primer** | **Sekunder** |
| Pengembangan Kapasitas akan meningkatkan kinerja fungsi penganggaran yang optimal (Grindle (1997:23) | 1. Level Sistem | * + - 1. System pada pengaturan program kerja DPRD       2. Kebijakan dalam system pemerintahan daerah       3. Tujuan-tujuan yang dapat mendukung pencapaian tujuan yang diinginkan | Wawancara dengan:   1. Wakil ketua I, II dan III DPRD Kab. Bandung 2. Sekretariat DPRD Kab. Bandung 3. Sekda Kab. Bandung 4. DPSDM Provinsi Jawa Barat 5. Ketua- Ketua Fraksi | 1. Laporan Hasil Kerja 2. Dokumen - Dokumen 3. Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan |
| Level kelembagaan/institutional | * + - 1. Organisasi pada penataan struktur organisasi       2. Proses pengambilan keputusan organisasi       3. Prosedur dan mekanisme kerja       4. Instrumen yang dibutuhkan dalam manajemen | Wawancara dengan:   1. Wakil ketua I, II dan III DPRD Kab. Bandung 2. Sekretariat DPRD Kab. Bandung 3. Ketua- Ketua Fraksi |
| Level individual | * + - 1. Individu pada peningkatan kualitas       2. Keterampilan, pengetahuan, sikap, etika       3. Motivasi kerja untuk berkemampuan menyelenggarakan tata organisasi yang baik | Wawancara dengan:   1. Wakil ketua I, II dan III DPRD Kab. Bandung 2. Ketua- Ketua Fraksi |
|  | 1. Pelaksanaan pengembangan Kapasitas pada anggota DPRD Kab. Bandung 2. Faktor-Faktor yang menyebabkan hambatan dalam pengembangan kapasitas DPRD 3. Model yang efektif pada fungi penganggaran DPRD Kab. Bandung | Wawancara dengan:   1. Wakil ketua I, II dan III DPRD Kab. Bandung 2. Ketua- Ketua Fraksi |

Sumber: Hasil penelitian, 2023

### Teknik Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulakan data. Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapat data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka penelitian tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.Beberapa teknik-tenik yang digunakan dalam pengumpulan data di lapangan, yaitu:

1. Observasi

Observasi adalah suatu metode pengumpulan data yang digunakan dengan jalan mengadakan pengamatan yang disertai dengan pencatatan-pencatan terhadap keadaan atau perilku objek sasaran yang dilakukan secara langsung pada lokasi yang menjadi objek penelitian. Istilah observasi diarahkan pada kegiatan memerhatiakn secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut. Observasi selalu menjadi bagian penting dalam penelitian, dalam berlangsung dalam konteks Laboratorium (*eksperimental*) maupun dalam konteks alamiah.

Observasi ini dilakukan untuk memperoleh data deskripsi keadaan objek penelitian yang menunjang penelitian ini. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan responden yang diamati tidak terlalu besar.

Dengan demikian, observasi dalam proses pengumpulan data, peneliti harus melakukan pengamatan sekaligus pencatatan terhadap fenomena yang digali informasinya. Dalam penelitian ini, metode observasi digunakan untuk kengumpulkan data-data yang berkaitan dengan model pengembangan kapasitas melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja penganggaran DPRD Kabupaten Bandung.

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara *(interviewer)* yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee)* yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu.

Secara garis besar wawancara terbagi menjadi dua, yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tak terstruktur. Wawancara terstruktur sering disebut wawancara baku (*standarized interview*), yang susunan pertanyaannya sudah ditetapkan sebelumnya (biasanya tertulis) dengan pilihan-pilihan jawaban yang sudah disediakan, sedangkan wawancara tak terstruktur sering disebut wawancara mendalam, wawancara intensif, wawancara kualitatif dan wawancara terbuka (*opened interview*).

Wawancara tak terstruktur mirip dengan percakapan informal. Metode ini bertujuan memperoleh bentuk-bentuk tertentu informasi dari responden, tetapi susunan kata dan urutannya disesuaikan dengan ciri-ciri setiap responden. Wawancara etnografis juga penting untuk memperoleh informasi dibawah permukaan dan menemukan apa yang orang pikirkan dan rasakan mengenai peristiwa tertentu. Wawancara tidak terstruktur bersifat luwes, susuanan pertanyaan dan susunan kat- kata diubah saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi suku, usia, gender, tingkat pendidikan, pekerjaan, dan lain sebagainya.

Penggunaan metode ini didasarkan pada dua alasan, yaitu: pertama, dengan wawnacara peneliti dapat menggali tidak hanya apa yang diketahui dan dialami oleh subyek yang diteliti, tetapi apa yang tersembunyi jauh di dalam subjek penelitian. Kedua, apa yang ditanyakan kepada informan bisa mencakup hal-hal yang bersifat lintas waktu, yang berkaitan dengan masa lampau, masa kini dan juga masa mendatang. Peneliti mengajukan pertanyaan- pertanyaan secara lebih bebas dan leluasa, tanpa terikat oleh suatu susunan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen merupakan pelengkap dari metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif.

Dokumen yang dapat digunakan sebagai sumber diantaranya foto yang dibantu dengan alat kamera, laporan penelitian, arsip-arsip, buku-buku yang berkaitan dengan penelitian, serta data data tertulis penunjang lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode dokumentasi yaitu untuk mendokumentasikan tentang kegiatan wawancara. Peneliti akan mendokumentasi ketika mewawancarai informan. Hal ini dilakukan untuk membuktikan bahwa peneliti benar- benar telah melakukan wawancara semua informan.

### Teknik Analisa Data

Menurut Miles & Huberman (1992: 16) analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Mengenai ketiga alur tersebut secara lebih lengkapnya adalah sebagai berikut:

* + - 1. **Pengumpulan Data**

Pada analisis model pertama dilakukan pengumpulan data hasil wawancara, hasil observasi, dan berbagai dokumen berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian yang kemudian dikembangkan penajaman data melalui pencarian data selanjutnya.

Pada tahap ini peneliti melakukan proses pengumpulan data dengan teknik yang ditentukan, yang melibatkan sisi aktor (informan), aktivitas, latar, atau konteks terjadinya peristiwa. Adapun proses pengambilan data kualitatif biasanya dilakukan dengan cara partisipant observation (pengamatan terlibat) dengan harapan dapat menemukan makna di balik fenomena yang disaksikan. Pedoman saat pengumpulan data antara lain:

1) Fokus pada objek penelitian

2) Tentukan jenis penelitian

3) Membuat pertanyaan analitis

4) Memulai dari yang makro

5) Mengomentari gagasan

6) Memo untuk diri sendiri.

* + - 1. **Penyajian Data**

Miles dan Huberman membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Mereka meyakini bahwa penyajian-penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid, yang meliputi: berbagai jenis matrik, grafik, jaringan dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih. Dengan demikian seorang penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi, dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar ataukah terus melangkah melakukan analisis yang menurut saran yang dikisahkan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin berguna.

* + - 1. **Reduksi Data**

Miles dan Huberman (2014: 10) menjelaskan bahwa dalam reduksi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, Pengumpulan Data Penyajian Data Kondensasi Data Penarikan kesimpulan / Verifikasi mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkip dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

Pemilihan (Selecting)

Menurut Miles dan Huberman (2018:18) peneliti harus bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis.

Pengerucutan (Focusing)

Miles dan Huberman (2014:19) menyatakan bahwa memfokuskan data merupakan bentuk pra-analis. Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan rumusan masalah penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan dari rumusan masalah.

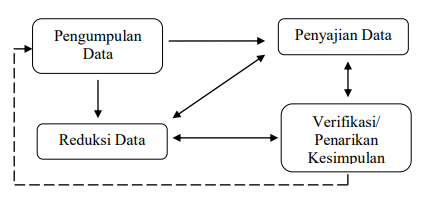
Peringkasan (Abstracting)

Tahap membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada didalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan cukupan data.

Penyederhanaan dan Transformasi (Data Simplifying dan Transforming) Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan dan ditransformasikan dalam berbagai cara yakni melalui seleksi yang ketat melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

* + - 1. **Penarikan Kesimpulan**

Penarikan kesimpulan menurut Miles dan Huberman hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran penganalisis (peneliti) selama ia menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan, atau mungkin menjadi begitu seksama dan menghabiskan tenaga dengan peninjauan kembali serta tukar pikiran di antara teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif atau juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain. Singkatnya, makna-makna yang muncul dari data yang lain harus diuji kebenarannya, kekokohannya, dan kecocokannya, yakni yang merupakan validitasnya. Kesimpulan akhir tidak hanya terjadi pada waktu proses pengumpulan data saja, akan tetapi perlu diverifikasi agar benar-benar dapat dipertanggungjawabkan. Secara skematis proses analisis data menggunakan model analisis data interaktif Miles dan Huberman dapat dilihat pada bagan berikut:

****

Komponen dalam analisis data (i*nteractive model*)

Miles and Huberman (1994)

**Gambar. 3.1**

**Model Analisis Data Interaktif Miles dan Huberman**

### Objek dan Jadwal Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah di Kabupaten Bandung yaitu di DPRD Kab. Bandung. Jadwal penelitian dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.2**

**Jadwal Penelitian**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2023** | | | | | **2024** | | | | | | | | | | |  | |
| **Pra Lapangan** | Agt | Sep | Okt | Nov | Des | Jan | Feb | Mar | Apr | Mei | Juni | Juli | Ags | Sep | Okt | Nov | |
| 1. Persiapan UP |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 2. Studi Literatur |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 3. Penjajagan Lapangan |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 4. Penulisan UP |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 5. Bimbingan |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 6. Seminar UP |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 7. Perbaikan UP |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| **Tahap Lapangan** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 1. Pengumpulan Data |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 2. Penulisan Disertasi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 3. Telaahan |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 4. Revisi Telaahan |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 5.Seminar Hasil Penelitian |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| 6. Revisi Naskah |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| **Pasca Lapangan** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| Penyusunan Draft |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| Sidang Ujian Tertutup |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| Perbaikan Naskah |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |
| Sidang Ujian Terbuka |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |

# BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

## Hasil Penelitian

### Sejarah DPRD Kabupaten Bandung

Berdirinya DPRD Kabupaten Bandung Barat didasarkan pada Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2007 tentang Pembentukan Kabupaten Bandung Barat di Provinsi Jawa Barat dengan pusat pemerintahan di Kecamatan Ngamprah pada tanggal 2 Januari 2007. Lahirnya Kabupaten Bandung Barat melalui pertimbangan dan proses yang panjang disamping memperhatikan aspirasi yang berkembang di masyarakat lalu dituangkan secara formal dalam surat keputusan DPRD Kabupaten Bandung tentang persetujuan pembentukan Kabupaten Bandung Barat, lalu maju ke tingkat Peovinsi Jawa Barat dan kemudian disusul dengan surat Gubernur Jawa Barat kepada Menteri Dalam Negeri perihal usul pembentukan Kabupaten Bandung Barat di Provinsi Jawa Barat.

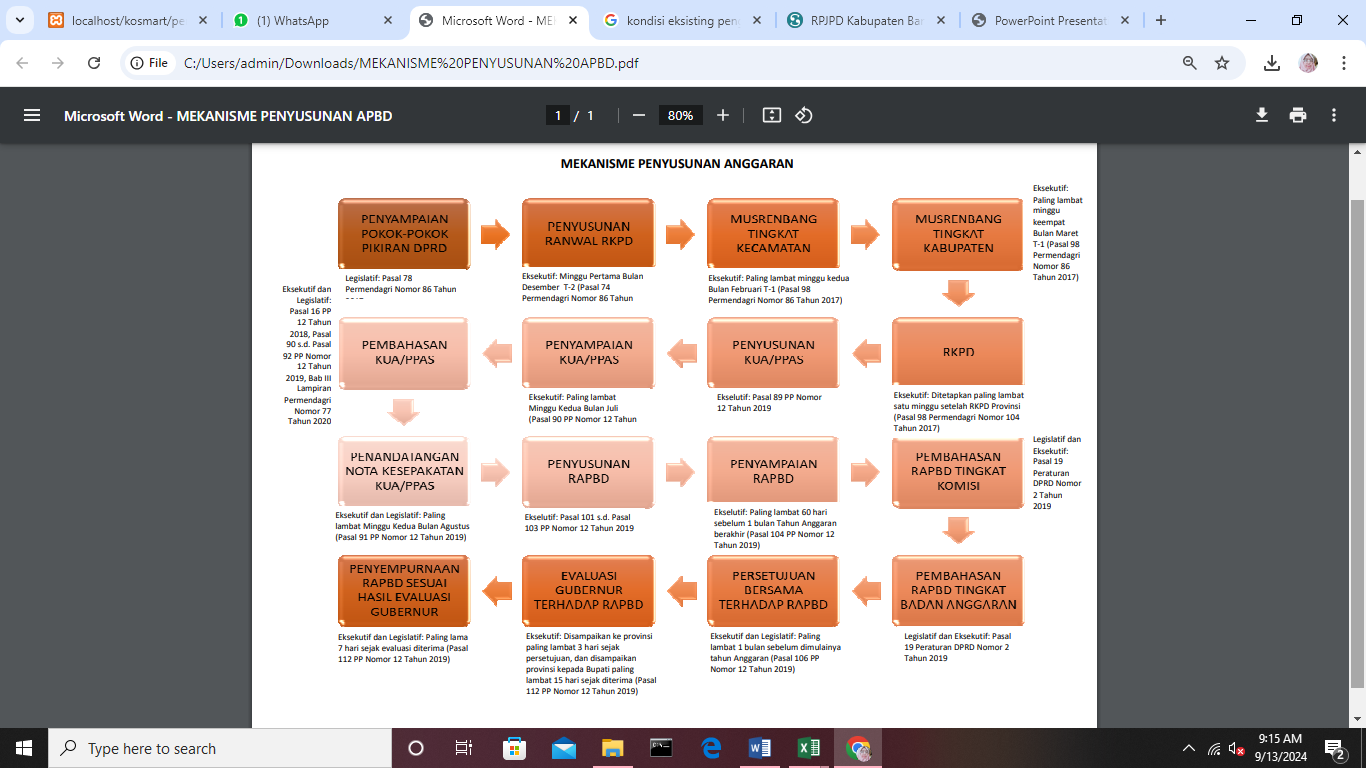
Pada tanggal 19 Juni 2007 dilantik dan ditetapkan Drs. H. Tjatja Kuswarah, SH. MH sebagai Pejabat Bupati Kabupaten Bandung Barat. Dari sinilah awal tersusunnya anggota DPRD melalui Keputusan Gubernur Provinsi Jawa Barat Nomor 171/kep.518-dekon/2007 tentang peresmian pemberhentian keanggotaan DPRD Kabupaten Bandung Barat 2004-2009 dan pengangkatan keanggotaan DPRD Kabupaten Bandung Barat masa bakti 2007-2009.

Pada tanggal 18 Oktober 2007 dilaksanakan Rapat Paripurna Istimewa Pengucapan dan Pengambilan Sumpah serta Janji Anggota DPRD Kabupaten Bandung Barat sebanyak 45 orang yang terdiri dari 15 orang pindahan dari Kabupaten Bandung (induk) dan sisanya sebanyak 30 orang dari daftar calon tetap DPRD tahun 2004. Sebagai pimpinan DPRD sementara, dipegang oleh Ir. H. Rudi Atmanto dan H. Rahmat Mulyana, SE. Berdasarkan Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 170/kep.564-dekon/2007 tanggal 14 November 2007 tentang peresmian pengangkatan Ketua dan Wakil Ketua DPRD Kabupaten Bandung Barat masa jabatan tahun 2007-2009, maka pada tanggal 21 November 2007 dilakukan pelantikan pimpinan DPRD Kabupaten Bandung Barat yang terdiri dari: Ketua Tatang Gunawan S.Ip (dari Partai Golkar), Wakil Ketua H. Rahmat Mulyana, SE. (dari PDI Perjuangan) dan Wakil Ketua Samsul Ma’arif, S. Ag. (dari PPP).

Selanjutnya disusun alat kelengkapan DPRD seperti Panitia Musyawarah, Komisi-komisi, Panitia Anggaran, Badan Urusan Rumah Tangga, Panitia Legislasi, dan Badan Kehormatan pada tanggal 21 November 2007.

Lokasi kantor Sekretariat DPRD Kabupaten bandung Barat sejak bulan Oktober 2007 sampai dengan Desember 2007 untuk sementara menempati geding di Jl. Raya Gadobangkong No, 178a bersebelahan dengan kantor DPC Partai Demokrat Kabupaten Bandung Barat. Selanjutnya pada bulan Januari 2008 s.d Juni 2010 kantor DPRD menempati lokasi di Jl. Raya Gadobangkong No. 94b. Kemudian pada bulan Juni 2010 s.d September 2012 DPRD berpindah ke Jl. Raya Batujajar KM 3,5 (pabrik Prodomo) bersatu dengan perkantoran SKPD. Pada September 2012 kantor DPRD pindah ke Jl. Raya Tagog Padalarang No. 545 hingga sekarang.

Berkaitan dengan fokus penelitian tentang fungsi penganggaran DPRD, maka terdapat mekanisme penyusunan anggaran seperti tampak pada gambar berikut ini:



**Gambar 4.1**

**Mekanisme Penyusunan Penganggaran**

Penyusunan penganggaran ini diawali dengan penyampaian pokok-pokok pikiran melalui Musrenbang baik di tingkat Kecamatan sampai tingkat Kabupaten Bandung dimana menghasilkan RKPD.

### Visi dan Misi DPRD Kabupaten Bandung

1. Visi

Terwujudnya tata Kelola DPRD yang efektif, efisien, transparan dan akuntabel dalam menunjang kemitraan antara eksekutif dan legislative.

2. Misi

- Meningkatkan upaya pencapaian kinerja secara optimal bagi DPRD dan secretariat DPRD dengan memegang prinsip efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

- Mendorong upaya pemberdayaan dan peningkatan kualitas anggota DPRD.

- Meningkatkan sumber daya manusia secretariat DPRD dari aspek intelektual, administrasi dan manajeliral.

- Meningkatkan dukungan anggaran yang memadai guna kelancaran pelaksanaan kegiatan alat-alat kelengkapan DPRD.

- Menyediakan ruang public sebagai sarana penyampaian informasi dan menampung aspirasi masyarakat.

- Peningkatan upaya-upaya mendukung terciptanya hubungan yang harmonis antara eksekutif dan legislatif.

### Struktur Organisasi DPRD Kabupaten Bandung

1. Struktur Organisasi Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung

Struktur organisasi merupakan susunan komponen-komponen atau unit kerja dalam suatu instansi dalam menjalin kegiatan kerja untuk mencapai tujuan. Gambar 4.1, merupakan struktur organisasi dari DPRD Kabupaten Bandung yang terdiri dari:

a. Sekretaris DPRD.

b. Bagian umum membawahi, sub bagian ketatausahaan, sub bagian rumah tangga, sub bagian humas protokol.

c. Bagian persidangan membawahi, sub bagian program dan pelaporan, sub bagian rapat dan risalah, sub bagian alat kelengkapan DPRD.

d. Bagian hukum dan perundang-undangan membawahi, sub bagian produk DPRD, sub bagian pengkajian dan pengembangan hukum, sub bagian pengolahan data dokumentasi dan perpustakaan.

e. Bagian keuangan membawahi, sub bagian anggaran, sub bagian verifikasi, sub bagian akutansi



**Gambar 4.2. Bagan Struktur Organisasi**

**Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung**

1. **Uraian Pekerjaan**

a. Sekretaris DPRD

Tugas pokok Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung adalah memberikan pelayanan administratif kepada Anggota DPRD.

b. Bagian Umum

Tugas pokok Bagian Umum adalah melaksanakan pengelolaan administrasi ketatausahaan, rumah tangga, protokoler dan kehumasan, dengan rincian program sebagai berikut:

1) Sub Bagian Ketatausahaan.

* Pengaturan dan pelayanan ketatatusahaan untuk Pimpinan dan Anggota DPRD serta Sekretariat DPRD.
* Penerimaan, pendistribusian dan pengiriman surat-surat naskah dinas, dan pengelolaan kearsipan serta pembuatan dan pengadaan naskah dinas.
* Pengelolaan dan penyiapan bahan kearsipan, seperti membuat kartu kendali, menyiapkan rak serta depo penyimpanan arsip.
* Pengadaan, dan penyimpanan dan pendistribusian alat tulis kantor.
* Pembinaan pegawai, pengelolaan dokumentasi kepegawaian mengenai kenaikan pangkat pensiun dan sebagainya.
* Mengirimkan peserta untuk mengikuti Diklat.

2) Sub Bagian Rumah Tangga

* Pengurusan rumah tangga Sekretariat DPRD.
* Pemeliharaan dan perawatan barang inventaris gedung, kantor kendaraan serta fasilitas lainnya.
* Pengurusaan akomodasi kegiatan kepentingan DPRD.
* Kodefikasi/inventarisasi barang-barang Sekretariat DPRD.
* Pengawasan, penjagaan keamanan, ketertiban, kebersihan kantor dan kegiatan DPRD dengan segala fasilitasnya.
* Pengawasan, penertiban, pengamanan terhadap tamu dan masyarakat.
* Membuat jadwal jaga piket.

3) Sub Bagian Protokol Dan Humas Penyusunan perencanaan teknis operasional kehumasan dan keprotokolan.

* Penyusunan rumusan kebijaksanaan di bidang kehumasan dan keprotokolan.
* Memberi pelayanan aspirasi terhadap masyarakat.
* Pengaturan waktu dan jadwal kegiatan DPRD.
* Pelaksanaan pemberitaan dan kehumasan Sekretariat dan alat–alat kelengkapan DPRD.
* Memfasilitasi kunjungan tamu.

c. Bagian Persidangan

Tugas pokok Bagian Persidangan adalah merumuskan kebijakan teknis, mengkoordinasikan dan mengendalikan tugas-tugas di bidang pengkoordinasian pelayanan persidangan, yang meliputi penyusunan program dan pelaporan DPRD, pelayanan rapat dan risalah, serta pelayanan administrasi alat kelengkapan DPRD.

1) Sub Bagian Program dan Pelaporan

- Penyusunan perencanaan teknis operasional, penyusunan program pelaporan DPRD

- Pengkoordinasian pelayanan administrasi kegiatan program Komisi dan kepanitiaan.

- Evaluasi dan monitoring pelaksanaan rencana dan program kerja DPRD. - Penyusunan pelaporan kegiatan DPRD.

2) Sub Bagian Rapat Dan Risalah.

- Penyusunan perencanaan teknis operasional pelayanan administrasi rapat dan pengelolaan risalah.

- Penyiapan dan pengadaan bahan rapat dan risalah/ persidangan DPRD.

- Pembuatan risalah hasil rapat serta penggandaan bahan persidangan DPRD.

- Pencatatan dalam kegiatan rapat dan risalah/persidangan DPRD.

3) Sub Bagian Alat Kelengkapan DPRD

- Penyusunan perencanaan teknis operasional pelayanan administrasi dan pengembangan alat-alat kelengkapan DPRD.

- Pelayanan administrasi terhadap alat-alat kelengkapan DPRD.

- Fasilitasi pengembangan alat-alat kelengkapan DPRD.

d. Bagian Hukum Dan Perundang-undangan

Tugas Pokok Bagian Hukum dan Perundang-undangan adalah merumuskan kebijakan teknis, mengkoordinasikan dan mengendalikan tugas pelayanan di bidang hukum dan perundang-Undangan meliputi pengolahan data, dokumentasi dan perpustakaan, pengkajian dan pengembangan hukum, penyusunan produk DPRD dan perundang-undangan, pelayanan fasilitasi materi hukum bagi kegiatan DPRD.

1. Sub Bagian Pengolahan Data, Dokumentasi dan Perpustakaan.

* Penyajian data yang lengkap dan akurat untuk bahan kegiatan DPRD, bagi kepentingan Pimpinan Komisi, Panitia Anggaran, Panitia Musyawarah, Panitia Khusus dan referensi bahan-bahan kepustakaan.
* Memberikan bahan masukan dan telaahan data yang berkaitan dengan aspirasi masyarakat terhadap hasil pembangunan, penyelenggaraan pemerintahan dan kemasyarakatan sebagai bahan pengambilan keputusan Pimpinan.
* Menghimpun data hasil masukan/inspirasi dari para Anggota DPRD maupun dari alat-alat kelengkapan DPRD Kabupaten Bandung. - Mengkoordinasikan penyajian data dengan SKPD dan Instansi terkait dalam memberikan informasi/masukan data sebagai bahan kegiatan DPRD.

2) Sub Bagian Pengkajian dan Pengembangan Hukum

- Pengkajian terhadap permasalahan baik yang masuk ke DPRD maupun hal lain yang berkembang di masyarakat di inventarisasi pada lingkup bidang ideologi, sosial, politik, budaya dan agama.

- Menyampaikan suatu pertimbangan terhadap munculnya persoalan dengan memberikan alternatif-alternatif penyelesaian masalah yang harus ditangani dengan baik berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan

- Pemberian pertimbangan hukum atau konsultasi bagi Anggota DPRD maupun alat kelengkapan DPRD dalam perumusan kebijakan-kebijakan strategis

- Melakukan pengkajian dan pengembangan terhadap rencana kegiatan yang akan dan sedang dilaksanakan melalui kerjasama dengan lembaga penelitian lain.

- Melakukan koordinasi dengan SKPD, instansi terkait, dll.

- Pengkajian terhadap informasi potensi daerah, kewenangan daerah, produk hukum serta peraturan lainnya.

- Evaluasi dan pengembangan terhadap produk hukum hasil kegiatan DPRD.

- Pemberian pertimbangan hukum terhadap DPRD.

- Inventarisasi setiap hasil produk-produk hukum DPRD.

e. Sub Bagian Produk DPRD dan Perundang-Undangan.

- Fasilitasi penyusunan produk hukum daerah sebagai Hak Inisiatif DPRD.

- Penyusunan produk DPRD dalam bentuk Keputusan DPRD, Keputusan Pimpinan DPRD dan Rekomendasi DPRD.

- Mengkoordinasikan pengkajian dan pengembangan produk DPRD dan perundang-undangan dengan Sub Unit Kerja di Lingkungan Sekretariat DPRD.

f. Bagian Keuangan

Tugas Pokok Bagian Keuangan adalah merumuskan kebijakan teknis, mengkoordinasikan dan menyelenggarakan kegiatan pengelolaan anggaran, pembukuan dan verifikasi.

1) Sub Bagian Anggaran.

- Penyusunan, perencanaan dan pengelolaan administrasi anggaran DPRD dan Sekretariat DPRD.

- Pengaturan keuangan sesuai dengan posnya.

- Penyusunan anggaran pasal demi pasal.

- Kegiatan lainnya yang menyangkut anggaran.

2) Sub Bagian Akuntansi.

- Pelaksanaan, Pencatatan anggaran DPRD dan Sekretariat DPRD.

- Neraca keuangan kegiatan Sekretariat dan DPRD.

- Penanganan buku keuangan lainnya.

- Laporan penerimaan dan pengeluaran anggaran Sekretariat dan DPRD Kabupaten Bandung.

3) Sub Bagian Verifikasi.

- Penyusunan pelaksanakan pemeriksaan terhadap berkas pertanggungjawaban keuangan dan keluar masuknya anggaran.

- Pelaksanaan penyusunan dan pelayanan verifikasi anggaran DPRD.

- Melaksanakan evaluasi dan pelaporan.

1. **Komisi-Komisi DPRD Kabupaten Bandung**

Berdasarkan SK DPRD Kabupaten Bandung Nomor 171/Kep.DPRD-18/2019 Tentang Pembentukan Komisi-Komisi DPRD Kabupaten Bandung.

**KOMISI A**

Bidang Pemerintahan

Meliputi:

* Bid. Umum Pemerintahan
* Bid. Pertanahan
* Bid. Kependudukan
* Bid. Perizinan

Ketua : Erwin Gunawan

Wakil Ketua : Sandi Sudrajat

Sekretaris : Tedi Surahman, S.E.

Anggota :  1. Riki Ganesha, S.Hut.

2. Hj. Ety Mulyati Hilman, S.IP.

3. Dilar Rinaldi, S.Psi.

3. Eka Ahmad Munandar

4. Aep Dedi DS.

5. Dadang Hermawan, S.Sos

6. Acep, S.A.g.

7. H. Agus Jaenudin. S.Ikom

8. H. Tedi Supriadi, S.Pd.I., M.Si.

9. Rendy Rizki, S.H.

**KOMISI B**

Bidang Perekonomian dan keuangan

Meliputi:

* Bid. Pertanian
* Bid. Kehutanan dan Perkebunan
* Bid. Perindustrian dan Perdagangan
* Bid Perkoperasian
* Bid. Penanaman Modal dan Keuangan daerah
* Bid. Kepariwisataan

Ketua : Praniko Imam Sagita

Wakil Ketua : Yayat Sudayat

Sekretaris : H. Uya Mulyana S.H.I

Anggota : 1. H. Firman B. Sumantri, MBA.

2. Obi Kristian

3. Hj. Erna Nurhasanah, S.Pd.

4. Dasep Kurnia Gunarudin, S.H., M.M.

5. Drs. H. Ma’mun Irawan

6. Dedi Saepul Rohman, S.H.,

7. Muchamad Luthfi Haffiyan, S.Pt.

8. Sandi Sudrajat

9. Tri Bambang Pamungkas, S.Farm

10. Drs. Edi Tardiana

**KOMISI C**

Bidang Pembangunan

Meliputi:

* Bid. Pertambangan dan Energi
* Bid. Penataan Ruang
* Bid. Pemukiman Umum
* Bid. Pekerjaan Umum
* Bid. Perhubungan
* Bid. Lingkungan Hidup

Ketua : H. Yanto Setianto, S.E. M.M

Wakil Ketua : Dadang Sudrajat, S.H.I

Sekretaris : H. Uus Haerudin Firdaus, SH.I

Anggota :  1. H. Agung Yansusan, S.T., MUD

2. Hj. Evi Riyanti, S.I.P

3. Hj. N. Ela Nurlaela, ST.P.

4. H. Dadan Konjala, S.H.

5. Hj. Renie Rahayu Fauzie.

6. Tete Kuswara

7. Hikmat Budiman S.E.

8. Toni Permana S.H.

9. Elin Wati

**KOMISI D**

Bidang Kesejahteraan Rakyat

Meliputi:

* Bid. Ketenagakerjaan
* Bid. Kesehatan
* Bid. Pendidikan dan Kebudayaan
* Bid. Sosial dan Keagamaan
* Bid. Pemuda dan Olahraga

Ketua : Maulana Fahmi, S.Si

Wakil Ketua : H. Cecep Suhendar, S.Pd., M.Si.

Sekretaris : Yayat Sumirat, S.H.

Anggota :  1. Hj. Erma Komalasari, S.E.

2. Ahmad Zaenal Sabarudin

3. H. Otjo Sutisna

4. Ai Yulia, S.Ip.

5. Juwita

6. Hilman Faroq S.Pd.I

7. H. Wawan Sofwan

8. Osin Permana. M.Ag.

9. Drs. Tarlan, M.M.Pd.

10. H. Eep Jamaludin Sukmana

1. **Tugas Komisi – Komisi**

a. Memastikan terlaksananya kewajiban daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintah yang menjadi kewenangan daerah dan kewajiban lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;

b. Melakukan pembahasan terhadap rancangan Perda;

c. Melakukan pembahasan rancangan keputusan sesuai dengan ruang lingkup tugas komisi;

d. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan Perda sesuai dengan ruang lingkup tugas komisi;

e. Membantu pimpinan DPRD dalam menyelesaikan masalah yang disampaikan oleh Bupati dan/ atau masyarakat kepada DPRD;

f. Menerima, menampung dan membahas serta menindaklanjuti aspirasi masyarakat;

g. Mengupayakan peningkatan kesejahteraan rakyat di daerah;

h. Melakukan kunjungan kerja komisi atas persetujuan pimpinan DPRD;

i. Mengadakan rapat kerja dan rapat dengar pendapat;

j. Mengajukan usul kepada pimpinan DPRD yang termasuk dalam ruang lingkup bidang tugas masing - masing komisi; dan

k. Memberikan laporan tertulis kepada pimpinan DPRD tentang hasil pelaksanaan tugas komisi.

1. **Badan Pembentukan Perda**

Badan Pembentukan Peraturan Daerah merupakan alat kelengkapan DPRD yang bersifat tetap dan dibentuk oleh DPRD pada awal masa keanggotaan DPRD. Badan Pembentukan Peraturan Daerah mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

a. Menyusun rancangan program pembentukan Perda yang memuat daftar urut rancangan Perda berdasarkan skala prioritas pembentukan rancangan Perda disertai alasan untuk setiap tahun anggaran di lingkungan DPRD;

b. Mengkoordinasikan penyusunan program pembentukan Perda antara DPRD dan Pemerintah Daerah;

c. Menyiapkan rancangan Perda yang berasal dari DPRD yang merupakan usulan Bapemperda berdasarkan program prioritas yang telah ditetapkan;

d. Melakukan pengharmonisasian, pembulatan dan pemantapan konsepsi rancangan Perda yang diajukan anggota, komisi, atau gabungan komisi sebelum rancangan Perda disampaikan kepada Pimpinan DPRD;

e. Mengikuti pembahasan rancangan Perda yang diajukan oleh DPRD dan Pemerintah Daerah;

f. Memberikan pertimbangan terhadap usulan penyusunan rancangan Perda yang diajukan oleh DPRD dan Pemerintah Daerah di luar program pembentukan Perda;

g. Memberikan pertimbangan kepada Pimpinan DPRD terhadap rancangan Perda yang berasal dari Pemerintah Daerah;

h. Mengikuti perkembangan dan melakukan evaluasi terhadap pembahasan materi muatan rancangan Perda melalui koordinasi dengan komisi dan/ atau panitia khusus;

i. Memberikan masukan kepada Pimpinan DPRD atas rancangan Perda yang ditugaskan oleh badan musyawarah;

j. Memberikan masukan kepada Pimpinan DPRD atas rancangan Perda yang ditugaskan oleh badan musyawarah;

k. Melakukan kajian Perda; dan

l. Membuat laporan kinerja pada masa akhir keanggotaan DPRD dan menginventarisasi permasalahan dalam pembentukan Perda sebagai bahan bagi komisi pada masa keanggotaan berikutnya.

1. **Badan Anggaran**

Badan Anggaran merupakan alat kelengkapan DPRD yang bersifat tetap dan dibentuk oleh DPRD pada awal masa keanggotaan DPRD. Susunan anggota Badan Anggaran ditetapkan setelah terbentuknya Pimpinan DPRD, Badan Anggaran mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut:

a. Memberikan saran dan pendapat berupa pokok-pokok pikiran DPRD kepada Bupati dalam mempersiapkan rancangan APBD sebelum peraturan Bupati tentang rencana kerja Pemerintah Daerah ditetapkan;

b. Melakukan konsultasi yang diwakili oleh anggotanya kepada komisi terkait untuk memperoleh masukan dalam rangka pembahasan rancangan KUA dan PPAS;

c. Memberikan saran dan pendapat kepada Bupati dalam mempersiapkan rancangan peraturan daerah tentang APBD, rancangan Perda tentang perubahan APBD dan rancangan Perda tentang pertanggungjawaban pelaksanaan APBD;

d. Melakukan penyempurnaan rancangan Perda tentang APBD, rancangan Perda tentang perubahan APBD dan rancangan Perda tentang pertanggungjawaban.

1. **Badan Kehormatan**

Badan Kehormatan merupakan Alat Kelengkapan DPRD yang bersifat tetap yang dibentuk dan ditetapkan berdasarkan Keputusan DPRD dari dan oleh anggota DPRD sebanyak 7 (tujuh) orang, tugas dan fungsi Badan Kehormatan sebagai berikut:

a. Memantau dan mengevaluasi disiplin dan kepatuhan Anggota DPRD terhadap sumpah/janji dan kode etik,

b. Meneliti dugaan pelanggaran terhadap sumpah/janji dan kode etik yang dilakukan Anggota DPRD;

c. Melakukan penyelidikan, verifikasi, dan klarifikasi atas pengaduan Pimpinan DPRD, Anggota DPRD, dan/atau masyarakat; dan

d. Melaporkan keputusan badan kehormatan atas hasil penyelidikan, verifikasi, dan klarifikasi kepada rapat paripurna.

Badan Kehormatan mempunyai wewenang, sebagai berikut:

a. Memanggil Anggota DPRD yang diduga melakukan pelanggaran sumpah/janji dan Kode Etik untuk memberikan klarifikasi atau pembelaan atas pengaduan dugaan pelanggaran yang dilakukan;

b. Meminta keterangan pelapor, saksi, atau pihak lain yang terkait termasuk meminta dokumen atau bukti lain; dan

c. Menjatuhkan sanksi kepada Anggota DPRD yang terbukti melanggar sumpah/janji dan Kode Etik

Dalam melakukan tugasnya Badan Kehormatan berwenang memanggil anggota DPRD yang diduga melanggar kode etik untuk memberikan klarifikasi dan pembelaan atas dugaan pelanggaran yang dilakukan dan meminta keterangan pengadu/pelapor atau pihak lain yang terkait termasuk meminta bukti.

1. **Badan Musyawarah**

Badan Musyawarah merupakan alat kelengkapan DPRD yang bersifat tetap dan dibentuk oleh DPRD pada awal masa keanggotaan DPRD. Susunan anggota Badan Musyawarah ditetapkan setelah terbentuknya Pimpinan DPRD, Komisi, Badan Anggaran dan Fraksi, Tugas Badan Musyawarah meliputi

Badan Musyawarah mempunyai Tugas dan Wewenang, sebagai berikut:

a. Mengoordinasikan sinkronisasi penyusunan rencana kerja tahunan dan 5 (lima) tahunan DPRD dari seluruh rencana kerja alat kelengkapan DPRD;

b. Menetapkan agenda DPRD untuk 1 (satu) tahun masa siding, sebagian dari suatu masa siding, perkiraan waktu penyelesaian suatu masalah, dan jangka waktu penyelesaian rancangan Perda;

c. Memberikan pendapat kepada Pimpinan DPRD dalam menentukan garis kebijakan pelaksanaan tugas dan wewenang DPRD;

d. Meminta dan/atau memberikan kesempatan kepada alat kelengkapan DPRD yang lain untuk memberikan keterangan atau penjelasan mengenai pelaksanaan tugas masing-masing;

e. Menetapkan jadwal acara rapat DPRD;

f. Memberikan saran atau pendapat untuk memperlancar kegiatan DPRD;

g. Merekomendasikan pembentukan panitia khusus; dan

h. Melaksanakan tugas lain yang diputuskan dalam rapat paripurna.

### Tugas Pokok dan Fungsi DPRD Kabupaten Bandung

Merujuk pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku yakni Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 Tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah

1. Susunan DPRD

DPRD kabupaten/kota terdiri atas anggota partai politik peserta pemilihan umum yang dipilih melalui pemilihan umum.

1. Kedudukan DPRD

DPRD kabupaten/kota merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah kabupaten/kota.

1. Fungsi DPRD

DPRD kabupaten/kota mempunyai fungsi:

a. legislasi;

b. anggaran; dan

c. pengawasan.

1. Wewenang dan Tugas

DPRD kabupaten/kota mempunyai wewenang dan tugas:

a. membentuk peraturan daerah kabupaten/kota bersama bupati/walikota;

b. membahas dan memberikan persetujuan rancangan peraturan daerah mengenai anggaran pendapatan dan belanja daerah kabupaten/kota yang diajukan oleh bupati/walikota;

c. melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan peraturan daerah dan anggaran pendapatan dan belanja daerah kabupaten/kota;

d. mengusulkan pengangkatan dan pemberhentian bupati/walikota dan/atau wakil bupati/wakil walikota kepada Menteri Dalam Negeri melalui gubernur untuk mendapatkan pengesahan pengangkatan dan/atau pemberhentian;

e. memilih wakil bupati/wakil walikota dalam hal terjadi kekosongan jabatan wakil bupati/wakil walikota;

f. memberikan pendapat dan pertimbangan kepada pemerintah daerah kabupaten/kota terhadap rencana perjanjian internasional di daerah;

g. memberikan persetujuan terhadap rencana kerja sama internasional yang dilakukan oleh pemerintah daerah kabupaten/kota;

h. meminta laporan keterangan pertanggungjawaban bupati/walikota dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah kabupaten/kota;

i. memberikan persetujuan terhadap rencana kerjasama dengan daerah lain atau dengan pihak ketiga yang membebani masyarakat dan daerah;

j. mengupayakan terlaksananya kewajiban daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; dan

k. melaksanakan wewenang dan tugas lain yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan.

1. Hak DPRD Kabupaten/Kota

a. Hak interpelasi adalah hak DPRD kabupaten/kota untuk meminta keterangan kepada bupati/walikota mengenai kebijakan pemerintah kabupaten/kota yang penting dan strategis serta berdampak luas pada kehidupan bermasyarakat dan bernegara.

b. Hak angket adalah hak DPRD kabupaten/kota untuk melakukan penyelidikan terhadap kebijakan pemerintah kabupaten/kota yang penting dan strategis serta berdampak luas pada kehidupan masyarakat, daerah, dan negara yang diduga bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

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

1. Hak dan Kewajiban Anggota

a. Anggota DPRD kabupaten/kota berhak:

1) mengajukan rancangan peraturan daerah kabupaten/kota;

2) mengajukan pertanyaan;

3) menyampaikan usul dan pendapat;

4) memilih dan dipilih;

5) membela diri;

6) imunitas;

7) mengikuti orientasi dan pendalaman tugas;

8) protokoler; dan

9) keuangan dan administratif.

b. Anggota DPRD kabupaten/kota berkewajiban:

1) memegang teguh dan mengamalkan Pancasila;

2) melaksanakan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 dan menaati peraturan perundang-undangan;

3) mempertahankan dan memelihara kerukunan nasional dan keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia;

4) mendahulukan kepentingan negara di atas kepentingan pribadi, kelompok, dan golongan;

5) memperjuangkan peningkatan kesejahteraan rakyat;

6) menaati prinsip demokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah;

7) menaati tata tertib dan kode etik;

8) menjaga etika dan norma dalam hubungan kerja dengan lembaga lain dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah kabupaten/kota;

9) menyerap dan menghimpun aspirasi konstituen melalui kunjungan kerja secara berkala;

10) menampung dan menindaklanjuti aspirasi dan pengaduan masyarakat; dan

11) memberikan pertanggungjawaban secara moral dan politis kepada konstituen di daerah pemilihannya.

## Pembahasan Hasil Penelitian

Pada dasarnya, pengembangan Kapasitas Organisasi melalui pendidikan dan pelatihan merupakan upaya terencana dari DPRD Kabupaten Bandung dalam meningkatkan kinerja fungsi penganggaran DPRD Kabupaten Bandung. Pengembangan kapasitas mengacu kepada proses dimana individu, kelompok, organisasi, dan kelembagaan mengembangkan kemampuannya baik secara individual maupun kolektif untuk untuk melaksanakan fungsi yang mereka miliki terutama fungsi penganggaran.

Pengembangan kapasitas organisasi melalui pendidikan dan pelatihan DPRD Kabupaten Bandung pada dasarnya dijadikan upaya dalam proses pendekatan organisasi secara keseluruhan untuk menghasilkan kinerja yang optimal terutama fungsi penganggaran. Konsep dasar pengembangan Kapasitas Organisasi DPRD Kabupaten Bandung ditujukan pada suatu perencanaan usaha dalam mengatur penyelengaraan kinerja anggota dewan terutama pada pelaksanaan fungsi penganggaran di Kabupaten Bandung agar lebih optimal pada peningkatan efektivitas tata Kelola organisasi pada DPRD Kabupaten Bandung yang unggul. Berdasarkan fakta dilapangan yang dilengkapi dengan data yang diperoleh diketahui bahwa kapasitas organisasi DPRD Kabupaten Bandung melalui pendidikan dan pelatihan dapat berjalan dengan optimal.

### Kinerja Fungsi Penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggaraan pemerintah daerah dimana memiliki kinerja fungsi legislasi, fungsi anggaran, dan fungsi pengawasan sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang No. 32 tahun 2004 Pasal 40 dan 41. Kinerja fungsi penganggaran sendiri merupakan salah satu fungsi DPRD yang diwujudkan dalam penyusunan dan penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) bersama-sama dengan pemerintah daerah. Pelaksanaan fungsi penganggaran tersebut, DPRD harus terlibat secara aktif, proaktif, dimana tidak hanya sebagai lembaga legitimasi usulan RAPBD yang diajukan oleh pemerintah daerah saja.

Upaya mendorong terwujudnya pemerintahan yang demokratis dan efektif, salah satu kunci pokoknya adalah penguatan peran parlemen. Hal tersebut berharap parlemen mampu menjadi mitra pemerintah yang kritis dan konstruktif.  
Keterlibatan DPRD secara aktif dan proaktif diimplementasikan dalam setiap proses/ tahapan penyusunan APBD yang diagendakan sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006. Di sini anggota DPRD dituntut untuk piawai mengagregasikan kepentingan, tuntutan dan kebutuhan rakyat selaras dengan dokumen perencanaan pembangunan yang sudah ditetapkan. Untuk itu, maka perlu memahami makna anggaran itu sendiri dengan baik.

Fungsi anggaran yang diselenggarakan oleh DPRD Kabupaten Bandung diwujudkan dalam membahas dan menyetujui rancangan PERDA tentang RAPBD bersama kepala daerah menjadi PERDA tentang APBD. Pada tataran pembahasan RAPBD, DPRD perlu mencermati secara saksama alokasi anggaran pada keseluruhan program dan kegiatan yang diusulkan oleh kepala daerah. Pencermatan DPRD lebih pada koreksi program dan kegiatan yang diajukan oleh kepala daerah, apakah sesuai dengan kebutuhan masyarakat atau kebutuhan pemerintah daerah.

Keseimbangan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat serta bagi pemerintah daerah Kabupaten Bandung menjadi salah satu target pencermatan yang dilakukan oleh DPRD Kabupaten Bandung. Apabila DPRD tidak efektif melakukan pencermatan terhadap RAPBD yang diajukan oleh kepala daerah, dapat dipastikan terjadi ketidaksesuaian dan keseimbangan program dan alokasi anggaran pada pemenuhan kebutuhan masyarakat dan kebutuhan pemerintah daerah. Hal ini dapat dicermati dari besaran alokasi belanja pegawai dan belanja public.

Kedudukan DPRD dalam sistem pemerintahan daerah sebagai bagian dari sistem pemerintahan negara mengalami perubahan yang sangat dinamis. Terjadinya pandemic Covid-19 Pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan penanganan Covid-19 terhadap pengelolaan belanja keuangan pemerintah. Kebijakan yang dikeluarkan merupakan tindakan berupa regulasi perlindungan kesehatan dan ekonomi Indonesia, kebijakan yang dikeluarkan pada ialah Instruksi Presiden Republik Indonesia nomor 4 Tahun 2020 tentang Refocusing Kegiatan, Realokasi Anggaran, Serta Pengadaan Barang dan Jasa Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19).

Adanya kebijakan terkait refocusing anggaran mengakibatkan DPRD Kabupaten Bandung hanya bertindak sebagai pengawas saja, dimulai dari tersusunnya anggaran refocusing, implementasi refocusing, hingga output yang dihasilkan setelah refocusing dilakukan. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh informan Ketua DPRD Kabupaten Bandung:

Anggota DPRD Kabupaten Bandung tidak mempunyai kewenangan untuk melakukan rapat pembahasan APBD dikarenakan adanya kebijakan pemerintah tersebut yang menyebabkan anggota DPRD Kabupaten Bandung hanya bertindak sebagai pengawas saja serta menandatangani peraturan yang telah dibuat oleh Pemerintah Kabupaten Bandung.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diketahui bahwa pelaksanaan kinerja fungsi penganggaran DPRD Kabupaten Bandung tidak optimal dikarenakan adanya peraturan dari pemerintah dimana ruang gerak DPRD dalam fungsi penganggaran dirasa tidak maksimal. Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung:

Hal tersebut memang benar karena memang sudah diatur pada Inpres No. 4 tahun 2020, Permenkeu Nomor 87/Pmk.07/2020, Permenkeu Nomor 38/Pmk.02/2020 dan Permenkeu No. 17 tahun 2021. Sehingga Legislatif pun dalam mengawasi eksekutif dalam penyusunan APBD refocusing hanya memantau penyusunan ini sudah sesuai dengan aturan yang berlaku Republik Indonesia nomor 4 Tahun 2020 tentang Refocusing Kegiatan, Realokasi Anggaran, Serta Pengadaan Barang dan Jasa Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19).

Dampak yang terjadi akibat refocusing anggaran sampai saat ini masih belum pulih baik dalam skala kinerja SKPD maupun kebermanfaatan anggaran refocusing yang dirasakan masyarakat masih belum terasa. Keefektivitasan fungsi kinerja legislative dalam refocusing anggaran masih belum bisa dikatakan berhasil, dikarenakan dari semua sinergi yang ada DPRD belum tercapai dalam mengaplikasikan mekanisme dari kinerja anggota dewan.

Akan tetapi peran-peran dari tiap-tiap unit kerja memang sudah jelas dan tidak ada yang tumpah tindih dari bidang-bidang yang ada. Unit kerja tersebut, antara lain adalah alat kelengkapan, fraksi, panitia khusus, panitia angket, tenaga ahli, pakar, dan sekretariat DPRD. Tiap unit kerja juga sudah terdapat usaha untuk melaksanakan tupoksi dari tiap unit kerja tersebut.

Pandemi Covid-19 mempengaruhi fungsi anggaran juga. Terlebih lagi, jumlah anggaran disesuaikan dengan Pendapatan Asli Daerah. Selama pandemi ini ada refocusing dan semuanya harus disesuaikan. Dapat disimpulkan penetapan besaran anggaran per tahun itu dipengaruhi oleh pendapatan yang ada. Hal ini dibuktikan dengan beberapa pos anggaran pendapatan dan anggaran belanja yang mengalami penurunan daripada APBD 2020 sebelum perubahan. Pengurangan target anggaran pada komponen utama pendapatan asli daerah adalah bentuk dari rasionalisasi anggaran yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Bandung akibat dampak pandemi Covid-19. Belanja daerah juga dianggarkan menurun sebesar 26,8 triliun pada perubahan anggaran tahun 2020. Realisasi anggaran pendapatan juga mengalami penurunan daripada tahun lalu. Di sisi lain, pembahasan anggaran oleh DPRD sudah tepat waktu.

### Hambatan-Hambatan Pelaksanaan Kinerja Fungsi Penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung

Unjuk kerja DPRD Kabupaten Bandung dapat dilihat atau diketahui dari manusia yang berada dalam organisasi tersebut, untuk dapat mengembangkan manusia tersebut secara efektif dan efisien, oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam upaya-upaya pengembangan SDM di DPRD Kabupaten Bandung. Sehingga akan lebih mudah untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM yang sesuai dengan tugas dan fungsi anggota DPRD Kabupaten Bandung. Pengetahuan akan permasalahan yang sesungguhnya terjadi pada DPRD Kabupaten Bandung sebagai organisasi menjadi sangat penting sebagai upaya DPRD untuk menentukan metode yang tepat dalam mengingkatkan kapasitas kompetensi yang dimiliki oleh setiap anggotanya.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003:10) Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi, sangat penting dalam rangka mencapai suatu tujuan bersama. Pengembangan sumber daya manusia merupakan bentuk investasi. Oleh karena itu, pelaksanaan pengembangan SDM perlu memperhatikan faktor-faktor baik dalam diri organisasi itu sendiri maupun di luar organisasi yang bersangkutan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Di antara faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor internal

Faktor internal disini mencakup keseluruhan kehidupan organisasi atau sekolah yang dapat dilakukan, baik pimpinan maupun anggota organisasi yang bersangkutan.

1. Misi dan tujuan sekolah Setiap organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik dan implementasinya secara tepat. Untuk itu, diperlukan kemampuan tenaga sumber daya manusia melalui pengembangan sumber daya manusia.
2. Strategi pencapaian tujuan Misi dan tujuan organisasi mungkin sama dengan organisasi lain, tetapi strategi untuk mencapai misi dan tujuan tersebut dapat berbeda. Oleh karenanya, kemampuan guru diperlukan dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan di luar, sehingga strategi yang disusun dapat memperhitungkan dampak yang akan terjadi di dalam organisasinya. Secara tidak langsung hal ini dapat mempengaruhi pengembangan sumber daya menusia dalam organisasi.
3. Sifat dan jenis tujuan Sifat dan jenis kegiatan yang dilakukan di sekolah sangat penting dalam mengembangkan sumber daya manusia.
4. Jenis teknologi yang digunakan untuk mempersiapkan tenaga dalam mengoperasikan teknologi atau mungkin terjadinya otomatisasi kegiatan-kegiatan yang semula dilakukan oleh manusia.
5. Faktor eksternal

Lembaga pendidikan itu berada di dalam lingkungan dan tidak lepas dari pengaruh lingkungan di mana sekolah itu berada, agar sekolah itu dapat melaksanakan misi dan tujuannya makaharus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan atau faktor-faktor eksternal. Di antara faktor-faktor tersebut adalah kebijakan pemerintah, sosial budaya masyarakat, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

1. Kebijakan pemerintah, melalui perundang-undangan, peraturan-peraturan pemerintah, surat keputusan menteri maupun pejabat pemerintah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi.
2. Sosio budaya masyarakat, faktor sosio budaya masyarakat tidak dapat diabaikan oleh suatu organisasi.
3. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Dalam perspektif sumber daya manusia, kemampuan sumber daya Anggota DPRD Kabupaten Bandung dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) yakni kemampuan teknis (*technical skill*), kemampuan hubungan manusia (*human relation skill*) dan kemampuan manajerial (*managerial skill*). Ketiga jenis kemampuan ini idealnya dimiliki oleh setiap aparatur pemerintah. Namun jika tidak memungkinkan, maka sumber daya aparatur tersebutlah yang perlu diklasifikasikan tugas-tugasnya agar dapat disesuaikan dengan kemampuan yang dimilikinya.

Pengembangan SDM anggota DPRD kabupaten Bandung akan berdampak langsung terhadap DPRD sebagai lembaga tempat mereka mendedikasikan dirinya. Salah satunya adalah ditunjukkan melalui kinerja anggota dewan. Menurut Abdullah (2016: 331) kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya. Kinerja merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja merupakan suatu hal yang ada dalam setiap perusahaan biasanya dipengaruhi oleh faktor kemampuan, keterampilan, pengalaman, dan juga motivasi. Faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi pencapaian hasil kerja karyawan. Produktifitas pegawai menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja yang mempengaruhi efesiensi dan efektivitas organisasi. Sulistiyani dan Rosidah (2016:10) mengemukakan analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja akan lebih memberikan penekanan pada dua faktor utama yaitu kemampuan dari pegawai untuk bekerja dan motivasi dari pegawai.

Berdasarkan hasil dari observasi di lapangan, peneliti menemukan permasalahan-permasalahan yang menjadi faktor penghambat pelaksanaan pengembangan sumberdaya manusia di DPRD Kabupaten Bandung.

1. **Faktor Disiplin**

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, DPRD Kabupaten/kota terdiri dari anggota partai politik peserta pemilihan umum yang dipilih melalui pemilihan umum. DPRD merupakan lembaga perwakilan rakyat yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara Pemerintah Daerah. DPRD mempunyai fungsi membentuk peraturan daerah, anggaran dan pengawasan. Ketiga fungsi tersebut dijalankan dalam kerangka representasi rakyat di Daerah. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, DPRD menjaring aspirasi masyarakat.

Tugas dan wewenang DPRD Kabupaten Bandung, sesuai tata tertib DPRD dalam melaksanakan fungsinya DPRD mempunyai tugas sebagai berikut:

1. Membentuk peraturan daerah bersama Bupati.
2. Membahas dan memberikan persetujuan rancangan peraturan daerah tentang APBD yang diajukan oleh Bupati.
3. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan peraturan daerah, dan APBD.
4. Mengusulkan pengangkatan dan pemberhentian bupati dan wakil bupati kepada menteri dalam negeri melalui gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat untuk mendapatkan pengesahan pengangkatan dan pemberhentian.
5. Memilih bupati dan wakil bupati dalam hal terjadi kekosongan jabatan bupati dan wakil bupati untuk meneruskan sisa masa jabatan;
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 pertanggungjawaban Bupati dalam penyelenggaraan pemerintahan Daerah;
9. Memberikan persetujuan terhadap rencana kerjasama dengan daerah lain atau pihak ketiga yang membebani masyarakat dan Daerah;
10. Melaksanakan tugas dan wewenang lain yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan.

Oleh karena itu, di dalam menjalankan tugas dan fungsinya, perlu adanya dorongan atau motivasi yang mampu untuk meningkatkan kualitas kinerja anggota DPRD Kabupaten Bandung. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan melalui wawancara dengan Fraksi Nasdem dan Fraksi PAN berpandangan bahwa

Faktor-faktor yang menyebabkan hambatan dalam pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung yaitu hambatan dari masing-masing pribadi anggota (Malas) yang dapat berpengaruh pada disiplin kinerja anggota dewan.

Sebenarnya sarana dan prasarana sudah memadai jadi tinggal pribadi masing-masing dan latar pendidikan yang berbeda-beda, sehingga masing-masing anggota DPRD itu ada yang cepat memahami terhadap tugas dan fungsi serta ada juga yang lambat dalam memahami tugas dan fungsi. Kemudian dari Fraksi PDIP yang menyatakan bahwa pertama ada faktor anggaran, kedua dari Anggota DPRD sendiri yang terkadang jarang mengikuti kegiatan pengembangan secara *fulltime*. Hal ini dipertegas dari Fraksi Demokrat yang menyatakan bahwa:

Faktor pertama yag menjadi hambatan adalah dari anggaran yang ada. Selain itu, faktor ketidak hadiran anggota DPRD Kabupaten Bandung yang terkait juga kerap kali menjadi hambatan dalam pelaksanaan tugas dari anggota dewan. Terlebih pada saat dilakukan pendidikan dan pelatihan mereka hanya datang untuk melakukan absen saja.

Berdasarkan dari hasil wawancara tersebut menujukkan bahwa adanya anggota DPRD di Kabuapten Bandung yang memiliki tingkat disiplin kerja yang rendah karena disebabkan oleh kemalasan angota DPRD yang ditunjukkan dengan jarang mengikuti kegiatan pengembangan secara penuh, dan hal ini akan mempengaruhi kepada kompetensi dan kapasitas anggota DPRD itu sendiri.

Disiplin kerja harus dilaksanakan pada setiap perusahaan termasuk DPRD sebagai wujud upaya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan tujuan memiliki dimensi waktu dan spesifikasi tertentu. Jika tidak ada kedisiplinan, maka tujuan tidak akan dapat dicapai sesuai dengan harapan. Terkhusus pada organisasi pemerintahan yang memiliki tanggung jawab kerja dan irisan terhadap orang banyak. Maka disiplin kerja harus dijalankan dengan sebaik- baiknya.

Masalah disiplin anggota DPRD menjadi salah satu hal yang ditekankan dan dibenahi kedepannya. Masalah disiplin ini perlu diprioritaskan sebab citra dari anggota DPRD sangatlah penting dan dinilai oleh rakyat. Penerapan disiplin harus dibangun dari hal yang kecil. Dalam penyusunan tata tertib juga terdapat hal yang berbeda dimana anggota DPRD yang tidak hadir dalam kegiatan DPRD diminta untuk menyampaikan ijin secara tertukis melalui surat dan tidak lagi melalui grup *whatsaap* atau sejenisnya.

Hal tersebut dilakukan agar lebih disiplin semua anggota dewan, dimana anggota dewan harus berfungsi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai wakil rakyat dengan optimal. Tidak ada kesenjangan pengalaman antara yang baru dengan yang sebelumnya pernah duduk di DPRD. Semua memiliki hak yang sama dan harus saling menghargai antara satu denggan yang lain. Agar tidak ada perlakuan saling membedakan pengalaman antara anggota DPRD yang baru terpilih maupun anggota DPRD yang lama. Anggota DPRD yang baru harus berusaha menambah wawasan dan pengalaman sebab semua yang berkedudukan di DPRD memiliki tugas dan fungsi yang sama.

Oleh karena itu dapat peneliti simpulkan bahwa faktor penghambat pengembangan sumber daya manusia di DPRD Kabupaten Bandung diantaranya adalah motivasi untuk berprestasi yang rendah yang ditunjukkan dengan sikap malah untuk mengikuti program pengembangan yang dilaksankan oleh sekretarian DPRD Kabupaten Bandung.

1. **Faktor Kompetensi**

Peran DPRD kabupaten Bandung terhadap daerah sangat besar dan memiliki nilai yang sangat strategis untuk dapat mengontrol kebijakan pemerintah daerah secara efisien, efektif, transparan, dan akuntabel, hal mampu meningkatkan kinerja menjadi lebih baik lagi. Untuk mendapatkan kinerja yang baik atau optimal dituntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu indikator yang menunjang sumber daya manusia yang berkualitas diantaranya adalah pendidikan yang ditempuh oleh anggota DPRD Kabupaten Bandung.

Pendidikan merupakan jenjang pendidikan yang ditempuh oleh seseorang. Pendidikan yang dimaksud adalah pendidikan formal dan non formal. Pendidikan formal adalah pendidikan persekolahan berupa jenjang pendidikan yang telah baku mulai dari jenjang SD sampai dengan perguruan tinggi. Pendidikan anggota DPRD kabupaten Bandung sangat penting diperhatikan sebab pendidikan yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi pola fikir, sikap dan tingkah laku mereka dalam melakukan suatu tugas dan kewajibannya. Sedangkan pendidikan non formal yakni pendidikan yang diperoleh melalui pelatihan/seminar. Anggota DPRD akan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik sebagai lembaga legislatif, apabila memiliki kemampuan dan pengetahuan mengenai orientasi pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dengan baik. Oleh karena itu penting bagi anggota DPRD untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerjanya. Jika pendidikan yang dimiliki tidak sesuai dengan bidang tugasnya, maka Pendidikan dan pelatihan yang diikuti akan memberikan nilai tambah bagi anggota DPRD dalam memahami tugas dan fungsinya.

Latar belakang pendidikan yang tinggi akan mampu membantu seseorang menyelesaikan tugasnya dengan baik dan sesuai dengan kompetesi serta kapasitasnya. Kesesuaian latar belakang pendidikan akan berpengaruh terhadap kinerja dan kompetensi seseorang. Setiap anggota DPRD yang mempunyai latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaan atau tugasnya akan membantu lebih mudah, lebih cepat dalam memahami berkaitan dengan permasalahan atau pekerjaan yang sedang dihadapinya.

Berdasarkan hasil dari observasi di lapangan, peneliti memperoleh informasi berkaitan dengan latar Pendidikan Anggta Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung Periode 2019-2024 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Latar Belakang Jenjang Pendidikan Anggota DPRD**

**Kabupaten Bandung Periode Tahun 2019 – 2024**

| **No** | **Nama Anggota** | **Partai Politik** | **Pendidikan** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | H. Uya Mulyana | [PKB](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Kebangkitan_Bangsa) | S1 |
| 2 | Hilman Faroq | [PKB](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Kebangkitan_Bangsa) | S1 |
| 3 | Acep | [PKB](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Kebangkitan_Bangsa) | S1 |
| 4 | Hj. Renie Rahayu Fauzi | [PKB](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Kebangkitan_Bangsa) | SMA |
| 5 | H. Wawan Sofwan | [PKB](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Kebangkitan_Bangsa) | SMA |
| 6 | Tete Kuswara | [PKB](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Kebangkitan_Bangsa) | SMA |
| 7 | Tatang Sudrajat | [Gerindra](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Gerakan_Indonesia_Raya) | S1 |
| 8 | Aep Dedi D.S. | [Gerindra](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Gerakan_Indonesia_Raya) | S1 |
| 9 | Praniko Imam Sagita | [Gerindra](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Gerakan_Indonesia_Raya) | S2 |
| 10 | Dedi Saepul Rohman | [Gerindra](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Gerakan_Indonesia_Raya) | S1 |
| 11 | H. Ma’mun Irawan | [Gerindra](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Gerakan_Indonesia_Raya) | S1 |
| 12 | Ai Yulia | [Gerindra](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Gerakan_Indonesia_Raya) | S1 |
| 13 | H. Yayat Hidayat | [Gerindra](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Gerakan_Indonesia_Raya) | S2 |
| 14 | Hen Hen Asep Suhendar | [PDI-P](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Demokrasi_Indonesia_Perjuangan) | SMA |
| 15 | H. Dadan Konjala | [PDI-P](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Demokrasi_Indonesia_Perjuangan) | S1 |
| 16 | Juwita | [PDI-P](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Demokrasi_Indonesia_Perjuangan) | SMA |
| 17 | Mochamad Luthfi Hafiyyan | [PDI-P](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Demokrasi_Indonesia_Perjuangan) | SMA |
| 18 | Dadang Hermawan | [PDI-P](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Demokrasi_Indonesia_Perjuangan) | S1 |
| 19 | Yayat Sumirat | [PDI-P](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Demokrasi_Indonesia_Perjuangan) | S1 |
| 20 | Erwin Gunawan | [PDI-P](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Demokrasi_Indonesia_Perjuangan) | SMA |
| 21 | H. Sugianto | [Golkar](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Golongan_Karya) | S2 |
| 22 | Hj. Erma Komalasari | [Golkar](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Golongan_Karya) | S1 |
| 23 | H. Yanto Setianto | [Golkar](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Golongan_Karya) | S2 |
| 24 | Riki Ganesa | [Golkar](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Golongan_Karya) | S1 |
| 25 | Dilar Rinaldi | [Golkar](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Golongan_Karya) | S1 |
| 26 | H. Cecep Suhendar | [Golkar](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Golongan_Karya) | S3 |
| 27 | Obi Kristian | [Golkar](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Golongan_Karya) | SMA |
| 28 | H. Firman B. Sumantri | [Golkar](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Golongan_Karya) | S2 |
| 29 | Hj. Neneng Hadiani | [Golkar](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Golongan_Karya) | S1 |
| 30 | H. Agung Yansusan | [Golkar](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Golongan_Karya) | S2 |
| 31 | Hj. Eti Mulyati Hilman | [Golkar](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Golongan_Karya) | SMA |
| 32 | Tri Bambang Pamungkas | [NasDem](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_NasDem) | S2 |
| 33 | Nur Fitri Apriyani | [NasDem](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_NasDem) | S1 |
| 34 | Sandi Sudrajat | [NasDem](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_NasDem) | SMA |
| 35 | Toni Permana | [NasDem](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_NasDem) | S1 |
| 36 | Tarlan | [NasDem](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_NasDem) | S2 |
| 37 | Dasep Kurnia Gunarudin | [PKS](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Keadilan_Sejahtera) | S2 |
| 38 | Tedi Surahman | [PKS](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Keadilan_Sejahtera) | S1 |
| 39 | Eka Ahmad Munandar | [PKS](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Keadilan_Sejahtera) | SMA |
| 40 | H. Irwan Abu Bakar | [PKS](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Keadilan_Sejahtera) | S2 |
| 41 | Maulana Fahmi | [PKS](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Keadilan_Sejahtera) | S1 |
| 42 | H. Otjo Sutisna | [PKS](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Keadilan_Sejahtera) | SMA |
| 43 | H. Uus Haerudin Firdaus | [PKS](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Keadilan_Sejahtera) | S1 |
| 44 | H. Wawan Ruswandi | [PKS](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Keadilan_Sejahtera) | S1 |
| 45 | Hj. N. Ela Nurlaela | [PKS](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Keadilan_Sejahtera) | S1 |
| 46 | Ahmad Zaenal Sabarudin | [PKS](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Keadilan_Sejahtera) | SMA |
| 47 | H. Eep Jamaludin Sukmana | [PAN](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Amanat_Nasional) | S1 |
| 48 | H. Tedi Supriadi | [PAN](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Amanat_Nasional) | S2 |
| 49 | Elin Wati | [PAN](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Amanat_Nasional) | SMA |
| 50 | Edi Tardiana | [PAN](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Amanat_Nasional) | S1 |
| 51 | H. Agus Jaenudin | [Demokrat](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Demokrat) | S1 |
| 52 | Yayat Sudayat | [Demokrat](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Demokrat) | SMA |
| 53 | Hikmat Budiman | [Demokrat](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Demokrat) | S1 |
| 54 | Ecep Ridwan | [Demokrat](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Demokrat) | SMA |
| 55 | Osin Permana | [Demokrat](https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Partai_Demokrat) | S2 |

Berdasarkan tabel tersebut di atas, menujukkan bahwa jenjang Pendidikan yang melatarbelakangi anggota DPRD Kabupaten Bandung cukup baik. Berdasarkan konstitusi Republik Indonesia (UUD 1945), Dewan Perwakilan Rakyat diwajibkan untuk melaksanakan tiga fungsi: Legislasi, Anggaran, dan Pengawasan. Ketiga fungsi tersebut dijalankan dalam kerangka representasi rakyat, dimana setiap Anggota Dewan wajib mengutamakan kepentingan rakyat yang diwakilinya (konstituen) sehingga menjadikan mereka “Wakil Rakyat”.

Syarat mengenai pendidikan ini terdapat pada Pasal 240 UU No. 7 Tahun 2017 tentang Pemilu, yang menyakatan bahwa bakal calon anggota DPR, DPRD provinsi, dan DPRD kabupaten/kota adalah Warga Negara Indonesia dan harus memenuhi persyaratan, berpendidikan paling rendah tamat sekolah menengah atas, madrasah aliyah, sekolah menengah kejuruan, madrasah aliyah kejuruan, atau sekolah lain yang sederajat. Berdasarkan hasil dari observasi peneliti menunjukkan bahwa Anggota DPRD Kabupaten Bandung telah sesuai dengan undang-undang yang telah ditetapkan.

Pada grafik di atas menujukkan bahwa latar belakang jenjang pendidikan Anggota DPRD Kabupaten Bandung, 26,47% adalah Strata 1 (S1), kemudian 16,29% adalah sekolah menengah Atas atau sederajat, 12,22% adalah Strata 2 (S2) atau magister, dan 1,2% adalah doktoral (S3), dan dari beberapa anggota dewan sedang menempuh jenjang pendidikan doktoral (S3). Memperhatikan jenjang latar belakang pendidikan anggota DPRD Kabupaten Bandung sudah sesuai dengan Undang-undang No. 7 Tahun 2017 pasal 240, yang menyatakan bahwa pendidikan paling rendah adalah tamat sekolah menengah atas, madrasah aliyah, sekolah menengah kejuruan, madrasah aliyah kejuruan, atau sekolah lain yang sederajat. Selain jenjang pendidikan bahwa komptensi yang melatarbelangi anggota DPRD Kabupaten Bandung juga akan mempengaruhi kinerja dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai lembaga legislatif, oleh karena itu diperlukan pengembangan sumberdaya manusia untuk meningkatkan kapasitas dan komptensi anggota DPRD Kabupaten Bandung melalui pendidikan dan pelatihan.

Hasil temuan pada observasi lapangan yang dilakukan penulis senada dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan beberapa anggota dari fraksi, diantaranya Fraksi PAN yang menyatakan bahwa salah satu faktor penghambatnya yaitu dari kompetensi dari masing-masing anggota dewan dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda sehingga masing-masing anggota DPRD itu ada yang cepat memahami terhadap tugas dan fungsi dan ada juga yang lambat dalam memahami tugas dan fungsi. Hal menunjukkan bahwa latar belakang pendidikan bagi seorang anggota DPRD akan mempengaruhi tingkat kompetensi mereka didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai sebuah lembaga legislatif.

1. **Faktor Tanggung Jawab**

Tanggung jawab mengacu pada kesadaran seseorang terhadap perilaku atau tindakannya, baik tindakan tersebut disengaja atau tidak. Bertindak sesuai dengan pemahaman seseorang tentang tugasnya adalah definisi lain dari tanggung jawab (Sutanta dan Sutanta 2019). Tanggung jawab menurut (Akila 2020) ialah bagaimana memikul beban yang sudah diemban oleh setiap orang. Dari pengertian diatas jelas tanggung jawab diperlukan oleh setiap anggota DPRD dalam menjalankan tugasnya. Dengan kata lain, setiap anggota DPRD perlu merasa bertanggung jawab dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut hawari (2012) tanggung jawab adalah perilaku menentukan bagaimana kita bereaksi setiap hari. Apakah kita cukup bertanggung jawab untuk memengang komitmen, menggunakan sumber daya, menjadi toleran dan sabar, menjadi jujur dan adil, membangun keberanian serta menunjukkan kerjasama. tanggung jawab adalah orang yang melaksanakan segala sesuatu atau pekerjaan dengan bersungguh-sungguh dengan sukarela, berani menanggung segala resiko dan segala sesuatunya baik dari perkataan, perbuatan dan sikap. Sikap tanggung jawab dalam ajaran islam sangat dijunjung tinggi. Karena tanggung jawab berhubungan dengan hak dan kewajiban yang harus di penuhi. Setiap manusia adalah pemimpin yang akan mempertanggungjawabkan kepemimpinanya, baik diri sendiri maupun memimpin orang lain dan tanggung jawab dengan apa yang dikerjakan.

Tanggung jawab seseorang terhadap pekerjaan bisa dilihat dari berbagai hal. Hal yang paling mudah adalah waktu datang ke kantor. Karyawan yang bertanggung jawab pasti selalu datang ke kantor secara tepat waktu. Dalam hal pekerjaan, kinerja karyawan yang bertanggung jawab adalah selalu konsisten, totalitas dalam pekerjaan, punya inisiatif, selalu jujur, beretika yang baik dan bisa bekerja sama dalam satu tim.

Sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Perusahaan akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh kinerja dan tanggung jawab karyawan yang berkompeten di bidangnya. Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi- fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima. tanggung jawab, diantaranya ialah : Menurut Sudani, terdapat beberapa faktor yang bisa mempengaruhi a) Kurang menyadari tentang pentingnya untuk melaksanakan hak dan kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya. b) Tidak mempunyai rasa percaya diri yang kuat terhadap kemampuan yang dimiliki. c) Terdapat bimbingan dan pelatihan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab yang tidak berjalan maksimal.

Tanggung jawab adalah keharusan untuk melakukan semua kewajiban atau tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sebagai akibat dari wewenang yang diterima atau dimilikinya. Dengan bertanggung jawab dalam bekerja dapat memberikan hasil yang efektif. Tanggung jawab merupakan perbuatan yang sangat penting dilakukan dalam kehidupan sehari-hari. Karena tanpa tanggung jawab, maka semuanya akan menjadi tidak karuan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tanggung jawab yang dimiliki oleh anggota DPRD Kabupaten Bandung masih kurang. Setiap kegiatan pelatihan dan pendidikan yang diadakan oleh pimpinan DPRD, banyak anggota DPRD yang mangkir dari tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka. Padahal melalui tanggung jawab yang baik diharapkan pekerjaan akan cepat selesai dan memperoleh hasil yang baik, tanggung jawab menunjukkan tingkat penyelesaian kerja dan kualiatas hasil pekerjaan yang mengarah pada terciptanya efesiensi dan efektivitas dalam menyelesaikan pekerjan. (Bukhori Zainun, 2007).

Berdasarkan hasil observasi di lapangan yang dilakukan oleh peneliti, diperoleh informasi bahwa tanggung jawab anggota DPRD memiliki peran relevansi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Karena dengan adanya tanggung jawab anggota DPRD yang tinggi, akan mampu menganalisis dan mampu mencari atau menemukan solusi untuk permasalahan-permasalahan yang dihadapinya. Sehingga, anggota DPRD dapat meningkatkan kemampuannya dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Masa kerja yang lebih lama bagi anggota DPRD akan memberikan pengaruh atau dampak pada tanggung jawab dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai permasalahan yang bekaitan dengan kebijakan pemerintahan, khususnya dalam menjalankan tugas dan fungsi. Oleh karena itu kualitas sumber daya manusia juga dipengaruihi oleh rasa tanggung jawab yang dibebankan kepada para anggota sebagai pengurus partai ataupun sebagai anggota legislatif bagi para anggota dewan.

Berdasarkan hasil yang telah ditetapkan oleh KPU Kabupaten Bandung, bahwa dari 55 anggota terpilih DPRD periode 2019-2024, sebagian besar anggota DPRD Kabupaten Bandung merupakan wajah baru yaitu sekitar 32 orang atau 58%, dan 23 orang atau 42% merupakan *incumbent* atau wajah lama. Hal ini jelas akan mempengaruhi kinerja anggota DPRD Kabupaten Bandung dalam menyikapi dan menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapinya. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia Anggota DPRD kabupaten Bandung, perlu adanya upaya pengembangan sumberdaya manusia melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja anggota DPRD Kabupaten Bandung. Melalui pendidikan dan pelatihan tersebut diharapkan mampu untuk meningkatkan kapasitas anggota DPRD Kabuapten Bandung.

1. **Faktor Kepatuhan**

. Teori kepatuhan (*compliance theory*) dicetuskan oleh Stanley Milgram (1963). Pada teori ini dijelaskan mengenai suatu kondisi dimana seseorang taat terhadap perintah atau aturan yang telah ditetapkan. Adapun dua perspektif dalam literasi sosiologi mengenai kepatuhan terhadap hukum, yaitu instrumental dan normatif. Perspektif instrumental berasumsi bahwa individu secara menyeluruh didorong oleh kepentingan pribadi dan persepsi terhadap perubahan-perubahan yang dikaitkan dengan perilaku. Perspektif normatif dihubungkan dengan anggapan orang yang menjadi moral dan berlawanan atas kepentingan pribadi. Seorang individu yang cenderung mematuhi hukum dianggap sesuai dan konsisten dengan norma-norma internal yang sudah diterapkan. Komitmen normatif melalui moralitas personal (*normative commitment through morality*) ini memiliki arti patuh terhadap hukum karena hukum tersebut dianggap sebagai suatu kewajiban, sedangkan komitmen normatif melalui legitimasi (*normative commitment through legitimaty*) memiliki arti patuh terhadap peraturan dikarenakan otoritas penyusun hukum tersebut telah memiliki hak untuk mengatur perilaku (Marlina, 2018).

Menurut teori kepatuhan (*compliance theory*), hal yang berkaitan dengan kepatuhan peraturan dipengaruhi oleh salah satu faktor yaitu norma internal yang didukung oleh tingkat pemahaman dan kesadaran anggota Dewan. Faktor lain yang ikut berpengaruh yaitu komitmen normatif dengan moralitas personal (*normative commitment through morality*) dan komitmen normatif dengan legitimasi (*normative commitment through legitimaty*) dimana anggota dewan yang telah mematuhi sumpah janji dan kode etik.

Sekretaris DPRD Kabupaten Bandung, menegaskan bahwa anggota dewan merupakan ujung tombak dalam mewujudkan aspirasi masyarakat, sehingga pelayanan yang optimal dari sekretariat sangatlah penting.

“Kami harus memastikan bahwa setiap anggota dewan memiliki akses yang mudah dan cepat terhadap informasi yang mereka butuhkan untuk menjalankan tugasnya sebagai wakil rakyat. Ini termasuk pemahaman yang baik terhadap regulasi yang berlaku serta kepatuhan yang tinggi terhadap aturan tersebut”.

Kepatuhan terhadap aturan hukum dan etika menjadi landasan utama bagi kinerja anggota dewan yang profesional dan bertanggung jawab. Mematuhi regulasi sebagai landasan utama dalam menjaga keselamatan seluruh pegawai. Kepatuhan terhadap regulasi adalah pondasi dari budaya keselamatan di lingkungan kerja DPRD Kabupaten Bandung.

### Model *Capacity Building* Pendidikan dan Pelatihan Kinerja Fungsi Penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung

Menurut Peraturan Bupati No. 6 Tahun 2022 menyebutkan bahwa Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang selanjutnya disingkat DPRD adalah lembaga perwakilan rakyat Daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah. DPRD sebagai adalah lembaga yang merepresentasikan perwakilan rakyat daerah tingkat kabupaten memiliki 55 anggota dan dipimpin oleh satu ketua dan tiga wakil ketua. Oleh karena itu didalam melaksanakan tugas dan fungsinya, DPRD Kabupaten Bandung berusaha untuk mewujudkan memiliki sumber daya manusia yang memiliki kompeten dan tanggung jawa tehadap pelaksanaan fungsi penganggaran yang dilakukan oleh DPRD Kabupaten Bandung.

Untuk mendorong terwujudnya kompetensi tersebut, maka DPRD berusaha merealisasikannya dengan pengembangan kapasitas dari organisasi melalui berbagai pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan personelnya, sehingga mampu memberikan kinerja fungsi penganggaran yang baik sebagai wakil rakyat di tingkat Kabupaten Bandung.

Fungsi wakil rakyat sebagaimana yang tercantum Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2014 tentang MPR, DPR, DPD, dan DPRD (MD3) dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, disebutkan secara eksplisit bahwa DPRD memiliki tiga fungsi, yaitu:

1. Pembentukan Peraturan Daerah (legislasi);
2. Anggaran; dan
3. Pengawasan.

Dalam melaksanakan fungsi tersebut, DPRD dilengkapi dengan tugas, wewenang, kewajiban dan hak. Sehingga untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya tersebut, diperlukan upaya-upaya untuk pengembangan kapasitas SDM sebagai perwakilan rakyat.

Menurut (Krismiyati, 2017:44) pengembangan sumber daya manusia selaku individu sebagai bagian dari pengembangan kapasitas organisasi merupakan seperangkat aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan terencana yang dengan sadar dirancang guna memberikan fasilitas kepada para pegawai dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

Pendidikan dan pelatihan memegang peranan penting dalam menunjang kinerja fungsi penganggaran DPRD di Kabupaten Bandung. Melalui Pendidikan dan pelatihan inilah merupakan upaya lembaga untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensinya sebagai representasi dari masyarakat Kabupaten Bandung. Karena melalui anggota DPRD Kabupaten Bandung, masyarakat dapat menyampaikan aspirasinya untuk dijadikan sebagai masukan terhadap pemerintah dalam menyusun atau membuat suatu kebijakan.

Pengembangan kapasitas organisasi melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja fungsi penganggaran DPRD Kabupaten Bandung dilihat dari dimensi Level Sistem, Level Institusi dan Level Individual sebagai berikut:

#### Level Sistem pada Pelaksanaan *Capacity Building* Melalui Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Fungsi Penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung

Pada level sistem ini terkait dengan berbagai hal yang berkaitan dengan kebijakan, capaian dan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Sebagaimana pandangan yang disampaikan oleh Sedarmayanti (2017) mengatakan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia pada organisasi penting dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja maupun etos kerja pegawai, pengembangan yang dilaksanakan secara komprensif akan meningkatkan kinerja para karyawan disuatu perusahaan. Oleh karena itu, pada pengembangan system pada *capacity building* dipilih untuk melaksanakan fungsi penganggaran pada DPRD Kabupaten Bandung, peneliti berusaha untuk mendapatkan informasi langsung kepada anggota dewan melalui wawancara, berkaitan dengan metode yang tepat digunakan untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam melaksankan fungsi penganggaran.

Pelaksanaan level system dari dimensi sistem pada pengaturan program kerja fungsi penganggaran DPRD Kabupaten Bandung sebagaimana disampaikan oleh Ketua DPRD Kabupaten Bandung bahwa:

Keterlibatan DPRD Kabupaten Bandung secara aktif dan proaktif diimplementasikan dalam setiap proses/ tahapan penyusunan APBD yang diagendakan sesuai dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 tahun 2006.

Berdasarkan wawancara diatas diketahui bahwa anggota DPRD dituntut untuk piawai mengagregasikan kepentingan, tuntutan dan kebutuhan rakyat selaras dengan dokumen perencanaan pembangunan yang sudah ditetapkan. Untuk itu, maka perlu memahami makna anggaran itu sendiri dengan baik.

Wakil Ketua DPRD menyampaikan bahwa DPRD setiap tahunnya menyusun Renja sebagai acuan bagi Alat Kelengkapan dalam melaksanakan tugas, fungsi dan wewenangnya.

Renja DPRD merupakan dokumen perencanaan DPRD Kabupaten Bandung untuk Periode 1 (satu) tahun anggaran, yang memuat kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan yang didasarkan pada kondisi, potensi, permasalahan, kebutuhan nyata, dan aspiriasi masyarakat, yang tumbuh berkembang di Kabupaten Bandung dan berorientasi pada hasil yang akan dicapai selama kurun waktu 1 (satu) tahun.

Sementara itu, Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung, mengatakan bahwa

Sebelum penetapan renja ini, Pimpinan DPRD Kabupaten Bandung telah melakukan serangkaian pembahasan yang insentif, baik rapat antara Pimpinan DPRD, Alat Kelengkapan DPRD, Ketua Fraksi dan Sekretariat DPRD untuk melakukan penyesuaian dan penyelarasan renja DPRD.

Sebagaimana disampaikan dalam PP 12/2018 Tentang Pedoman Penyusunan Tata Tertib DPRD bahwa: Badan musyawarah mempunyai tugas dan wewenangnya. mengoordinasikan sinkronisasi penyusunan rencana kerja tahunan dan 5(lima) tahunan DPRD dari seluruh rencana kerja alat kelengkapan DPRD.

Rencana kerja DPRD disusun berdasarkan usulan rencana kerja alat kelengkapan kepada Pimpinan DPRD. Rencana kerja tersebut dalam bentuk program dan daftar kegiatan Pimpinan menyampaikan rencana kerja kepada sekretaris DPRD untuk dilakukan penyelarasan Hasil Penyelarasan rencana kerja disampaikan kepada Pimpinan untuk dibahas dan ditetapkan dalam rapat paripurna. Rencana kerja yang telah ditetapkan dalam rapat paripurna menjadi pedoman bagi sekretariat dalam menyusun dokumen rencana dananggaran sekretariat untuk anggaran tahun berikutnya. Penetapan rencana kerja paling lambat tanggal 30 September tahun berjalan.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa mekanisme kerja internal lembaga legislatif diatur dalam peraturan Tata Tertib yang dilihat terlalu rumit. Hal ini membuat anggota legislatif menjadi sulit melaksanakan tugas dan berperan besar. Misalkan, penggunaan hak DPRD yang harus diusulkan 20 orang dari 2 fraksi. Hal ini sulit dilakukan karena minimal anggota untuk melaksanakan hak tersebut terlalu besar. Parahnya lagi, penolakan dari fraksi lain hanya karena kompetisi yang tidak sehat antar fraksi.

Kebijakan pemerintah daerah adalah kebijakan yang dibuat dan dilaksanakan oleh pemerintah daerah, seperti provinsi, kabupaten/kota, atau desa. Kebijakan ini dibuat untuk memenuhi kebutuhan masyarakat di wilayah tersebut dan bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Substansi kebijakan pemerintah daerah dapat bervariasi tergantung pada masalah atau isu yang dihadapi di wilayah tersebut. Namun, umumnya kebijakan pemerintah daerah mencakup beberapa hal sebagai berikut:

1. Pembangunan infrastruktur: Kebijakan ini mencakup pembangunan jalan, jembatan, irigasi, dan fasilitas umum lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan aksesibilitas dan kualitas hidup masyarakat.
2. Pendidikan: Kebijakan ini mencakup peningkatan kualitas pendidikan di wilayah tersebut, baik melalui pembangunan sekolah baru, peningkatan kualitas guru, maupun program bantuan biaya pendidikan bagi siswa.
3. Kesehatan: Kebijakan ini mencakup peningkatan akses masyarakat terhadap pelayanan kesehatan, pembangunan puskesmas atau rumah sakit, serta program-program pencegahan dan penanganan penyakit tertentu.
4. Lingkungan hidup: Kebijakan ini mencakup upaya pelestarian lingkungan hidup, penanganan limbah, pengelolaan air dan lahan, serta penanganan bencana alam.
5. Pemberdayaan masyarakat: Kebijakan ini mencakup program-program pemberdayaan masyarakat, seperti pelatihan keterampilan, bantuan modal usaha, serta program-program pengentasan kemiskinan.
6. Pemerataan pembangunan: Kebijakan ini bertujuan untuk mengurangi kesenjangan antara wilayah yang maju dan wilayah yang tertinggal dalam hal pembangunan. Kebijakan ini mencakup program-program pemberdayaan wilayah tertinggal, seperti bantuan pembangunan infrastruktur dan program-program pemberdayaan ekonomi.
7. Keamanan dan ketertiban: Kebijakan ini mencakup upaya menjaga keamanan dan ketertiban di wilayah tersebut, baik melalui peningkatan keamanan publik maupun penanganan kejahatan dan tindak kriminal.
8. Perencanaan dan pengendalian pembangunan: Kebijakan ini mencakup pengendalian pembangunan agar sesuai dengan rencana pembangunan yang telah ditetapkan, serta upaya peningkatan kualitas perencanaan pembangunan di wilayah tersebut.
9. Substansi kebijakan pemerintah daerah juga dapat mencakup masalah-masalah khusus yang spesifik untuk wilayah tersebut, seperti pengembangan pariwisata, pengembangan potensi pertanian atau perikanan, serta program-program kebudayaan dan kesenian.

Peraturan internal DPRD dapat mempengaruhi kinerjanya apabila dibuat tidak sesuai dengan kondisi yang dibutuhkan dan seidealnya. Stephanus Sukirno memberikan keterangan bahwa aturan dewan itu tidak banyak mengatur, melainkan memberikan gambaran yang bahwasanya anggota dewan harus mengupayakan agar tidak terjadi pelanggaran. Tata tertib anggota dewan ini sangat mendukung kinerja DPRD Kabupaten Bandung.. Terlebih lagi, tata tertib atau yang biasa disebut peraturan internal DPRD Kabupaten Bandung ini memang mengikuti kondisi yang ada, khususnya ketika pandemic Covid-19.

Peraturan internal DPRD tidak menghambat kinerja DPRD, melainkan mendukung. Faktor berikutnya adalah data dan informasi. Hal ini dapat dilihat dari kepemilikan dalam data dan informasi ketika pandemi Covid-19. Apalagi dalam membentuk suatu kebijakan dibutuhkan data dan informasi. memang sudah mendapatkan data dan informasi melalui berbagai media. Namun, ketika masa pandemi Covid-19, DPRD tidak paham kondisi lapangan. Hal ini membuat NGO-NGO yang mencari data tersebut. Selain itu, tidak ada bantuan anggaran dari DPRD Kabupaten Bandung untuk NGO dalam melakukan riset tersebut.

Model pengembangan kapasitas lainnya dilihat dari level kebijakan DPRD dalam system pemerintahan daerah Kabupaten Bandung. Sebagaimana disampaikan oleh Ketua DPRD Kabupaten Bandung para anggota Dewan sesuai dengan Pokja masing-masing guna penyelenggaraan system pemerinah daerah di Kabupaten Bandung ikut andil dalam pengambilan kebijakan Pemerintah Daerah.

Pengembangan kapasitas dimaksudkan sebagai sarana dalam meningkatkan kinerja. Sedarmayanti (2016:206) mengklasifikasikan metode pengembangan sumber daya manusia menjadi 2 (dua) metode, yaitu *on the job* dan *off the job*.

1. *On The Job* (pelatihan di tempat kerja)

*On The Job* adalah metode pelatihan yang dilakukan di tempat kerja sebenarnya dan dilaksanakan sambil bekerja, dalam metode ini terdapat empat tahap dalam melakukan training job (latihan kerja), sebagai berikut:

1. *Job rotation* (rotasi pekerjaan) Job rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya secara periodik untuk menambahkan keahlian dan kecapakannya pada setiap jabatan (Sedarmayanti, 2016: 208).
2. *Coaching* (bimbingan) Sedarmayanti (2016: 209) memberikan penjelasan bahwa bimbingan dan pelatihan dilakasanakan dengan cara pesreta harus mengerjakan tugas-tugas dengan bimbingan oleh pejabat senior atau ahli. Bimbingan dan penyuluhan dianggap efektif kerena latihannya diindividualisasikan dan peserta berlatih/belajar melakukan pekerjaan langsung.
3. *Apprentichesip/understudy* (magang)

Sedarmayanti (2016:209) menjelaskan bahwa magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mempelajari bagaimana cara melakukan suatu kegiatan. Lebih lanjut lagi Sedarmayanti menjelaskan bahwa magang biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman teoritis yang didapatkan di tempat pelatihan untuk mempersiapkan peserta untuk memangku jabatan tertentu di masa mendatang.

1. *Demonstraion and example* (demonstrasi dan pemberian contoh)

Demonstrasi dan pemberian contoh merupakan metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

1. *Off the job* (pelatihan di luar tempat kerja yang sebnarnya).

Metode ini merupakan pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja terpisah/di luar tempat kerja, dan di luar waktu kerja reguler.

1. *Simulation* (simulasi) Dilakukan dengan cara menggunakan alat/mesin yang digunakan dalam kondisi lingkungan yang dibuat sama dengan yang sebenarnya. Alat/mesin maupun kondisi lingkungan yang merupakan tiruan dari kondisi kerja sebenarnya. Simulasi mengacu pada materi yang berupaya menciptakana lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi pelatih (Sedarmayanti, 2016: 209).
2. *Presentation information* (presentasi informasi).
3. Lecture (kuliah)

Kuliah adalah penyajian informasi secara lisan, kuliah yaitu ceramah/pidato dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah untuk tujuan pengajaran dan kuliah merupakan pelatihan paling umum. Menitik beratkan pada penyajian materi yang bersifat teori. Kelebihan metode ini adalah kemamupuannya menampung jumlah peserta besar.

1. Conference (konferensi/seminar)

Konferensi dilakukan secara berelompok, berisi duskusi yang diawasi oleh evaluator. Setelah diskusi selesai, evaluator menilai dan mengukur keseluruhan diskuksi yang telah dilakukan peserta.

1. Transcational analysis (analisis transaksi)

Selama proses pelatihan, peserta dibimbing untuk menganalisis hubungan antar pribadi dan memahami tiga keadaan ego manusia, 1) ego orang tua; 2) ego anak; 3) ego orang dewasa.

1. Video presentation (presentasi video)

Dilakukan dengan cara tujuan agar yang bersangkutan dapat melihat kembali apa yang telah dilakukannya, untuk menjadikan bahan pelajaran/pnyempurnaan.

1. *Programmed instruction* (instruksi terprogram)

Adalah presentasi informasi yang sudah menggunakan pola terprogram/tertentu.

1. *Self study* (belajar mandiri)

Adalah upaya mendapatkan informasi/pengetahuan sebanyak-banyaknya sesuai kebutuhan tanpa instruksi.

1. *Compensation* (kompensasi)

Adalah sejenis imbalan tertentu dalam rangka penyelesaian tugas.

1. *Supervised reading and research* (tugas baca dan riset yang diawasi)

Tugas baca dan riset yang diawasi adalah tugas/kewajiban yang harus dilakukan sesuai keharusan atau persetujuan yang telah disepakati (Sedarmayanti, 2016: 214-215).

Pentingnya Pendidikan dan pelatihan bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung merupakan salah satu upaya untuk mengembangkan kompetensi anggota DPRD di dalam menjalankan fungsi penganggaran, sebagaimana Mangkuprawira (2002:135) menjelaskan bahwa Pelatihan adalah sebuah proses mengerjakan pengetahuan dan keahlian tentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Kemudian Moenir (1995:196) juga menegaskan bahwa perlunya organisasi kerja mengadakan pendidikan dan latihan bagi pegawainya. Karena dengan pendidikan dan latihan diharapkan dapat membantupara pegawai mampu menjangkau ke tingkat lebih tinggi dalam susunan kepegawaian/hierarki dan kemajuan organisasi, serta terciptanya keserasian kepentingan pegawai dan organisasi secara keseluruhan. Hal senada juga disampaikan oleh Flippo (1984: 54), pengertian Pendidikan dan Pelatihan adalah *Education is concerned with in creasing general knowledge and understanding of our total environment*. (Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh). *Training is the actofincreasing the knowledge and skill of anemployee for doing aparticular job*. (Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang pegawai untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu).

Profesionalisme anggota DPRD dan citra pelayanan publik yang merupakan dua hal yang saling berkaitan. Oleh karena itu untuk meningkatkan profesionalisme dalam menjalankan peran dan fungsinya, sesuai bidang dan tugas yang diemban oleh anggota DPRD, sudah seharusnya selalu berusaha meningkatkan kualitas dan kapasitas diri yang menyangkut keahliannya sesuai dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya, memahami hakekat dan tanggungjawab profesi. Pelayanan publik yang professional artinya yang bercirikan adanya akuntabilitas dan responsibilitas dalam pelaksanaan fungsi penganggaran.

Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Bandung bersama DPRD Kabupaten Bandung mengesahkan Rancangan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (RAPBD) Kabupaten Bandung Tahun Anggaran 2024 sebesar Rp5,9 triliun. APBD 2024 tersebut belum termasuk belanja-belanja spesific grant yang bersumber dari dana alokasi khusus (DAK) sebesar Rp2,7 triliun. Jika ditambah belanja-belanja tersebut, total APBD Kabupaten Bandung menjadi sebesar Rp7,2 triliun. Dari dimensi-dimensi penyusunan anggaran APBD tersebut, dikaitkan dengan Refocusing anggaran memang semuanya terlihat positif, baik dalam pengawasan yang dilakukan oleh Legislatif. Namun, membahas mengenai dampak yang terjadi setelah Refocusing ini, ada beberapa masalah yang timbul akibatnya. Hal ini bisa terjadi karena ada hal-hal yang menjadi tugas eksekutif tidak sesuai pada sasarannya.

[Peran dan fungsi DPRD](https://gpriority.co.id/peran-strategis-sekwan-dalam-mendukung-pelaksanaan-fungsi-dprd/) dalam era otonomi daerah, sangat strategis dalam membantu jalannya proses pembangunan di daerah khususnya dalam menjembatani hubungan antara eksekutif dan legislative terhadap masyarakat, pada saat ini cukup rentan dengan berbagai polemik kepentingan. Peran DPRD tersebut, menuntut peningkatan kemampuan dan kecakapan manajerial serta kepekaan dalam merespons aspirasi masyarakat yang berkembang, khususnya dalam menerapkan penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) agar kebijakan yang ditempuh tetap mengacu kepada kepentingan masyarakat.

Dari sebagian besar narasumber, melalui penggalian data yang intens, maka menunjukkan hasil bahwa pada umumnya metode-metode yang digunakan dalam meningkatkan kapasitas kompetensi anggota DPRD adalah melalui, Bimtek, Workshop, dan Studi Banding, karena hal ini dirasakan lebih efektif. Sebagaimana hasil wawancara dengan fraksi Nasdem

“pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui *training* atau pelatihan adalah melalui bimtek dan sosialisasi. Bimtek biasanya dilakukan ada Peraturan UU/ Pemerintah/Menteri yang harus dipahami oleh anggota DPRD”.

Sosialisasi dilakukan kalau ada PERDA yang disepakati oleh Kepala Daerah dan DPRD kepada kontituen. Hal ini juga diperkuat dari hasil wawancara dengan Fraksi PKB yaitu:

“metode bimtek yang sering digunakan adalah Bimtek atau Sosialisasi Perundangan, Rapat, Bedah Materi Raperda, Bedah Materi APBD. Karena sebelum melakukan fungsi legislasi (sebagai pembentuk undang-undang) dilakukan *menthoring budjeting*, hal ini dilakukan sebab setiap anggota DPRD memiliki latar belakang berbeda-beda, jadi posisi DPRD tidak ada bahasan Politikan dalam pembuatan PERDA (Eksekutif dan Bupati). inisiatif DPRD, agenda PERDA pertahun (Program Pembentuk PERDA), (mengusulkan dahulu progres konsultas, jika hukum dan HAM sudah matang diusul Badan Musyawarah dan akan membahas PERDA”.

Kegiatan Bimtek mampu meningkatkan mainset atau SDM anggota dewan, sehingga makin paripurna dalam melaksanakan tugas-tugas kedewanan. Bimtek yang menghadirkan para pemateri baik dari Kementrian, dan beberapa stakeholder terkait yang memberikan manfaat yang sangat positif bagi DPRD, sehingga dengan dihadirkannya pemateri atau tenaga ahli yang sesuai dengan bidang dan kompetensinya, mampu meningkatkan kemampuan anggota DPRD dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang dihadapi di daerahnya yaitu Kabupaten Bandung.

Pengembangan SDM DPRD Kabupaten Bandung, selain melalui Bimtek, juga dilakukan melalui *workshop*. Berdasarkan hasil wawacara dan studi lapangan yang dilakukan oleh peneliti, pertama wawancara dengan perwakilan dari fraksi, diantaranya adalah dari Fraksi Demokrat yaitu:

“metode pengembangan SDM melalui training atau pelatihan bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung adalah melalui beberapa kegiatan yang mengundang narasumber”.

Seperti halnya kegiatan yag dilaksanakan pada tanggal 11-14 September 2023. DPRD Kabupaten mengagendakan kegiatan workshop dengan mengundang Kemendagri dan KPU. Kemudian dari fraksi Gerindra juga menyatakan bahwa DPRD Kabupaten Bandung mempunyai beberapa agenda kegiatan dalam konteks dan pelatihan bagi para anggotanya. Diantaranya seperti Bimbingan teknis, *workshop*, diskusi, dan lain-lain. Namun dalam pelaksanannya kerap kali para anggota DPRD Kota Bandung tidak hadir atau tidak mengikuti kegiatan sampai selesai.

Menurut Sumarno (2003:10) menjelaskan bahwa: “*workshop* adalah suatu acara di mana beberapa orang berkumpul untuk memecahkan masalah tertentu dan mencari solusinya. Sebuah lokakarya atau workshop adalah pertemuan ilmiah kecil. Kegiatan lokakarya atau workshop identik dengan seminar yaitu suatu pertemuan ilmiah untuk membahas masalah tertentu oleh para pakar dalam bidang tertentu pula”. Kemudian menurut Romivera (2013:06) menyatakan bahwa: “Lokakarya (*Workshop*) adalah program pendidikan dan pelatihan yang padat dan singkat. Pemimpin lokakarya memberi tugas kepada peserta yang harus dikerjakan pada waktu itu juga. Kegiatan lokakarya identik dengan seminar yaitu suatu pertemuan ilmiah untuk membahas masalah tertentu oleh pakar dalam bidang tertentu pula”. Lebih lanjut, Harbinson (1973: 52) mengemukakan bahwa pendidikan dan pelatihan secara umum diartikan sebagai proses pemerolehan keterampilan dan pengetahuan yang terjadi di luar sistem persekolahan, yang sifatnya lebih heterogen dan kurang terbakukan dan tidak berkaitan dengan lainnya, karena memiliki tujuan yang berbeda.

Alasan utama DPRD kabupaten Bandung menyelenggarakan atau mengikuti kegiatan workshop merupakan orientasi pendalaman tugas bagi anggota dewan. Anggota DPRD berasal dari basic yang berbeda-beda. Selain murni sebagai politikus, tetapi ada juga yang berasal dari aktivis, maupun pengusaha. Wajib bagi anggota dewan, untuk mengikuti kegiatan ini. Pasalnya, acara ini mampu meningkatkan maindset atau SDM anggota dewan, sehingga makin paripurna dalam melaksanakan tugas-tugas kedewanan sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 133 Tahun 2017 Tentang Orientasi Dan Pendalaman Tugas Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten/Kota.

Kemudian bentuk ketiga dari metode pengembangan SDM DPRD Kabupaten Bandung adalah melalui studi Banding. DPRD merupakan representasi rakyat, karena anggota DPRD merupakan wakil rakyat yang terpilih secara langsung oleh rakyat. Salah satu fungsinya adalah legislasi. Sebagai salah satu bagian dari roda pemerintahan daerah, memiliki kewenangan untuk Menyusun Perda inisiatif. Perda inisiatif yang diajukan DPRD merupakan kemauan masyarakat yang diwakili DPRD sebagai hasil penelitian tentang berbagai fenomena, keadaan dan kebutuhan yang berkembang di masyarakat. Dengan kata lain pengajuan perda inisiatif merupakan salah satu upaya DPRD sebagai perpanjangan tangan rakyat untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan fungsi legislasi. Upaya DPRD sebelum penyusunan Perda tersebut, dilaksanakan berbagai upaya memperoleh informasi atau pengumpulan data mengenai Perda yang akan disusun, langkah yang ditempuh di antaranya dengan Studi Banding atau Kunjungan kerja pada daerah (kabupaten/ kota atau provinsi) lain, yang dianggap berhasil dalam merealisasikan Perda yang akan disusun tersebut, sehingga daerah tersebut menjadi modelling sebagai perbandingan yang menjadi tolak ukur penyusunan Perda yang akan dibuat tesebut.

Menurut Husein (2019) Studi banding (comparison study) merupakan suatu kegiatan yang dilakukan dengan tujuan menambah wawasan dan pengetahuan yang akan diterapkan kedepannya untuk menjadi lebih baik. Kegiatan seperti ini tentunya sangat bagus bagi perkembangan suatu kebutuhan yang diharapkan sebagaimana mestinya. Pengertian dari studi banding itu sendiri adalah sebuah konsep belajar yang dilakukan di lokasi dan lingkungan berbeda yang merupakan kegiatan yang lazim dilakukan untuk maksud peningkatan mutu, perluasan usaha, perbaikan sistem, penentuan kebijakan baru, perbaikan peraturan perundangan, dan lain-lan.

Jadi, DPRD Kabupaten dalam melakukan studi banding merupakan suatu kegiatan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan berkaitan dengan permasalahan yang akan diselesaikannya. Karena dengan mengunjungi suatu daerah yang telah berhasil dalam mengimplementasikan suatu Perda yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dapat menjadi referensi didalam mengambil kebijakan perlu tidaknya perda tersebut menjadi prioritas untuk diimplementasikan di Kabupaten Bandung.

Studi banding yang dilakukan DPRD Kabupaten Bandung adalah sebagai upaya untuk memperoleh informasi komprehensif dari sebuah permasalahan yang sedang dihadapi. Sebagaimana yang diperoleh peneliti melalui wawancara dengan Fraksi Nasdem yang berpandangan bahwa studi banding yang dilakukan DPRD Kabupaten Bandung adalah untuk:

1. Untuk mengetahui postur APBD (biasanya dilakukan kunjungan BANGAR DPRD).

2. Untuk mengetahui Program Prioritas Pemerintahan Daerah.

3. Evaluasi anggaran (APBD) dalam tahun berjalan.

Hal senada juga disampaikan oleh Fraksi PAN yaitu

“studi banding yang dilakukan oleh DPRD Kabupaten Bandung adalah Ketika DPRD sedang membahas tentang APBD atau pembuatan Peraturan Daerah (PERDA). Kita akan melakukan studi banding dengan daerah yang sudah menghasilkan produk-produk PERDA tersebut. Misalkan PERDA tentang ketahanan pangan. Kalau misalkan ada provinsi yang lain yang sudah membuat PERDA tentang ketahanan pangan, kita akan Studi Banding dan mencontoh kepada wilayah yang sudah mempunya PERDA tersebut.”

Sedangkan dari Fraksi PDIP berpandangan bahwa dengan studi banding DPRD Kabupaten Bandung mempunyai objek untuk perbandngan, karena pada saat pelaksanaan studi banding lebih mudah untuk bertukar fikiran dan mengambil nilai positif dari daerah tersebut untuk kedepannya dapat diterapkan di daerah Kabupaten Bandung. Kemudian dapat menilai sejauh mana kualitas atau keberhasilan di daerah tersebut didalam mengimplementasikan kebijakannya dengan Kabupaten Bandung. Senada dengan Fraksi PDIP, Fraksi Gerindra menyatakan bahwa dengan melakukan studi banding para anggota DPRD Kabupaten Bandung bisa langsung melihat dan mempelajari kelebihan serta kekurangan dari pengelolaan pemerintahan daerah lain.

Sementara dari Fraksi Golkar berpendapat bahwa pelaksanaan studi banding untuk anggota DPRD Kabupaten Bandung yang diselenggarakan secara rutin, disesuaikan dengan kebutuhan dan kegiatan yang akan dihadapi, pengembangan SDM-nya, yaitu dengan mengunjungi suatu daerah dan berbicara dengan pihak terkait serta mengambil ilmu dari kegiatan studi banding tersebut. Kemudian dari Fraksi PKB berpendapat bahwa sebelum pelaksanaan studi banding, maka terlebih dahhulu DPRD Kabupaten Bandung untuk melaksanakan studi komperatif melalui badan (Badan Anggaran, Badan Pemda, Badan Masyarakat, Badan Kehormatan, Badan Komisi (A, B, C, D)) yang disuguhkan untuk membuat kebijakan. Contohnya pemekaran, nantinya oleh aspirator akan di kaji, sehingga mendapatkan Materi, lalu selanjutkan akan di Komperatif oleh KABKIN. Harus dipahami studi banding, agar tidak salah dalam membuat kebijakan.

Berdasarkan dari hasil wawancara terkait dengan pengembangan kapasitas DPRD Kabupaten Bandung melalui studi banding, diperlukan terlebih dahulu terjalinnya komunikasi intern di DPRD Kabupaten Bandung sebagai langkah awal untuk persiapan studi banding. Kegiatan studi banding memiliki makna dan tujuan yang sangat positif, diantara adalah untuk peningkatan mutu, perluasan usaha, perbaikan sistem, penentuan kebijakan baru, perbaikan peraturan perundangan, dan lain-lan. Sementara itu, usaha untuk melakukan perumusan kebijakan, evaluasi kebijakan, dan penyempurnaan kebijakan perlu pula dilakukan dengan menggunakan hasil studi banding ke sebuah daerah yang terlebih dahulu telah memiliki nilai-nilai positif atau capaian yang positif, yang dapat diadopsi oleh pemerintah Kabupaten Bandung.

Pelaksanaan system *capacity building* dilakukan sebagai upaya peningkatan kinerja fungsi penganggaran dari DPRD Kabupaten Bandung. Penyelenggaraan fungsi anggaran dapat berjalan optimal tentu ditunjang oleh peraturan-peraturan yang ada. Akan tetapi pada kenyataannya banyaknya perbup parsial yang tetapkan oleh pemerintah Kabupaten Bandung menjadi semena-mena semenjak covid-19 terutama pembahasan refocussing anggaran. Terdapat 11 perbup parsial dari tahun 2022 termasuk Undang-Undang tentang politisi penganganggaran. Setelah pembahasan mengenai dampak yang terjadi setelah Refocusing ini, ada beberapa masalah yang timbul akibatnya. Hal ini bisa terjadi karena ada hal-hal yang menjadi tugas eksekutif tidak sesuai pada sasarannya. Menurut Pasal 44 (Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah) yang telah diubah menjadi Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 Tentang Pemerintahan Daerah, 2015, legislative dalam fungsi pengawasannya memiliki hak dan kewajiban. Diantarannya DPRD mempunyai hak interpelasi, angket, menyatakan pendapat, mengajukan rancangan PERDA, mengajukan pertanyaan, menyampaikan usul dan pendapat, memilih dan dipilih, membela diri, imunitas, protokoler, keuangan dan administrative. Yang pada dasarnya hal-hal tersebut berkaitan sekali dengan adanya kebijakan baru tentang refocusing, yang memerlukan pengawasan yang diprioritaskan karena dampaknya yang sangat berpengaruh pada pemerintahan dan masyarakat.

Fungsi Pengawasan DPRD selain dilakukan pada saat penyusuanan refocusing APBD pun legislative melakukan pengawasan pula ketika DPRD sudah menerima laporan dari TAPBD. Ketika muncul polemic di lapangan DPRD akan mengundang OPD terkait terutama yang bertugas dalam penyaluran manfaat pada masyarakat yang dilakukan pada rapat kerja komisi. Badan Anggaran secara menyeluruh melakukan evaluasi terhadap anggaran yang di refocusing. Dalam kegiatan penyaluran di beberapa momentum DPRD baik melalui program kerja komisi atau program kerja reses melakukan evaluasi di lapangan, sejauhmana efektif dan efisien nya pelaksanaan refocusing. Proses pengawasan pada anggaran refocusing DPRD melakukan cross chek bersama TAPBD yang secara terknis di pimpin oleh Bappeda, mengenai berapa jumlah yang digunakan dan untuk apa. Dalam fungsi pengawasan legislative terdapat kepuasan maupun ketidakpuasan, dikarenakan pada penyaluran bantuan social tidak semua masyarakat dapat terbagi dana tersebut. Dan juga fungsi pengawasan legislative pada refocusing belum di evaluasi secara komprehensif, refocusing belum bisa dibilang efektif dan efisien dikarenakan rapat evaluasi refocusing akan dilaksanakan pada pertengahan tahun 2022.

#### Level Kelembagaan pada Pelaksanaan *Capacity Building* Melalui Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Fungsi Penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung

Kelembagaan pada intinya menunjuk kepada bagian struktural dan kultural. Maksudnya adalah adanya budaya kerja yang mendukung pengembangan kapasitas. Kedua aspek ini harus dikelola sedemikian rupa dan menjadi aspek penting dan kondusif dalam menopang program pengembangan kapasitas. Misalnya saja dengan menciptakan hubungan kerja yang baik antar pegawai.

Teori dimensi organisasi dalam pengembangan kapasitas (Milen, 2004:.21) bahwa menurut salah satu penguatan organisasi memfokuskan pada proses dan struktur organisasi yang dapat mempengaruhi bagaimana tersebut menetapkan organisasi tujuannya dan menyusun pekerjaannya secara intensif. Jadi dalam kelembagaan perlu adanya struktur organisasi yang memadai.

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) adalah bentuk lembaga perwakilan rakyat (parlemen) daerah (provinsi/kabupaten/kota) di Indonesia yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah bersama dengan pemerintah daerah. DPRD diatur dengan undang-undang, terakhir melalui Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 DPRD berkedudukan di setiap wilayah administratif, yaitu: - Dewan perwakilan rakyat daerah provinsi (DPRD provinsi), berkedudukan di ibukota provinsi. - Dewan perwakilan rakyat daerah kabupaten (DPRD kabupaten), berkedudukan di ibukota kabupaten. Dewan perwakilan rakyat daerah kota (DPRD kota), berkedudukan di kota. DPRD merupakan mitra kerja kepala daerah (gubernur/bupati/wali kota). Sejak diberlakukannya UU Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, kepala daerah tidak lagi bertanggung jawab kepada DPRD, karena dipilih langsung oleh rakyat melalui pemilihan umum kepala daerah dan wakil kepala daerah.

Struktur organisasi merupakan susunan komponen-komponen atau unit kerja dalam suatu instansi dalam menjalin kegiatan kerja untuk mencapai tujuan. Gambar 2.2. merupakan struktur organisasi dari DPRD Kabupaten Bandung yang terdiri dari :

Sekretaris DPRD.

Bagian umum membawahi, sub bagian ketatausahaan, sub bagian rumah tangga, sub bagian humas protokol.

Bagian persidangan membawahi, sub bagian program dan pelaporan, sub bagian rapat dan risalah, sub bagian alat kelengkapan DPRD.

Bagian hukum dan perundang-undangan membawahi, sub bagian produk DPRD, sub bagian pengkajian dan pengembangan hukum, sub bagian pengolahan data dokumentasi dan perpusatakaan.

Bagian keuangan membawahi, sub bagian anggaran, sub bagian verifikasi, sub bagian akutansi.

Suatu organisasi mempunyai mekanisme kerja yang bisa mewujudkan pemerintahan yang baik sesuai yang dicitacitakan bersama dalam penyelesaian tugas untuk mencapai tujuan bersama, Sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh (Milen, 2004:16) bahwa lebih dirumuskan mengenai karakteristik dari pengembangan kapasitas berupa proses peningkatan berkelanjutan yang berarti merupakan proses internal yang hanya bisa difungsikan dan dipercepat dengan bantuan dari luar, melalui mekanisme kerja dengan berbagai pihak yang berkaitan dalam pengembangan kapasitas kelembagaan.

Pengembangan mekanisme kerja atau hubungan kerja pada DPRD Kabupaten Bandung berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi DPRD terutama fungsi penganggaran yaitu kerjasama dengan Perguruan Tinggi dalam hal pelatihan atau diklat untuk peningkatan SDM serta beberapa pihak lain yang berkaitan. Mekanisme kerja juga diperluas dengan Badan Kepegawaian Daerah provinsi maupun Nasional. Salah satu poin penting pengembangan kapasitas kelembagaan yaitu pembenahan mekanisme kerja dan metode serta hubungan kerja antar unit organisasi DPRD Kabupaten Bandung dan antar unit organisasi Pemerintahan Daerah dengan pihak lainnya.

Menurut Shari Chaudron yang dikutip oleh Wahibur Rokhman (2003:129-131) ada beberapa hal yang harus dilakukan untuk membentuk lingkungan yang mendukung kinerja fungsi penganggaran antara lain:

1. *Works team and information sharing are building block* (membentuk tim kerja komunikasi yang terbuka dengan pekerja).
2. *Provide the training and resources needed to do good job* (Pengembangan kemampuan dan keahlian merupakan satu dimensi yang penting dalam program pemberdayaan, oleh karena training merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kehalian pekerjaan dan merupakan bagian penting pemberdayaan karyawan)
3. *Provide measurement, feedback and reinforcement* (Untuk mengetahui peningkatan dan kemajuan yang dilakukan oleh karyawan perlu dilakukan pengukuran terhadap efektifitas program empowerment), dengan menyediakan standar pengukuran keberhasilan dapat dijadikan alat control pekerjaan atas prestasi pekerja.
4. *On going Reinforcement* (Dukungan manajemen dengan pemberian reinforcement) yang terus menerus akan sangan mendukung dan memotivasi karyawan karena setiap karyawan ingin dihargai atas prestasi yang ia capai dan supervisor perlu memberikan penilaian yang baik dan memberitahukan yang lain atas prestasi yang telah dicapai.
5. *Provide responbility and authority* (memberikan wewenang dan tanggung jawab yang cukup bagi pekerjaan untuk menentukan tindakan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan berbagai tugas yang dibebankan).

Kemudian Robert L. Kalts dalam sedarmayanti (2007: 165) mengatakan bahwa di dalam suatu organisasi terdapat tiga kemampuan yang harus memiliki karyawan, yaitu kemampuan / keterampilan teknis, kemampuan untuk melakukan interaksi dengan orang lain, dan kemampuan teori/konsepsi. Dengan demikian, dalam setiap program pengembangan, materi yang diberikan akan meliputi ketiga kemampuan dengan intensitas bobot berbeda.

Pandangan tersebut memberikan asumsi bahwa setiap organisasi atau lembaga yang ingin memiliki kinerja atau ingin melakukan perubahan-perubahan, maka sebagai kunci utamanya adalah melakukan pengembangan SDM terhadap manusia yang ada di dalannya. Pengembangan SDM pada DPRD Kabupaten Bandung adalah berkenan dengan peningkatan kemampuan dan kapasitas anggota DPRD berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap. Pendidikan dan pelatihan untuk mengajarkan dan melatih manusia bagaimana melakukan aktivitas atau pekerjaan tertentu. Oleh karena itu, di dalam menggunakan metode pengembangan perlunya dilakukan penggalian informasi yang mendalam pada DPRD Kabupaten Bandung.

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, yaitu melalui penggalian informasi berdasarkan wawancara, maka dapat dideskripsikan sebagai berikut:

**1. Penentuan Kebutuhan**

Menurut Priyono dan Marnis (2008:50) Penentuan kebutuhan mutlak dilakukan untuk mengetahui perlu tidaknya dilakukan program pengembangan. Karena pelaksanaan program pengembangan berkait erat dengan dana. Ada dua hal penting yang perlu diidentifikasi dalam penentuan kebutuhan yaitu: masalah yang dihadapi saat ini dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa yang akan datang. Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, paling tidak ada tiga pihak yang terlibat yaitu: (1) satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia, (2) manajer berbagai satuan, dan (3) pegawai yang bersangkutan.

Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh Kabag Umum DPRD Kabupaten Bandung, penentuan kebutuhan pada pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung, adalah pengembangan kapasitas anggota DPRD sebagai bagian dari pendalaman tugas diatur melalui Permendagri No.133/2017 yaitu sebanyak 6 kali/tahun, dimana kegiatannya dapat berupa diklat / bimtek / workshop / seminar / lokakarya.

Pandangan Fraksi Nasdem berkaitan dengan penentuan kebutuhan pada pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung adalah ditentukan oleh Sekretaris Dewan (SEKWAN). Padangan ini juga diperkuat oleh Fraksi Demokrat, Fraksi Gerindra dan Fraksi PDIP bahwa dilaksanakan sesuai dengan rencana atau jadwal kerja DPRD Kabupaten Bandung yang telah ditentukan. Sedangkan Fraksi Golkar dan Fraksi PKS berpendapat bahwa penentuan kebutuhan harusnya dibuat interview dulu terhadap anggota dewan, agar sesuai kebutuhan dan isi materi yang dibutuhkan anggota dewan yang kurang mengetahui materi tersebut dan tidak secara mentah-mentah menelan materi yang ada.

Berdsarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa penentuan kebutuhan pada pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung disesuai dengan rencana atau jadwal kerja DPRD Kabupaten Bandung yang telah ditentukan oleh secretariat dewan (Sekwan).

**2. Penentuan Sasaran**

Menurut Priyono dan Marnis (2008:50) analisis kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan dapat ditetapkan berbagai sasaran. Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat keterampilan teknis dalam mengerjakan suatu pekerjaan (*technical skill*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skill*) dan *conceptual skill*. Penetapan sasaran ini harus didasarkan pada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan. Manfaat diketahuinya sasaran kegiatan pengembangan adalah: (1) sebagai tolok ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan tersebut, (2) pijakan untuk menentukan kurikulum dan metode pelatihan.

Oleh karena itu, berdasarkan hal tersebut di atas, DPRD Kabupaten Bandung dalam penentuan sasaran pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD sebagaimana yang disampaikan oleh fraksi Nasdem, Fraksi PAN, dan Fraksi PKB bahwa sasarannya yaitu agar anggota DPRD mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan bisa memahami terhadap tugas pokok dan fungsi tersebut. Kemudian fraksi PDIP, Fraksi Demokrat, menambahkan bahwa penentuan sasaran pengembangan anggota DPRD disesuai dengan target atau capaian, dengan cara melihat nilai indikator capaian kerja yang semula kurang baik menjadi lebih baik. Sedangkan Fraksi PKS dalam penentuan sasaran pengembangan anggota DPRD, dilakukan secara merata, pelaksanaan tidak sesuai kebutuhan masing-masing tetapi menngambil kebutuhan secara umum.

Berdasarkan hasil dari wawancara dapat disimpulkan bahwa penentuan sasaran yang dilakukan di DPRD Kabupaten Bandung dalam penentuan sasaran pengembangan SDM adalah disesuaikan dengan tupoksi, dengan memperhatikan indicator-indikator capaian yang menjadi target sasaran, kemudian Harus dievaluasi dengan mempertimbangkan kebutuhan dan sasaran pengembangan anggota dewan.

**3. Penentuan Program**

Menurut Priyono dan Marnis (2008:51) bentuk dan sifat suatu program paling tidak ditentukan oleh hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai (*technical, managerial* atau *conceptual skill*). Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Tujuan dari materi yang akan diberikan dalam rangka mencapai tujuan tersebut dituangkan dalam kurikulum pelatihan. Kurikulum atau nama pelajaran yang akan diberikan harus mendukung untuk tercapainya sasaran dari pengembangan. Kurikulum ditetapkan secara sistematis termasuk jumlah jam pertemuan, metode dan sistem evaluasinya.

Penentuan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD Kabupaten Bandung, menurut beberapa pandangan fraksi bahwa penentuan program pengembangan biasanya ditentukan dengan rapat komisi atau rapat fraksi para anggota DPRD Kabupaten Bandung, dan keputusan ditentukan oleh pimpinan dewan. Hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Kabag Umum DPRD Kabupaten Bandung, Penentuan program pengembangan anggota DPRD melalui diklat di Kabupaten Bandung ditentukan oleh Ketua DPRD. Kemudian fraksi PKS menambahkan bahwa penentuan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD, dengan Skala Prioritas dan dari masukan-masukan anggota DPRD.

**4. Identifikasi Prinsip Belajar**

Menurut Priyono dan Marnis (2008:52) Agar hasil yang dicapai dapat optimal, maka program pengembangan karyawan harus memperhatikan prinsip-prinsip belajar. Ada lima prinsip yang harus diperhatikan yaitu: partisipatif, repetisi, relevansi, dan umpan balik. Partisipatif mengacu pada metode pembelajaran yang besifat langsung melakukan sendiri (teori dan praktek yang dilakukan). Repetitif (pengulangan) menyangkut pada perbuatan yang selalu diulang, agar apa yang dipelari tinggal dalam ingatannya. Relevansi berkaitan dengan pengalaman yang telah dimiliki. Umpan balik bermanfaat untuk mengetahui apakah peserta didik telah menguasai materi dan mencapai tujuan belajar sehingga akan tercapai kepuasan pada diri peserta belajar.

Kemudian Atmadja dalam Priyono dan Marnis (2008:52) Belajar pada program pelatihan dilakukan dengan menggunakan pendekatan “andragogi”, mengingat peserta pengembangan ini adalah orang dewasa. Dalam penerapan pendekatan “andragogi” ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan adalah:

1. peserta didik hendaknya mengerti dan menyetujui tujuan pendidikan dan pelatihan
2. peserta didik memiliki kemauan untuk belajar
3. menciptakan situasi belajar yang bersahabat (tidak formal)
4. penataan ruang menyenangkan
5. peserta didik berperan serta dalam penyelenggaraan latihan dan pendidikan
6. menggunakan pengalaman peserta didik sebagai bahan belajar (saling membelajarkan)
7. menggunakan metode yang bervariasi (Atmadja, 1985)

Identifikasi prinsip belajar yang dilaksanakan di DPRD Kabupaten Bandung dalam pengembangan SDM anggota DPRD berdasarkan pandangan dari fraksi-fraksi. Adapun pandangan tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Kabag Umum DPRD Kabupaten Bandung, identifikasi prinsip belajar agar pelatihan efektif, pembuat pelatihan harus memperhatikan faktor-faktor berikut: komunikasi dua arah, keaktifan, dan semangat belajar. Hal senada juga disampaikan oleh Fraksi Golkar bahwa dalam mengidentifikasi prinsip belajar pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung harus ada komunikasi dua arah, keaktifan, antusiasme belajar yang harus diperhatikan oleh pembuat pelatihan agar efektif.

Sedangkan menurut pandangan dari Fraksi PAN, dalam mengidentifikasi prinsip belajar pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung, harus mengikuti perkembangan. Misalkan dalam menentukan program, sekarang ada system informasi pemerintahan daerah. Kita harus mengerti tentang SIPD. Jadi program-program tersebut dimasukan kepada SIPD yang telah ditentukan.

Lainnya halnya dengan pandangan Fraksi Demokrat dan Fraksi PDIP yang lebih menyoroti suasana dalam belajar itu sendiri. Menurut pandangan mereka bahwa identifikasi prinsip belajar pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung, dilaksanakan secara serius namun dengan suasana kerja yang nyaman agar dapat dipahami oleh setiap anggota. Sehingga, dapat direalisasikan nantinya pada pelaksaan kerja. Sedangkan fraksi Gerindra bahwa dalam identifikasi prinsip belajar, yang pertama apabila dilihat dari adanya perubahan para anggota di DPRD Kabupaten Bandung. Yang kedua mengacu kepada Perda dari Pemerintaha Daerah. Sehingga tujua akhir dari pengembangan SDM Anggota DPRD ini menurut Fraksi Nasdem adalah lahirnya Anggota DPRD jauh dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

**5. Pelaksanaan program**

Menurut Priyono dan Marnis (2008:53) Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sifatnya sangat situasional. Artinya dengan perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip belajar dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitas, yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik dalam proses pembelajaran. Melaksanakan program pelatihan dan pengembangan pada prinsipnya melaksanakan proses belajar mengajar, artinya ada pelatih yang mengajarkan suatu mata ajaran. Oleh karena itu tepat tidaknya suatu teknik mengajar tergantung pada pertimbangan yang ingin ditonjolkan, seperti penghematan dalam pembiayaan, materi dan fasilitas yang tersedia, kemampuan peserta, kemampuan pelatih dan prinsip belajar yang digunakan.

Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan antara lain:

1. *On the job*, atau pelatihan dalam jabatan, merupakan teknik pelatihan di mana para peserta dilatih langsung di tempat dia bekerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak sebagai pelatih bisa seorang pelatih formal, atasan langsung, atau rekan sekerja yang lebih senior dan berpengalaman.
2. *Vestibule*, merupakan metode pelatihan untuk meningkatkan keterampilan terutama yang bersifat teknikal, di tempat pekerjaan, akan tetapi tanpa menggangu kegiatan organisasi sehari-hari. Ini berarti organisasi harus menyediakan lokasi dan fasilitas khusus untuk berlatih, sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang sebenarnya.
3. *Apprenticehsip* (magang), biasa dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (skill) yang relatif tinggi. Program ini biasanya mengkombinasikan on the job training dengan pengalaman sistem magang ini dapat mengambil empat macam kegiatan yaitu : (1) seorang pegawai belajar dari pegawai lain yang lebih berpengalaman, (2) *coaching* dalam hal mana seorang pemimpin mengajarkan cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya di tempat pekerjaan dan cara-cara yang diajarkan atasan tersebut ditini oleh pegawai yang sedang mengikuti latihan, (3) menjadikan pegawai yang dilatih sebagai ”asisten”, (4) menugaskan pegawai tertentu untuk duduk dalam berbagai panitia, sehingga yang bersangkutan mendapat pengalaman lebih banyak.
4. *Classroom Method*, model ini dirancang dalam bentuk pembelajaran di dalam kelas dengan menggunakan metode ceramah diskusi. Aktivitas pembelajaran pada umumnya berjalan sepihak yang instruktur aktif memberikan informasi atau pengetahuan kepada peserta.

Menurut pandangan Kabag Umum DPRD Kabupaten Bandung dalam pengembangan SDM, pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD yaitu program pengembangan anggota DPRD di Kabupaten Bandung dilaksanakan melalui kegiatan bimtek yang membahas terkait isu-isu terkini termasuk membahas regulasi terbaru yang perlu diketahui oleh anggota DPRD dalam menunjang tugas fungsinya sebagai unsur legislatif. Hal senada juga disampaikan oleh fraksi-fraksi lainnya, bahwa pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung yaitu melalui BIMTEK (Bimbingan Teknis, yang bertujuan meningkatkan kemampuan teknis), WORKSHOP (Seminar, yang dilakukan oleh instansi yang bertujuan memberikan materi dan pemahaman kepada para anggota), dan SUSPER, yang semuanya selalu sesuai dengan rencana awal dan selalu mendapatkan hasil yang memuaskan.

**6. Penilaian Pelaksanaan Program**

Proses penilaian dari suatu pelatihan dari sebuahh program pengembangan SDM merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan dari siklus hidup kegiatan pengembangan SDM. Penilaian merupakan tahapan yang harus dilaksanakan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi suatu pelaksanaan program pelatihan pengembangan SDM. Dengan kata lain bahwa penilaian atau evaluasi pelatihan adalah usaha mengumpulkan informasi secara sistematis untuk mengukur hasil pelatihan pengembangan SDM. Evaluasi pelatihan berupaya mendapatkan informasi mengenai hasil-hasil program pelatihan, kemudian menggunakan informasi itu untuk menilai apakah pelatihan telah mencapai tujuan secara keseluruhan. Bagi penyelenggara pelatihan, evaluasi bertujuan untuk mendapatkan umpan balik dari peserta yang sangat membantu dalam memutuskan kebijakan mana yang akan diambil untuk memperbaiki pelatihan tersebut. Umpan balik yang diperoleh meliputi reaksi peserta, hasil pembelajaran peserta, perubahan perilaku di tempat kerja dan hasil yang diperoleh.

Adapun tujuan dari pengembangan seperti yang dijelaskan oleh (Sedarmayanti, 2017) tujuan dalam pengembangan kapasitas, yaitu sebagai berikut:

Produktifitas kerja pegawai akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik.

Meningkatkan efesiesnsi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin.

Mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil.

Mengurangi tingkat kecelakaan pegawai.

Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan organisasi karena pemberian pelayanan baik merupakan daya tarik sangat penting.

Pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai pekerjaannya.

Kesempatan untuk meningkatkan karier pegawai semakin besar.

Pimpinan semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan.

Kepimpinan seorang pemimpin akan lebih baik.

Dengan pengembangan, balas jasa akan lebih diperhatikan.

Memberi manfaat baik bagi masyarakat pengguna jasa.

Berdasarkan dari hasil observasi dilapangan yang dilakukan oleh peneliti melalui wawancara dengan beberapa narasumber, diantaranya menurut Kabag Umum DPRD Kabupaten Bandung, bahwa penilaian pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD, penilaian/evaluasi serta efektivitas pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD sampai dengan saat ini belum pernah dilakukan dan pelaksanaan pengembangan anggota DPRD di Kabupaten Bandung dilakukan dalam bentuk Bimtek yang dilaksanakn oleh Sekretariat Dewan, dimana yang menjadi narasumber, dalam berbagai kegiatan di SKPD yang menjadi mitra kerjanya maupun melalui kegiatan seminar/workshop yang dilaksanakan oleh partai pengusungnya (DPW/DPP). Hal senada juga disampaikan oleh Fraksi Golkar, Fraksi PKS, Fraksi PDIP menyatakan bahwa belum ada bentuk evaluasi khusus hasil dari program pelaksanaan pengembangan SDM, tetapi pelaksanaan pengembangan kapasitas pada anggota DPRD Kabupaten Bandung yaitu dengan BIMTEK (Bimbingan Teknis, yang bertujuan meningkatkan kemampuan teknis), WORKSHOP (Seminar, yang dilakukan oleh instansi yang bertujuan memberikan materi dan pemahaman kepada para anggota), dan SUSPER.

Dapat disimpulkan dari hasil wawancara dengan beberapa fraksi dan kabag umum DPRD Kabupaten Bandung, bahwa secara khusus bentuk evaluasi penilaian untuk mengukur pelaksanaan program belum pernah ada atau tidak ada bentuk yang baku untuk dipedomani sebagai acuan mengukur pelaksanaan program pengembangan SDM di DPRD kabupaten Bandung.

#### Level Individu pada Pelaksanaan *Capacity Building* Melalui Pendidikan dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Fungsi Penganggaran Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung

Peran individu sangat menentukan kekuatan kapasitas dari organisasi. Jumlah anggota DPRD Kabupaten Bandung yang sebanyak 55 orang, tidak semua memiliki kinerja individu yang optimal. Hal tersebut terlihat hanya sebanyak 25% saja anggota dewan yang memiliki tingkat kinerja yang baik. Kompetensi yang dimiliki kurang memadai sebagai anggota dewan. Kurangnya jumlah anggota dewan yang kompeten tidak sebanding dengan banyaknya jumlah penduduk di Kabupaten Bandung. Kualitas kinerja anggota DPRD yang kurang disebabkan salah satunya oleh metode pengembangan pelatihan yang belum terlaksana dengan baik. Pelaksanaan Bimbingan teknis yang setiap bulan dilaksanakan oleh DPRD Kabupaten Bandung masih banyak anggota DPRD yang tidak mengikuti bimtek tersebut atau hanya sekedar mengisi absensi kehadiran.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka perlu adanya peninjauan atau analisis kebutuhan terhadap pengembangan SDM untuk Anggota DPRD Kabupaten Bandung yang menjadi skala prioritas utama. Analisis organisasi secara umum telah dilakukan. Akan tetapi, analisis pekerjaan dan analisis pribadi dari setiap anggota DPRD belum terlaksana secara optimal. Tugas dan fungsi utama yang diemban oleh setiap anggota DPRD belum dapat terlaksana dengan baik, sehingga analisis pekerjaan dalam diklat ataupun pengembangan anggota DPRD memang diperlukan untuk meningkatkan kapasitas kompetensi Anggota DPRD Kabupaten Bandung.

Untuk menggali informasi dari informan, maka peneliti melakukan wawancara dengan perwakilan dari beberapa fraksi yang ada di DPRD Kabupaten Bandung berkaitan dengan analisis kebutuhan pengembahan Sumber Daya Manusia bagi Anggota DPRD Kabupaten Bandung.

*Pertama,* personal organisasi memerlukan pelatihan. Pada sisi ini, berdasarkan dari hasil wawancara yang disampaikan oleh Kabag Umum yaitu:

“analisis personal organisasi dilakukan oleh masing-masing Ketua Fraksi / Ketua DPRD di mana seyogyanya sebagai pimpinan, tentunya paham kapasitas masing-masing anggotanya baik sebagai individu maupun perannya dalam kelompok (AKD).”

Pendapat senada juga disampaikan oleh Fraksi PKB yaitu:

“Adanya Pimpinan yang sangat bergairah untuk meningkatkan DPRD. (Straight, Respect, Respon dan Disiplin)”

Begitu juga pendapat dari fraksi PDIP yaitu:

“dilaksanakannya bimbingan atau pelatihan teknis oleh setiap partai atau fraksi.”

Hal senada juga disampaikan oleh Fraksi Demokrat yang menyatakan bahwa biasanya dikembalikan dengan kebutuhan organisasi atau bimbingan teknis oleh setiap partai yang mempunyai kursi di DPRD Kabupaten Bandung.

Sedangkan Fraksi Nasdem berpandangan berkaitan dengan analisis personal organisasi yang memerlukan pelatihan bagi pengembangan SDM yaitu:

“Kami memandang setiap organisasi pemerintahan harus terjamin dalam proses pengembangan SDM karena dalam proses pengambilan kebijakan harus tepat sasaran. Dalam pelaksanaan teknis kebijakan, setiap perangkat daerah harus mempunyai kepala OPD yang mampu dengan cepat dan mampu menerjemahkan setiap kebijakan secara teknis untuk memaksimalkan pelayanan publik.”

Hal ini dipertegas oleh pandangan dari fraksi Gerindra, bahwa dalam melakukan analisis personal organisasi yang memerlukan pelatihan bagi pengembangan SDM, dikembalikan lagi dengan melihat serta meninjau kembali kebutuhan dan kemampuan dari organisasi dalam konteks ini DPRD Kabupaten Bandung.

Berdasarkan dari hasil wawancara tersebut diatas, dapat disimpulkan dalam melakukan analisis personal organisasi yang memerlukan pelatihan bagi pengembangan SDM, DPRD Kabupaten Bandung, bahwa didalam melaksanakan pengembangan SDM DPRD Kabupaten Bandung, keputusan diserahkan kepada pimpinan fraksi apakah perlu atau tidaknya diselenggarakan pelatihan untuk anggota DPRD guna meningkatkan kapasitasnya sebagai wakil rakyat di pemerintahan.

*Kedua*, Pertimbangan biaya, alat dan perlengkapan. Menurut kabag Umum, bahwa biaya, kebutuhan alat dan perlengkapan dalam melaksanakan pengembangan SDM di DPRD Kabupaten Bandung disesuaikan dengan kebutuhan. Sedangkan menurut beberapa fraksi Nasdem, PAN, PDIP, Demokrat, berkaitan dengan pertimbangan biaya, alat dan perlengkapan dalam melaksanakan pengembangan SDM anggota DPRD, menyatakan bahwa sudah diatur dalam peraturan daerah atau peraturan bupati sesuai dengan satun harga yang telah ditentukan dan tidak boleh melebihi batas yang telah ditentukan. Lain halnya menurut Fraksi Golkar bahwa pertimbangan biaya, alat dan perlengkapan dalam melaksanakan pengembangan SDM anggota DPRD, seharusnya ada pembiayaan anggaran untuk pengembangan SDM dengan membuat acara workshop atau bimbingan teknis untuk anggota dewan, namun efektifitasnya harus dicek seperti absensi, dan adanya pre test, ataupun post test.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pertimbangan biaya, alat dan perlengkapan dalam melaksanakan pengembangan SDM anggota DPRD, semua hal kegiatan DPRD itu melalui proses perencanaan yang kemudian ditetapkan sesuai dengan aturan yang berlaku, yang tertuang dalam peraturan daerah atau peraturan bupati sesuai dengan satuan harga yang telah ditentukan dan tidak boleh melebihi batas yang telah ditentukan.

*Ketiga*, pelaksanaan tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan dan belum dilakukan. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah yang berkedudukan sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang mempunyai peran dan tanggung jawab dalam mewujudkan efisiensi, efektifitas produktivitas dan akuntabilitas penyelenggaraan Pemerintah Daerah melalui pelaksanaan hak, kewajiban, tugas, wewenang dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan. Tugas dan wewenang DPRD berdasarkan Pasal 42 Undang-Undang nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah adalah:

1. Membentuk Peraturan Daerah (Perda) yang dibahas dengan Gubernur untuk mendapat persetujuan bersama;
2. Membahas dan menyetujui rancangan Peraturan Daerah tentang APBD bersama kepala daerah;
3. Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan peraturan daerah dan peraturan perundang-undangan lainnya, peraturan kepala daerah, APBD, kebijakan pemerintah daerah dalam melaksanakan program pembangunan daerah dan kerjasama internasional di daerah;
4. Mengusulkan pengangkatan dan pemberhentian kepala daerah kepada Presiden melalui Menteri Dalam Negeri bagi DPRD Provinsi dan kepada Menteri Dalam Negeri melalui Gubernur bagi DPRD Kabupaten/Kota;
5. Memilih wakil kepala daerah dalam hal terjadi kekosongan jabatan wakil kepala daerah;
6. Memberikan pendapat dan pertimbangan kepada pemerintah daerah provinsi terhadap rencana perjanjian internasional di daerah;
7. Memberikan persetujuan terhadap rencana kerjasama internasional yang dilakukan pemerintah daerah;
8. Meminta laporan keterangan pertanggungjawaban kepala daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah;
9. Membentuk panitia pengawas pemilihan kepala daerah;
10. Melakukan pengawasan dan meminta laporan KPUD dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah;
11. Memberikan persetujuan terhadap rencana kerjasama antar daerah dan dengan pihak ketiga yang membebani masyarakat dan daerah.

Pendapat Fraksi Nasdem, PAN, dan Golkar berkaitan dengan pelaksanaan tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan dan belum dilakukan bagi anggota DPRD, bahwa yang sudah dilakukan anggota DPRD itu ada tugas yang melekat pada anggota DPRD, yang pertama tentang pembuatan Peraturan Daerah, yang kedua tentang budgeting atau penganggaran bersama-sama dengan Pemerintahan Daerah dan yang ketiga *controling* atau pengawasan. Itu artinya semua sudah diprogramkan oleh Pemerintah Daerah melalui anggaran pendapatan dan belanja daerah yang harus sesuai dengan yang direncanakan. Hal senada juga disampaikan oleh Kabag Umum DPRD Kabupaten Bandung, Anggota Dewan harus melaksanakan tiga tanggung jawab. Yang pertama adalah pemantauan, penganggaran, dan pembuatan peraturan. Tugas ketiga adalah hasil dari pembahasan anggaran dan pembahasan budget. Anggota dewan harus dibantu untuk mensosialisasikan ke masyarakat sehingga mereka dapat turun langsung ke masyarakat.

Dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan dan belum dilakukan bagi anggota DPRD, mengacu pada tupoksi dari legislatif itu sendiri yang harus dilakukan oleh DPRD melakukan penganggaran, pengawasan, serta sebagai legislator. Yang sedang dilakukan oleh DPRD Kabupaten Bandung pembuatan peraturan daerah beserta anggaran dan semuanya sudah direalisasikan dengan efektif dan efisien

*Keempat*, pendidikan dan pelatihan yang diperlukan. Pendidikan dan pelatihan menurut Sedarmayanti (2005:29), adalah “Sebagai salah satu upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, merupakan suatu siklus yang harus dilakukan secara terus menerus. Karena organisasi harus berkembang, untuk mengantisipasi perubahan di luar organisasi. Sedangkan menurut Bernandian dan Russell dalam Gomes (2009:197), pendidikan dan pelatihan adalah “setiap usaha untuk memperbaiki performasi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekejerjaannya”. Oleh karena itu Pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh anggota DPRD Kabupaten Bandung harus disesuaikan dengan kebutuhannya. Hal ini tercermin pada kemampuan pribasi masing-angsing anggota DPRD Kabupaten Bandung.

Menurut Fraksi Nasdem, Fraksi PDIP, dan Fraksi Gerindra serta Fraksi PKB bahwa kemampuan pribadi dari masing-masing anggota DPRD berbeda-beda karena berlatar belakang dari jurusan studi yang berbeda. Jadi, tidak bisa disamaratakan karena tidak semua anggota DPRD lulusan dari ilmu sosial dan ilmu politik. Tetapi dengan perbedaan latar belakang tersebut tidak menjadi hambatan karena sudah ditempatkan di tempat yang sesuai dengan jurusannya. Misalkan lulusan jurusan ekonomi akan di tempatkan di bagian penganggaran, begitu juga yang lainnya. Sedangkan menurut Fraksi Golkar bahwa kemampuan pribadi anggota DPRD Kabupaten Bandung bermacam-macam, ada anggota dewan yang aktif dan juga tidak aktif, anggota dewan yang aktif dapat diukur dengan seringnya melemparkan argumentasi dan sering hadir mengikuti rapat, sedangkan yang tidak aktif adalah kebalikan dari anggota dewan yang aktif. Dan hal ini dipertegas oleh pendapat Kabab Umum DPRD Kabupaten Bandung, bahwa kemampuan pribadi anggota DPRD Kabupaten Bandung bermacam macam, ada anggota dewan yang aktif dan juga tidak aktif, anggota dewan yang aktif dapat diukur dengan seringnya melemparkan argumentasi dan sering hadir mengikuti rapat, sedangkan yang tidak aktif adalah kebalikan dari anggota dewan yang aktif.

Maka dari beberapa pendangan fraksi diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan pribadi dari masing-masing anggota DPRD Kabupaten Bandung berbeda-beda, sesuai dengan *basic* atau latar belakang masing-masing, tetapi semua menyesuaikan dengan tugas dari DPRD. Bentuknya selalu mengikuti program dan kegiatan peningkatan kapasitas anggota DPRD. Oleh karena itu Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan sebagai bentuk pengembangan kapasitas adalah adanya penyseuaian dengan kebutuhan dalam upaya meningkatkan kapasitas anggota DPRD Kabupaten Bandung.

*Kelima*, diagnosis kemampuan yang dapat dikembangkan. Sumber daya manusia merupakan orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam ruang lingkup sumber daya manusia, bukanlah terbatas hana kepada tenaga ahli, tenaga pendidikan ataupun tenaga yang berpengalaman saja tetapi semua tenaga kerja yang digunakan perusahaan atau organisasi untuk mewujudkan tujuan-tujuannya. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia terdiri atas dua suku kata meliputi kata kualitas yang secara umum merupakan tingkat baik buruknya atau taraf atau derajat sesuatu. menurut Sedarmayanti (2016: 59), mengemukakan bahwa “Kualitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi, dan harapan”. Kemudian menurut Matindas (2015: 94) pengertian Kualitas Sumber Daya Manusia mengemukakan bahwa “Kualitas SDM adalah kesanggupan tiap-tiap karyawan baik di dalam menyelesaikan pekerjaannya, mengembangkan dirinya serta mendorong pengembangan diri rekan-rekannya”. Sedangkan Menurut Ndraha (2017: 12) mengatakan bahwa pengertian kualitas sumber daya manusia, adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif–generatif–inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti *intelligence, creativity*, dan *imagination*, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, energi otot, dan sebagainya.

Oleh karena itu, dari hasil pengukuran dapat terlihat apa saja yang dapat atau dibutuhkan untuk dikembangkan berkaitan dengan kapasitas anggota DPRD Kabupaten Bandung. Pengembangan mutu sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2016: 18) dimaksudkan untuk berbagai keperluan, diantaranya yaitu:

1. Menyiapkan seseorang agar pada saatnya dihari tugas tertentu akan mampu diserahi tugas yang sesuai.
2. Memperbaiki kondisi seseorang yang sudah diberi tugas dan sedang menghadapi tugas tertentu, sedang yang merasa ada kekurangan pada dirinya diharapkan mampu mengemban tugas sebagaimana mestinya.
3. Mempersiapkan seseorang yang diberi tugas tertentu yang sudah pasti syaratnya lebih berat dari tugas yang sedang dikerjakannya.
4. Melengkapi seseorang dengan hal-hal yang mungkin timbul di sekitar tugasnya, baik yang langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap pelaksanaan tugasnya.
5. Menyesuaikan seseorang kepada tugas yang mengalami perubahan karena berubahnya syarat untuk mengerjakan tugas atau pekerjaan secara sebagian atau seluruhnya.
6. Menambah keyakinan dan peraya diri kepada seseorang bahwa dia adalah orang yang sesuai dengan tugas yang sedang diembannya.
7. Meningkatkan wibawa seseorang dari pandangan bawahan maupun orang lain baik teman sejawat maupun para relasinya.

Berdasarkan hal tersebut diatas, berdasarkan hasil dari wawancara dengan Kabag Umum DPRD Kabupaten Bandung, bahwa kemampuan yang dapat dikembangkan bagi tiap anggota DPRD Kabupaten Bandung, anggota dewan harus memperoleh kemampuan *soft skill*, seperti berbicara di depan umum dan mengelola medsos politik dengan memberikan edukasi politik, sehingga peran mereka lebih jelas dan terasa oleh masyarakat. Hal senada disampaikan oleh Fraksi Golkar yang menyatakan bahwa kemampuan *soft skill* yang harus dikembangkan oleh anggota dewan, seperti *public speaking*, manajemen medsos politik anggota dewan dengan memberikan edukasi politik sehingga peran mereka lebih tajam dan terasa oleh masyarakat.

Sedangkan dari Fraksi Nasdem berpendapat bahwa kemampuan yang dapat dikembangkan bagi tiap anggota DPRD Kabupaten Bandung adalah kemampuan menganalisa kegiatan, kemampuan menganggarkan kebijakan, kemampuan mengevaluasi. Kemudian dari Fraksi PAN mempertegas bahwa kemampuan yang dapat dikembangkan yaitu mampu merealisasikan aspirasi masyarakat. Jadi bagaimana anggota DPRD mampu merealisasikan aduan dan aspirasi Masyarakat sesuai dengan harapan Masyarakat. DPRD harus bisa menguatkan dan mengusahakan bahwa aspirasi Masyarakat dapat direalisasikan. Kemudian fraksi PDIP lebih menekankan kepada kemampuan seseorang dalam memberikan tanggapan atau pendapat maupun saran pada saat rapat komisi atau badan, yang kemudian harus turut berkomunikasi dengan dinas-dinas terkait agar mendapatkan pola perubahan menjadi lebih baik dalam pelaksanaan dilapangan. Senada dengan yang disampaikan oleh Fraksi Demokrat bahwa kemampuan yang dapat dikembangkan bagi tiap anggota DPRD Kabupaten Bandung, selalu memberikan tanggapan atau pendapat serta saran pada setiap subtansi yang sedang menjadi pembahasan serta berafiliasi dengan dinas-dinas terbaik guna menciptakan pola yang terstruktur dalam pelaksanannya dilapangan.

Berdasarkan hasil dari wawancara dengan fraksi-fraksi tersebut, dapat disimpulkan bahwa model capacity building anggota DPRD Kabupaten Bandung adalah Workshop, Bimtek, Studi Bandung dan FGD. Dah hal ini harus ditunjang dengan alokasi dana dalam peningkatan kualitas organisasi DPRD Kabupaten Bandung. Hal ini juga didukung oleh hasil dari pendalamam dokumen-dukumen berkaitan dengan peningkatan kapasitas anggota DPRD Kabupaten bandung melalui berbagai kegiatan pelatihan, bimtek, workshop dan studi bandung.

**Tabel 4.2.**

**Kegiatan Pengembangan SDM melalui Pendidikan dan Pelatihan yang telah di Laksanakan Oleh Anggota DPRD di DPRD**

**Kabupaten Bandung.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Nama Kegitan** | **Waktu Pelaksanaan** | **Penyelenggara** |
| 1. | Workshop “Implementasi PP No. 1 Tahun 2023 Tntang Hak dan Administrasi Pimpinan danAnggota DPRD serta Strategis Pemilu Serentak 2024 Berintegritas dan Partisipatif | 12-14 September 2024 | Lembaga Penelitian dan Pengambdian Masyarakat Universitas Respati Indonesia |
| 2. | Workshop “Pembahasan Hak Keuangan dan Administratif DPRD dan Penyusun Perencanaan Pembangunan Daerah Sesuai Dengan Kepentingan Publik | 9-11 Maret 2023 | Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Pasundan |
| 3. | Workshop “Optimalisasi Peran dan Fungsi DPRD dalam Bidang Legislasi, Budgeting dan Pengawasan yang Berorientasi Kepada Kepentingan Masyarakat” | 27-29 November 2022 | Lembaga Penelitian dan Pengambdian Masyarakat Universitas Respati Indonesia |
| 4. | Bimtek “Optimalisasi Peran dan Fungsi DPRD dalam Penyusunan Program Kerja Daerah yang Sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan” | 13-15 Oktober 2022 | Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Ibnu Khaldun Bogor |
| 5. | Bimtek “Peningkatan Kapasitas bagi Pimpinan dan Anggota DPRD Kabupaten Bandung tentang SIPD dan Pengelolaan Keuangan Daerah tahun 2022 | 6-8 Juli 2022 | Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat dan Modal Intelektual Universitas Widiyatama (LP2M-Utama) |
| 6. | Bimtek “Relevansi Tugas dan Fungsi DPRD dalam membangun Jaringan Aspirasi Masyarakat” | 5-7 Desember 2021 | Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat dan Modal Intelektual Universitas Widiyatama (LP2M-Utama) |
| 7. | Bimtek “Optimalisasi Peran dan Fungsi dprd DALAM Penyusunan Raperda Inisiatif dan Reguler serta Penyusunan APBD tahun 2022 sesuai Permendagri No. 27 Tahun 2021 | 30 September – 2 Oktober 2021 | Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat dan Modal Intelektual Universitas Widiyatama (LP2M-Utama) |
| 8. | Workshop “Pengembangan Kapasitas Pimpinan dan Anggota DPRD dalam Pelaksanaan Tugas dan Fungsi DPRD” | 25-27 November 2020 | Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Pasundan |
| 9. | Workshop “Penyusunan Rencana Kerja DPRD yang Berkualitas” | 18-20 November 2020 | Pusat Pengembangan Sumberdaya Manusia Universitas Semarang (PPSDM-USM) |
| 10. | Workshop “Strategi Peningkatan Inovasi Daerah Melalui Tupoksi DPRD untuk Peningkatan Daya Saing Global dan Kebijakan Penyusunan APBD Tahun Anggaran 2021” | 27-29 Agustus 2020 | Pusat Pengembangan Sumberdaya Manusia Universitas Semarang (PPSDM-USM) |
| 11. | Workshop “Optimalisasi peran dan Fungsi DPRD dalam Bidang Legislasi, Budgeting dan Pengawasan yang Berorientasi pada Kepentingan Rakyat” | 30-2 Mei 2021 | Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Pasundan |
| 12. | Workshop “Pembahasan Mengenai LKPJ Kepala Daerah serta Penyusunan Rencana Kerja dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Tahun 2021” | 4-6 Maret 2021 | Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Pasundan |

Kegiatan pengembangan individu DPRD Kabupaten Bandung lebih didominasi dengan kegiatan Bimtek dan Workshop, hal menunjukkan bahwa kedua model tersebut merupakan model yang efektif untuk diterapkan oleh DPRD Kabupaten Bandung dalam meningkatkan kapasistasnya sebagai Anggota DPRD.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana diuraikan sebelumnya, maka peneliti dapat mengkritisi teori yang dikembangkan menurut Grindle (1997) masih cukup relevan dan actual. Berdasarkan kondisi empiric dilapangan berkaitan dengan *capacity building* melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja fungsi penganggaran DPRD Kabupaten Bandung.

Namun demikian, berdasarkan hasil penelitian, peneliti masih menemukan berbagai kelemahan dari teori tersebut misalnya berkaitan dengan level individu/personal. Disamping itupula, dalam penelitian ini peneliti menemukan kebaharuan (novelty) sebagai bukti temuan di lapangan berkaitan dengan dengan *capacity building* melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja fungsi penganggaran DPRD Kabupaten Bandung seperti regulasi pelatihan dan pemberlakuan sanksi. Oleh karena itu, sikap peneliti terhadap teori yang dikembangkan tidak bersifat menggugurkan teori akan tetapi memodifikasi/ melengkapi teori yang sudah ada.

Perlu dijelaskan juga oleh peneliti bahwa teori Grindle (1997) dijadikan sebagai pisau analisis didalam penelitian ini masih cukup relevan dan aktual. Namun demikian peneliti dalam penellitian ini tidak menghasilkan teori baru atau menggugurkan teori yang sudah ada akan tetapi sifatnya memodifikasi atau melengkapi teori yang sudah ada.

**Input:**

**Kondisi eksisting**

Berbagai fenomena berkaitan dengan kinerja anggota DPRD yang tidak efektif dalam pelaksanaan fungsi penganggaran.

**Proses:**

Model Capacity Building melalui pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan Kinerja fungsi penganggaran DPRD secara optimal melalui:

Level Sistem

Level Kelembagaan/Institusinal

Level Individual/Personal

(Grindle, 1997)

Novelty:

**Regulasi**

**Sanksi**

**Output:**

Ditemukannya Model Capacity Building yang efektif melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja Anggota DPRD Kabupaten Bandung.

***Feed-forward***

***Feedback***

Sumber: Hasil Penelitian Modifikasi Peneliti, 2024

**Gambar 4.3**

**Model Capacity Building Dewan Perwakilan Rakyat Daerah**

**Kabupaten Bandung**

Gambar tersebut diatas dapat peneliti jelaskan bahwa utnuk mengefektifkan Model Capacity Building melalui Pendidikan dan pelatihan dalam meninhgkatkan kinerja Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung yang meliputi fungsi penganggaran, fungsi legislasi dan fungsi kontrol (pengawasan) tidak hanya mengandalkan kepada kekuatan teori Grindle akan tetapi ditunjang dengan adanya kebaharuan yang meliputi penguatan regulasi dan pemberlakuan sanksi.

### Temuan Penelitian

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian tentang model capacity Building melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja fungsi penganggaran DPRD Kabupaten Bandung yang telah diuraikan di atas yang mengungkap hasil observasi, wawancara yang dilakukan oleh peneliti termasuk proses mengolah data penelitian yang dilakukan di lapangan dapat diketahui terdapat hal-hal baru yang belum diteliti oleh peneliti sebelumnya (dari suatu *research* *gap)* sehingga dari penelitian ini memunculkan kebaruan (*Novelty*).

Berdasarkan kondisi eksisting terdapat dimensi lain turut menentukan keberhasilan model *capacity building* melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja fungsi penganggaran DPRD Kabupaten Bandung. Dimensi yang turut serta menentukan kuatnya (efektif) model *capacity building* melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja fungsi penganggaran DPRD Kabupaten Bandung, yaitu dimensi Kompetensi individual , regulasi dan sanksi.

Penguatan Regulasi

Regulasi adalah seperangkat aturan atau kebijakan yang dibuat untuk mengontrol atau mengatur tindakan atau perilaku seseorang, kelompok, atau organisasi dalam suatu bidang tertentu. Tujuan dari regulasi dapat bervariasi, misalnya untuk menjaga keamanan, kesehatan, lingkungan, atau keadilan dalam suatu masyarakat, juga dapat dibuat oleh pemerintah atau lembaga lain untuk melindungi kepentingan publik atau mencegah praktik yang merugikan.

Berdasarkan Pasal 1 ayat (2) Undang- undang Nomor 12 Tahun 2011 dinyatakan bahwa Peraturan Perundang- undangan adalah peraturan tertulis yang 26 memuat norma hukum yang mengikat secara umum dan dibentuk atau ditetapkan oleh lembaga atau pejabat yang berwenang melalui prosedur yang ditetapkandalam peraturan perundang-undangan (Kuasa et al., 2016).

Realisasi APBD, RKA SKPD merupakan basis bagi manajer (pimpinan aparatur) SKPD dalam menjalankan tanggung jawab kinerjanya. Kinerja SKPD menentukan kinerja pada tiap aspek manajemen pembangunan daerah, yang pada gilirannya, menentukan kinerja daerah dalam mewujudkan kesejahteraan rakyat di daerah.

Pemberlakuan Sanksi

Sanksi (*punnishment*) merupakan pemberian hasil yang tidak diinginkan (menyakitkan) untuk meminimalisir perilaku yang tidak diinginkan. Sanksi merupakan upaya memperbaiki melalui proses pendidikan aspek perilaku seseorang, sehingga pada masa yang akan datang dapat diukur Tingkat keberhasilannya.

Oleh sebab itu, perlu adanya *treathmen-treathmen* yang memaksa para anggota DPRD yang tidak disiplin dalam mengikuti kegiatan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Bandung. Upaya ini dapat berupa pemberian reward bagi mereka yang melaksakan kegiatan sampai tuntas sehingga dapat mencapai tujuan sesuai dengan yang telah ditetapkan, dan bagi anggota DPRD yang tidak disiplin atau tidak mengikuti kegiatan pengembangan sesuai dengan jadwalnya, dikenakan sanksi atau punishmen untuk memberikan efek jera, sehingga diharapkan dengan adanya sanksi mampu mengikat Anggota DPRD tersebut untuk mengikuti kegiatan sesuai dengan jadwal dan prosedurnya.

Peneliti menambahkan kebaruan dalam proses pelaksanaan metode pengambangan SDM melalui Pendidikan dan pelatihan dalam menigkatkan kinerja Anggota DPRD Kabupaten Bandung, adalah dengan adanya reward dan punishment, sebagai upaya untuk memberikan dorongan atau motivasi terhadap anggota DPRD yang mengikuti kegiatan pengembangan sumber daya manusia melalui Pendidikan dan Pelatihan dalam upaya menigkatkan kinerja Anggota DPRD sehingga mampu melaksanakan tugas dan fungsinya. Punishment atau hukuman diberikan kepada mereka yang tidak dapat mengikuti kegiatan pengembangan sumber daya manusia di DPRD kabupaten Bandung dengan alasan yang tidak logis atau dengan alasan yang memang tidak memungkinkan untuk mengikuti kegiatan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Dengan kata lain bahwa mereka meninggalkan kegiatan pengembangan sumber daya manusia karena sikap atau perilaku yang buruk (malas) dan tidak adanya motivasi diri untuk mau meningkatkan kapasitasnya sebagai penyambung lidah masyarakat terhadap pemerintah daerah. Pemberian sanksi atau hukuman sebagai mana dikemukakan oleh Prof. Dr. Sudiono Mertokusumo yang dikutip oleh Achmad Ali (2017:64) dalam bukunya *Menguak Tabir Hukum*, sanksi yaitu reaksi, akibat atau konsekuensi pelanggaran kaidah sosial. Terdapat beberapa unsur dalam sanksi yaitu reaksi, akibat dan konsekuensi dari pelanggaran atau penyimpangan kaidah sosial (kaidah hukum maupun non hukum), sanksi merupakan kekuasaan atau alat kekuasaan untuk memaksakan seseorang menaati kaidah sosial tertentu dan mengenai sanksi hukum dapat dibedakan atas sanksi privat dan sanksi publik.

Sedangkan bagi mereka, pribadi-pribadi anggota DPRD kabupaten Bandung yang mampu mengikuti pelaksanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia melalui Pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja Anggota DPRD di Kabupaten Bandung, diberikan reward sebagai suatu bentuk apresiasi terhadap kedisiplinan dalam mengikuti kegiatan pengembangan sumber daya manusia tersebut.

Adanya sanksi/ hukuman (*punishment*) yang diberikan kepada anggota DPRD merupakan salah satu bentuk dari upaya untuk meningkatkan kedisiplinan dari anggota DPRD dalam mengikuti kegiatan pengembangan sumberdaya manusia melalui Pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja Anggota DPRD Kabupaten Bandung. Sehingga, dengan adanya *reward* dan *punishment* tersebut diharapkan terjadinya perubahan perilaku terhadap anggota DPRD, dan mampu menjadi keteladanan untuk yang lainnya, Hal ini bertujuan untuk menjaga serta menegakkan kehormatan dan keluhuran martabat anggota DPRD Kabupaten Bandung sebagai perwakilan rakyat.

Sanksi diberikan kepada anggota dewan dengan kategori buruk dan tidak bisa memberikan alasan yang dapat diterima oleh Badan Kehormatan. Pemberian sanksi bisa dengan penundaan tunjangan ataupun pembuatan makalah yang dipresentasikan langsung dimasyarakat. Juga bisa dilakukan pelepasan keanggotaan jika permasalahan berkenaan dengan hukum. Pemberian sanksi diketahui oleh semua anggota Badan Kehormatan dan diusulkan dalam sidang paripurna DPRD. Pelaksanaan sanksi diawasi oleh tenaga ahli ataupun sekretariat dewan. Badan Kehormatan juga berhak mencabut sanksi jika permasalahan hukum anggota dewan bisa diselesaiakan secara kekeluargaan. Dan tenaga ahli atau sekretarian dewan memberikan penilaian berperilaku baik. Berdasarkan pembahasan tersebut adanya sanksi dapat menjadi faktor penentu peningkatan kinerja DPRD Kabupaten Bandung.

# BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

## Kesimpulan

Penelitian tentang Model *Capacity Building* Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten, disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan kinerja fungsi penganggaran DPRD Kabupaten Bandung belum berjalan dengan efektif. Hal tersebut terkendala dengan regulasi yang ada sehingga kinerja anggota dewan menjadi terbatas.
2. Faktor penghambat dalam pelaksanaan kinerja fungsi penganggaran DPRD Kabupaten Bandung diantaranya dikarenakan:
   1. Factor disiplin. Disiplin dari anggota DPRD Kabupaten Bandung sangat kurang dimana disetiap kegiatan tidak lebih dari lima puluh persen anggota yang hadir mengikuti termasuk kegiatan pendidikan dan pelatihan sehingga kinerja DPRD menjadi tidak optimal.
   2. Faktor kompetensi. Kompetensi dari anggota DPRD Kabupaten Bandung belum mencakup semua anggota DPRD Kabupaten Bandung dikarenakan pendidikan anggota dewan yang beraneka ragam dengan pemahaman yang berbeda sehingga kinerja menjadi tidak optimal.
   3. Faktor tanggung jawab. Tanggung jawab menjadi salah satu factor utama dalam peningkatan kinerja, tidak adanya tanggung jawab anggota DPRD Kabupaten Bandung dalam menyelesaikan tugas yang diemban tentu berpengaruh terhadap kinerja yang tidak optimal.
   4. Faktor kepatuhan. Kepatuhan anggota DPRD Kabupaten Bandung belum optimal dikarenakan selalu mangkir terhadap regulasi yang ada.
3. Model *capacity building* melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja fungsi penganggaran belum optimal. Ketidak efektivan pada level sistem, yaitu lemahnya pemenuhan sistem organisasi yaitu aturan-aturan yang menunjang kinerja fungsi penganggaran. Pada level kelembagaan/institusional, diketahui bahwa pada proses pengambilan keputusan organisasi kurang optimal karena ketidak sinkronan dengan pemerintah daerah Kabupaten Bandung terutama pada perumusan rancangan penganggaran termasuk refocussing anggaran. Pada level individu terlihat bahwa kualifikasi akademik dari anggota DPRD sebagai penunjang belum efektif sehingga belum optimal pada pelaksanaan kinerja fungsi penganggaran.

## Saran

Hambatan-hambatan di atas merupakan celah-celah yang dapat diatasi dengan adanya kebijakan yang tepat atau perencanaan dan dukungan keuangan yang sesuai sehingga upaya-upaya dalam pengembangan peningkatan kapasitas anggota DPRD kabupaten Bandung dapat terlaksana sesuai dengan yang telah ditetapkan. Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan saran-saran oleh peneliti sebagai berikut:

1. **Saran Akademik**
   * 1. Disarankan untuk peneliti selanjutnya, agar menggali lebih dalam lagi berkaitan dengan topik pengembangan sumber daya manusia melalui Pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja DPRD, karena masih banyak faktor-faktor lain yang dapat mendukung ditemukannya sebuah metode yang tepat dalam pengembangan sumber daya manusia.
     2. Disarankan kepada peneliti lain untuk melakukan penelitian lanjutan dengan lokus yang berbeda.
2. **Saran Praktis**

Disarankan pada Pimpinan DPRD Kabupaten Bandung agar membangun komunikasi yang baik antara sekretarian dewan, pimpinan, dan fraksi. Langkah konkrit yang perlu dilakukan adalah dengan cara melakukan komunikasi efektif yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Disarankan pada Pimpinan Partai agar menerapkan adanya sistem seleksi yang dilaksanakan dalam merekrut bakal calon anggota DPRD yang merepresatasikan demokrasi dan memiliki kapasitas yang mampu mengnalisis dan memecahkan permasalah-permasalahan yang dihadapi untuk masing-masing individu. Solusinya adalah dengan melakukan uji kompetensi terhadap bakal calon yang akan direkrut oleh partai.

Disarankan dalam meningkatkan kemampuan individu dapat dilakukan kualifikasi akademik dan sertifikasi/kompetensi bagi anggota DPRD melalui kerjasama dengan BNSP, Langkah konkrit yang harus dilakukan adalah bagaimana kemampuan individu yang dpat diarahkan sesuai dengan fungsi masing-masing baik fungsi penganggaran, fungsi legislasi, dan fungsi pengawasan.

Disarankan ada regulasi yang jelas terkait disiplin anggota DPRD, Langkah konkrit yang dapt dilakukan dengan cara bagaimana memberlakukan sanksi atau kepatuhan dalam menjalankan berbagai regulasi terkait tugas dan fungsi anggota DPRD.

Semua Anggota DPRD dengan berbagai fungsi dan tanggungjawabnya mampu meningkatkan disiplin dalam bekerja supaya perkerjaan dapat berjalan dengan baik.

# DAFTAR PUSTAKA

1. **BUKU**

Abdullah, M Ma'ruf. 2016. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.

Abdussamad, Zuchri. 2021. Metode Penelitian Kualitatif. Makasar : CV Syakir. Media Press.

Ali, Muhammad, dkk. (Eds). 2007. *Ilmu dan Aplikasi Pendidikan*. Bandung: Pedagogiana Press.

Amstrong, Michael. 2006. *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action.* Philadelphia.

Antonio, muhammad Syafi'i. 2001. *Bank Syariah Dari Teori ke Praktik*. Gema. Insani Press. Jakarta.

Anoraga. 2009. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

Anwar, Saiful. 2004. *Sendi-Sendi Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: Glora. Madani Press.

Bach, S., Edwards, M., 2005: *Managing Human Resources*. A John Wiley and Sons, Ltd., Publication.

Behrman, G., Mancini, M., Briar-Lawson, K., Rizzo Victoria M., 2006. *Exploring Strategies to Advance Public Sector Funding in Geriartr*, Journal of Social Work Education, 42 (1), p: 37-48

Budiarti, Isniar, et al., 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Global*. Yogyakarta. Pustaka.

Brown, L., LaFond, A., and Macintyre, K., 2001. *Measuring Capacity Building*, Chapel Hill: Carolina Population Centre University of North Carolina

Cahayani, Ati. 2005. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Indeks, Jakarta.

Cushway, Barry. 2012. *Human Resource Management*. Jakarta: Elex Media.

Desimone, Randy L & Werner, Jon M. 2012. Human Resouces Development. Sixth. Edition. South-Western Cengage Learning, Canada.

Dessler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Djunaidi Ghony dan Fauzan Almansyur. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Jogjakarta: Ar-Ruzz Media.

Flippo, Edwin B. 1984. *Personnel Management*, 6th Edition. New York: McGraw-Hill.

Fred, R David. 2011. Strategic Management Manajemen Strategi Konsep,. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Ghony, M.D. dan Almanshur, F. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media.

Gunawan, Imam. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Goleman, D. 1996. *Emotional Intelligence*. London: Blowsbury.

Grindle, M.S & Hilderbrand, M. E. 1995. *Building sustainable capacity in the public sector : what can be done ?*. Public Administration and Development, 15, 441–463. <https://doi.org/10.1002/pad.4230150502>

Grindle. 1997. *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*. Boston: MA, Harvard Institute for International Development

Hamalik, Oemar. 2005. *Proses Belajar Mengajar*. Jakarta : Bumi Aksara.

Handoko.T.H. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogya: BPEF.

Hariandja, Marihat Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber. Daya Manusia.* Jakarta: Grasindo.

Harrison, R. 1997. *Employee Development. Institute of Personnel and Development*,. London.

Hasibuan, Malayu S.P. 2007.*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*,. Bandung: PT. Bumi Aksa.

Ilato, Rosman. 2017. *Capacity Building Pemerintah Daerah Menuju Good Governance: Upaya Mewujudkan Keseimbangan Politik, Akuntabilitas Pemerintah, dan Pertanggungjawaban Pemerintah Lokal*. Malang: Ideas Publishing.

Indradi, Sjamsiar Sjamsuddin. 2006. *Dasar-Dasar Dan Teori Administrasi. Publik*. Malang: Agritek Yayasan Pembangunan Nasional.

Indriani dan Baswir. 2003. *Peran Legislatif Daerah dalam Pengendalian. Keuangan Daerah*. Bengkulu : Sosiohumanika.

Irawan, B. 2016. Kapasitas organisasi dan pelayanan publik. Jakarta: Publica.

Ismail solihin. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.

Ismatullah, Dedi. 2010. *Akuntansi Pemerintahan*, Unit Penerbit dan Percetakan. Akademik, YKPN, Bandung.

Kamil, M. 2010. *Model Pendidikan dan Pelatihan (Konsep dan Aplikasi).* Bandung: CV. Alfabeta.

Keban, Y.T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori. Dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media

Laksono, Agung. 2009. *DPR Pasca Amandemen UUD 1945*. JurnalMajelis.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mangkuprawira*,* Sjafri. Tb. 2004*.* *Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Marwansyah*.*2014*.* *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Bandung: Alfabeta.

Miles, M. B. & Huberman, M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Penerbit. Universitas Indonesia.

Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja. Grafindo Persada.

Morrison, Terrence, 2001. *Actionable Learning: A Handbook for Capacity Building Through Case Based Learning*, ADB Institute

Moleong, Lexy J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja. Rosdakarya.

Nigro, Felix A, and Nigro, Lloyd C. 1977. *Modern Public Administration*. New York: Haper & Row, Publishers.

Nitisemito, Alex S. 2002. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Graha Indonesia.

Notoatmodjo*,* Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Marihot Tua Efendy. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.

M, Manulang dan Marithot Manulag. 2011. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Moekijat, M. 2008. *Penerapan Produktivitas dalam Organisasi*. Jakarta: Bumi. Aksara.

OECD, 2008. *Service Delivery in Fragile Situations: Key Concepts, Findings and methods*, OECD : Swiss

Pandji Anoraga. 2009. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.

Pearce II, A. John dan Richard B. Robinson, Jr. 2008. *Manajemen Strategis Edisi 10 Buku 1, terj. Yanivi Bachtiar dan Christine*. Jakarta: Salemba Empat.

Prayudi, Atmosudirjo. 1981. *Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: Ghalia. Indonesia.

Prijono T, dan Mandala, M. 2010. *Paradigma Administrasi Publik dan. Perkembangannya*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI Press).

Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

Rainey, Hal G., 2003. *Understanding and Managing Public Organization. 3rd ed*. San Francisco: Jossey-Bass

Rangkuti, Freddy. 2013*. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Riawan Tjandra. 2009. *Peradilan Tata Usaha Negara PTUN Mendorong. Terwujudnya Pemerintahan yang Bersih dan Berwibawa*. Yogyakarta : Liberty.

Richardson, J. J. 2016. *The value of human resource certification institute professional certification for HR employees and HR employers*. Northcentral University.

Rivai Zainal, Veithzal.2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Rucky, Akhmad. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2006. *Sistem Manajemen Kenerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.

Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid. 1, Edisi 8*. Jakarta: Prenhallindo.

Ruky, Achmad, S. 2006. *Sistem Manajemen Kenerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka

Samsudin, Sadali. 2010. *Manajamen Sumber Daya Manusia*. (edisi ketiga). Bandung: PT. Pustakaka Setia.

Sedarmayanti. (2017a). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja.* PT.Refika Aditama.

Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi satu, cetakan kesepuluh*. Jakarta: Bumi Aksara.

---------------------------. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi. Aksara.

Sikula, Andrew E. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Erlangga.

Sjamsuddin, Sjamsiar. 2006. *Dasar-Dasar Teori*Administrasi Publik. Malang: Yayasan Pembangunan.

Soeprapto, Riyadi .2007. *Teori Interaksi Simbolik*. Jakarta: Pustaka Pelajar.

Strauss and J. Corbin. 1990. *Qualitative Research; Grounded Theory Procedure and. Techniques*. London: Sage Publication

Sulistiyani, Ambar Teguh & Rosidah. 2016 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sumardjo, M., Sumardjo, M., & Priansa, D. J. (2018). Manajemen Pengembangan. Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta

Sumpeno. 2002. *Capacity Building, Persiapan dan Perencanaan*. Jakarta: Catholic Relief Services.

Sutrisno*,*Edy*.* 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group.

Strauss and J. Corbin. 1990. *Qualitative Research;*Grounded Theory*Procedure and. Techniques*. London: Sage Publication.

Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta, Rineka Cipta.

Syafri, Wirman. 2012. *Studi tentang Administrasi Publik*. Jakarta: Erlangga.

Terry, G. R., & Rue, L. 2013. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Tjiptono, Fandy & Gregorius Chandra. 2006. *Manajemen Pelayanan Jasa*. Yogyakarta: Andi Offset.

Werner, M., DeSimone, L., 2012: *Human Resource Development*. Canada: Nelson Education, Ltd.

Wibowo. 2013. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.

Wilson, John P. 2004. *Human Resource Development Learning & Training for individuals & organizations*. London: Kogan Page.

1. **Peraturan Perundang-Undangan**

Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2009 tentang Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 133 Tahun 2017 Tentang Orientasi Dan Pendalaman Tugas Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten/Kota

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2017 Tentang Hak Keuangan Dan Administratif Pimpinan Dan Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

1. **Jurnal-Jurnal**

Anastasia A. Katou (2009). *The Impact of Human Resource Development on Organisational Performance: Test of a Causal Model*. [Journal of Behavioral and Applied Management](https://www.researchgate.net/journal/Journal-of-Behavioral-and-Applied-Management-1930-0158) Vol 10(3)

Ciara T. Nolan and Thomas N. Garavan. (2015). *Human Resource Development in SMEs: A Systematic Review of the Literature*. International Journal of Management Reviews, Vol. 00, 1–54 (2015) DOI: 10.1111/ijmr.12062

Fadili, D. A., Tuhagana, A., & Jamaludin, A. (2018). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan. 3(1), 80–85.

Iwan Hadiyyin (2005). Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan Berbasis Potensi Lokal. Jurnal Al-Qalam [Vol. 22 No. 2 (2005) May - August 2005](https://jurnal.uinbanten.ac.id/index.php/alqalam/issue/view/222).

Lenny Hasan. (2014). Model Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. [Vol 5 No 2 (2014): Published in May 2014](https://ojs.unitas-pdg.ac.id/index.php/manajemen/issue/view/30)

Krismiyati, K. (2017). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak. Jurnal Office, 3(1), 43. <https://doi.org/10.26858/jo.v3i1.3459>

Otniel Safkaur dan Yohanis Sagrim (2019). *Impact of Human Resources Development on Organizational Financial Performance and its Impact on Good Government Governance.* International Journal of Economics and Financial Issues ISSN: 2146-4138 available at http: www.econjournals.com International Journal of Economics and Financial Issues, 2019, 9(5), 29-37. International Journal of Economics and Financial Issues | Vol 9 • Issue 5 • 2019 29

Sidwas Muarsarsar (2022). Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi. Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government Social and Politics, [Vol. 8 No. 1 (2022): Maret](https://journal.uir.ac.id/index.php/JKP/issue/view/507) 2022

# LAMPIRAN-LAMPIRAN

**Lampiran 1**

**DAFTAR INFORMAN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No.** | **Nama** | **Jabatan** |
| 1 | Uwais Qorni, S.H.,M.Si | Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung |
| 2 | Elly Agustine, S.Ikom | Kabag Umum |
| 3 | Dr. H. Cecep Suhendar | Ketua Fraksi Golkar |
| 4 | Hj. Renie Rahayu Fauzi, S.H | Ketua Fraksi PKB |
| 5 | Dr. Praniko Imam Sagita, S.H.,M.H. | Ketua Fraksi Gerindra |
| 6 | M. Luthfi Haffiyan | Ketua Fraksi PDI-P |
| 7 | Toni Permana, S.H | Ketua Fraksi Nasdem |
| 8 | Tedi Surahman, S.E | Ketua Fraksi PKS |
| 9 | H. Eep Jamaludin, S.E | Ketua Fraksi PAN |
| 10 | Osin Permana, S.Ag.,M.Ag | Ketua Fraksi Demokrat |

**Lampiran 2**

**PEDOMAN WAWANCARA**

* + - 1. Bagaimana pelaksanaan system pada pengaturan program kerja DPRD?
      2. Bagaimana kebijakan dalam system pada pelaksanaan capacity building melalui pendidikan dan pelatihan pada DPRD Kabupaten Bandung?
      3. Bagaimana hal-hal yang dapat mendukung pencapaian tujuan yang diinginkan pada pelaksanaan capacity building melalui pendidikan dan pelatihan pada DPRD Kabupaten Bandung?
      4. Bagaimana organisasi pada penataan struktur organisasi pada pelaksanaan capacity building melalui pendidikan dan pelatihan pada DPRD Kabupaten Bandung?
      5. Bagaimana proses pengambilan keputusan organisasi pada pelaksanaan capacity building melalui pendidikan dan pelatihan pada DPRD Kabupaten Bandung?
      6. Bagaimana prosedur dan mekanisme kerja pada pelaksanaan capacity building melalui pendidikan dan pelatihan pada DPRD Kabupaten Bandung?
      7. Bagaimana instrumen yang dibutuhkan dalam manajemen pada pelaksanaan capacity building melalui pendidikan dan pelatihan pada DPRD Kabupaten Bandung?
      8. Bagaimana individu pada peningkatan kualitas organisasi pada peningkatan fungsi penganggaran pada DPRD Kabupaten Bandung?
      9. Bagaimana k eterampilan, pengetahuan, sikap, etika dari individu pada pelaksanaan capacity building melalui pendidikan dan pelatihan pada DPRD Kabupaten Bandung?
      10. Bagaimana motivasi kerja untuk berkemampuan menyelenggarakan tata organisasi yang baik pada pelaksanaan capacity building melalui pendidikan dan pelatihan pada DPRD Kabupaten Bandung?
      11. Bagaimana pelaksanaan capacity building pada anggota DPRD Kabupaten Bandung?
      12. Bagaimana faktor-Faktor yang menyebabkan hambatan dalam pengembangan kapasitas (capacity building) pada anggota DPRD Kabupatan Bandung?
      13. Bagaimana model yang efektif dalam SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung?

**Lampiran 3**

**PEDOMAN OBSERVASI**

1. Fokus Obervasi : Model *capacity building* Dewan Perwakilan Rakyat Dewan Kabupaten Bandung

2. Waktu Observasi : Agustus-September 2023

3. Tempat Observasi : DPRD Kabupaten Bandung

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Objek yang Diamati** | **Deskripsi Hasil Objek yang Diamati** |
| **Metode Pengembangan SDM** | | |
| 1 | Pelaksanaan Training atau Pelatihan bagi anggota DPRD |  |
| 2 | Pelaksanaan Program pendidikan bagi anggota DPRD |  |
| 3 | Pelaksanaan Uji Kompetensi bagi anggota DPRD |  |
| 4 | Pelaksnaan Workshop bagi anggota DPRD |  |
| 5 | Pelaksanaan Studi Banding bagi anggota DPRD |  |
| **Analisis Kebutuhan Pengembangan SDM** | | |
| 1 | Personal organisasi memerlukan pelatihan |  |
| 2 | Pertimbangan biaya, alat dan perlengkapan |  |
| 3 | Tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan dan belum dilakukan |  |
| 4 | Kemampuan pribadi |  |
| 5 | Kemampuan yang dapat dikembangkan |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Langkah Pengembangan SDM** | | |
| 1 | Penentuan kebutuhan |  |
| 2 | Penentuan sasaran |  |
| 3 | Penentuan program |  |
| 4 | Identifikasi prinsip belajar |  |
| 5 | Pelaksanaan program |  |
| 6 | Penilaian pelaksanaan program |  |
| 7 | Pelaksanaan pengembangan SDM pada anggota DPRD |  |
| 8 | Faktor-Faktor yang menyebabkan hambatan dalam pengembangan SDM pada anggota DPRD |  |
| 9 | Model yang efektif dalam SDM pada anggota DPRD |  |

**Lampiran 4**

**Hasil Wawancara Faktor-faktor Penghambat Dalam Capacity Building**

**di DPRD Kabupaten Bandung**

| No | Pertanyaan | Jawaban |
| --- | --- | --- |
| Fraksi Nasdem | | |
| 1. | Bagaimana faktor-faktor yang menyebabkan hambatan dalam pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Faktor yang menghambat pengembangan SDM anggota DPRD yaitu hambatan dari masing-masing pribadi anggota (Malas). Karena sarana dan prasarana sudah memadai jadi tinggal pribadi masing-masing. |
| Fraksi PAN | | |
| 1. | Bagaimana faktor-faktor yang menyebabkan hambatan dalam pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Faktor penghambatnya yaitu dari latar Pendidikan yang berbeda-beda sehingga masing-masing anggota DPRD itu ada yang cepat memahami terhadap tugas dan fungsi dan ada juga yang lambat dalam memahami tugas dan fungsi. |
| Fraksi PDIP | | |
| 1. | Bagaimana faktor-faktor yang menyebabkan hambatan dalam pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Pertama ada faktor anggaran, kedua dari Anggota DPRD sendiri yang terkadang jarang mengikuti kegiatan pengembangan secara fulltime |
| Fraksi Demokrat | | |
| 1. | Bagaimana faktor-faktor yang menyebabkan hambatan dalam pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Faktor pertama yag menjadi hambatan adalah dari anggaran yang ada. Selain itu, faktor ketidak hadiran anggota DPRD Kabupaten Bandung yang terkait juga kerap kali menjadu hambatan. |
| Fraksi Gerindra | | |
| 1. | Bagaimana faktor-faktor yang menyebabkan hambatan dalam pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Yang pertama merupakan kemauan dan kesediaan dari anggotan DPRD Kabupaten Bandung itu sendiri. Yang kedua melihat dan meninjau kembali dari segi anggaran yang dikeluarkan oleh Pemerintah Daerah. |
| Fraksi Golkar | | |
| 1. | Bagaimana faktor-faktor yang menyebabkan hambatan dalam pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Tidak adanya reward dan punishment yang tegas, harusnya ada punishment tegas bagi anggota dewan yang tidak hadir pelatihan tanpa harus mempermalukan, dan juga anggota dewan yang aktif di pelatihan diberikan reward atau penghargaan. |
| Fraksi PKB | | |
| 1. | Bagaimana faktor-faktor yang menyebabkan hambatan dalam pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Waktu. Karena ada kegiatan yang bentrok dengan agenda partai, sehingga harus mendahulukan partai. |
| Fraksi PKS | | |
| 1. | Bagaimana faktor-Faktor yang menyebabkan hambatan dalam pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Pada kebutuhan anggota dewan belum terpenuhi semua. Dikarenakan adanya skala prioritas. Alasannya terbatasnya program kegiatan untuk pengembangan peningkatan kualitas DPRD. |
| Kabag Umum | | |
| 1. | Bagaimana faktor-Faktor yang menyebabkan hambatan dalam pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Ada keharusan untuk memberikan penghargaan kepada anggota dewan yang terlibat secara aktif dalam pelatihan dan memberikan hukuman tegas bagi mereka yang tidak hadir |

**Hasil Wawancara Pada Level Sistem**

**di Kabupaten Bandung**

| No | Pertanyaan | Jawaban |
| --- | --- | --- |
| Fraksi Nasdem | | |
| 1. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui training atau pelatihan bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? Seperti apa bentuknya? | Melalui BIMTEK dan Sosialisasi.  BIMTEK biasanya dilakukan ada Peraturan UU/ Pemerintah/ Menteri yang harus dipahami oleh anggota DPRD.  Sosialisasi dilakukan kalau ada PERDA yang disepakati oleh Kepala Daerah dan DPRD kepada kontituen. |
| 2. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Uji Kompetensi bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Uji Kompetensi dapat dilihat dari apakah anggota DPRD melakukan tugas sesuai dengan fungsinya dan itu dapat dibuktikan dengan kinerja sehari-hari anggota DPRD. |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Workshop bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Biasanya ada BIMTEK DPRD Dan Partai.  BIMTEK biasanya dilakukan ada Peraturan UU/ Pemerintah/ Menteri yang harus dipahami oleh anggota DPRD.  BIMTEK Partai yaitu bagaimana meningkatkan elektabilitas target capaian suara di masing-masing partai. |
| 4. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Studi Banding bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | 1. Untuk mengetahui postur APBD (biasanya dilakukan kunjungan BANGAR DPRD). 2. Untuk mengetahui Program Prioritas Pemerintahan Daerah. 3. Evaluasi anggaran (APBD) dalam tahun berjalan. |
| Fraksi PAN | | |
| 1. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui training atau pelatihan bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? Seperti apa bentuknya? | Metode pengembangan SDM DPRD Kabupaten Bandung yaitu melalui BIMTEK dan Sosialisasi Perundang-undangan. |
| 2. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Uji Kompetensi bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Uji Kompetensi itu akan terlihat pada anggota DPRD sesuai dengan TUPOKSI nya. |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Workshop bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Wokshop selain di DPRD melalui BIMTEK-BIMTEK dan Workshop. Anggota DPRD juga dengan mitra kerjanya suka mengadakan pelatihan-pelatihan bagi Masyarakat sesuai dengan mitra kerja pada komisi tersebut. Contohnya pelatihan pengembangan tembakau oleh Dinas Pertanian. Anggota DPRD biasanya suka dipakai menjadi narasumber pada setiap workshop. |
| 4. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Studi Banding bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Ketika DPRD sedang membahas tentang APBD atau pembuatan Peraturan Daerah (PERDA). Kita akan melakukan studi banding dengan daerah yang sudah menghasilkan produk-produk PERDA tersebut. Misalkan PERDA tentang ketahanan pangan. Kalau misalkan ada provinsi yang lain yang sudah membuat PERDA tentang ketahanan pangan, kita akan Studi Banding dan mencontoh kepada wilayah yang sudah mempunya PERDA tersebut. |
| Fraksi PDIP | | |
| 1. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui training atau pelatihan bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? Seperti apa bentuknya? | Pelatihan berbentuk teknis sesuai dengan kebutuhan terkait dengan anggaran, perda, dan terkait masalah sosialisasi peraturan perundang-undangan yang baru. |
| 2. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Uji Kompetensi bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Dapat terlihat kinerja pada anggota DPRD Kab Bandung bekerja atau berdinas. |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Workshop bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Mengundang narasumber atau pemateri yang kemudian memberikan pelatihan melalui workshop yang lebih efektif dan mudah untuk dipahami pada saat dilakukan secara offline atau tatap muka. |
| 4. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Studi Banding bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Efektif, karena pada saat pelaksanaan studi banding lebih mudah untuk bertukar fikiran dan mengambil nilai positif dari daerah tersebut untuk kedepannya dapat diterapkan du daerah Kabupaten bandung. Kemudian dapat menilai sejauh mana kualitas di daerah tersebut dengan kabupaten Bandung. |
| Fraksi Demokrat | | |
| 1. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui training atau pelatihan bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? Seperti apa bentuknya? | Mengikuti beberapa kegiatan yang yang mengundang narasumber. Seperti halnya kegiatan yag dilaksanakan pada tanggal 11-14 September 2023. DPRD Kabupaten mengagendakan kegiatan workshop dengan mengundang Kemendagri dan KPU. |
| 2. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Uji Kompetensi bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | DPRD Kabupaten Bandung dalam hal ini justru menjadi role mode untuk daerah lain dalam metode pegembangan tiap anggotanya. Yang dinilai masih menjadi yang terbaik diantara daerah lain. |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Workshop bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Dalam rangka pengembangan setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh DPRD Kabupaten Bandung hamper sama. Yang membedakan adalah hari perhari dan tupoksi dari DPRD itu sendiri. |
| 4. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Studi Banding bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | DPRD Kabupaten Bandung merasakan kesulitan ketika akan melaksanakan studi banding ke daerah lain. Karena kerap kali, daerah yang dikunjungi sedang melaksanakan studi banding juga. Yang pada akhirnya intansi yang lain yang menyambut DPRD Kabupaten Bandung. |
| Fraksi Gerindra | | |
| 1. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui training atau pelatihan bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? Seperti apa bentuknya? | DPRD Kabupaten Bandung mempunyai beberapa agenda kegiatan dalam konteks dan pelatihan bagi para anggotanya. Diantaranya seperti Bimbingan teknis, workshop, diskusi, dan lain-lain. Namun dalam pelaksanannya kerap kali para anggota DPRD Kota Bandung tidak hadir atau tidak mengikuti kegiatan sampai selesai. |
| 2. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Uji Kompetensi bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Untuk metode uji kompetensi para anggota DPRD Kabupaten Bandung dilihat pada saat para anggota bekerja sehari-hari. |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Workshop bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Pelaksanaan workshop dirasa lebih efektif karena para anggota dapat belajar secara langsung oleh ahlinya dan mendapatkan banyak wawasan |
| 4. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Studi Banding bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Dengan melakukan studi banding para anggota DPRD Kabupaten Bandung bisa langsung melihat dan mempelajari kelebihan serta kekurangan dari pengelolaan pemerintahan daerah lain. |
| Fraksi Golkar | | |
| 1. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui training atau pelatihan bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? Seperti apa bentuknya? | Sering adanya bimbingan teknis dan sudah ada anggaran nya sesuai kebutuhan |
| 2. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Uji Kompetensi bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Tes khusus/evaluasi perorangan tidak ada, untuk melihat kompetensi seseorang dewan yang paling mungkin dilihat dari absensi kehadiran rapat dan keaktifan berargumentasi |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Workshop bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Dilakukannya tatap muka dan dialog dua arah di acara workshop dengan penjelasan teori dilanjutkan dengan contoh kasus, dan juga mencari problem solving dalam kasus tertentu. |
| 4. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Studi Banding bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Studi Banding untuk anggota DPRD Kabupaten Bandung rutin diadakan, disesuaikan dengan kebutuhan dengan kegiatan yang akan dihadapi, pengembangan sdm nya dengan mengunjungi suatu daerah dan berbicara dengan pihak terkait dan mengambil ilmu dari kegiatan studi banding tersebut. |
| Fraksi PKB | | |
| 1. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui training atau pelatihan bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? Seperti apa bentuknya? | Mengadakan BIMTEK atau Sosialisasi Perundangan, Rapat, Bedah Materi Raperda, Bedah Materi APBD.  Sebelum melakukan fungsi legislasi (sebagai pembentuk undang-undang) dilakukan Menthoring budjeting, karena latar belakang berbeda-beda jadi posisi DPRD tidak ada bahasan Politikan dalam pembuatan PERDA (Eksekutif & Bupati). inisiatif DPRD, agenda PERDA pertaun (Program Pembentuk PERDA), (mengusulkan dahulu progres konsultas, jika hukum dan HAM sudah matang diusul Badan Musyawarah dan akan membahaas PERDA A. |
| 2. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Uji Kompetensi bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | UJIKOM, Sosialisasi, Interaksi dan Diskusi. |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Workshop bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Dengan cara Materi disampaikan oleh Tenaga Ahli melalui Workshop Materi APBD.  Materi dibagi menjadi beberapa kelompok kerja (output), bagaimana progres agar konsen ada materi. Itu menandakan bahwa ilmunya sudah difahami. Tinggal dari Workshop diubah mejadi Praktik. |
| 4. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Studi Banding bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Studi Komperatif melalui badan ( Badan anggaran, Badan Pemeda, Badan Masyarakat, Badan Kehormatan, Badan Komisi (a,b,c,d)) yang disuguhkan untuk membuat kebijakan.  Contohnya pemekaran, nantinya oleh aspirator akan di kaji, sehingga mendapatkan Materi, lalu selanjutkan akan di Komperatif oleh KABKIN.  Harus dipahami studi banding, agar tidak salah dalam membuat kebijakan. |
| Fraksi PKS | | |
| 1. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui training atau pelatihan bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? Seperti apa bentuknya? | Dengan BIMTEK (Bimbingan Teknis, yang bertujuan meningkatkan kemampuan teknis), WORKSHOP (Seminar, yang dilakukan oleh instansi yang bertujuan memberikan materi dan pemahaman kepada para anggota), dan SUSPER. |
| 2. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Uji Kompetensi bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Belum ada. |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Workshop bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Dengan BIMTEK (Bimbingan Teknis, yang bertujuan meningkatkan kemampuan teknis), WORKSHOP (Seminar, yang dilakukan oleh instansi yang bertujuan memberikan materi dan pemahaman kepada para anggota), dan SUSPER. |
| 4. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Studi Banding bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Pelaksanaan dilakukan secara sering. |
| Kabag Umum | | |
| 1. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui training atau pelatihan bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? Seperti apa bentuknya? | Pelatihan dapat diberikan melalui pemberian wawasan yang terkait dengan fungsi dan peran DPRD sebagai mitra eksekutif |
| 2. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Uji Kompetensi bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Uji kompetensi anggota DPRD merupakan kewajiban partai pengusung untuk memastikan kelayakan anggotanya untuk duduk sebagai wakil rakyat dan wakil partai di masyarakat |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Workshop bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Workshop bagi anggota DPRD sebaiknya diberikan berbasis kasus/isu yang sedang trend dimana para anggota DPRD akan memberikan problem *solving by experience-*nya masing-masing yang akan diulas / dibahas lebih lanjut oleh narasumber |
| 4. | Bagaimana pelaksanaan metode pengembangan SDM melalui Studi Banding bagi anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Studi banding yg dilaksanakan sebaiknya merupakan *benchmarking*, dimana tolak ukurnya jelas, sehingga dapat dijadikan sebagai bahan untuk proses implementasi (ATM) |

**Hasil Wawancara Pada Level Organisasi/Kelembagaan**

**di Kabupaten Bandung**

| **No** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| --- | --- | --- |
| Fraksi Nasdem | | |
| 1. | Bagaimana DPRD melakukan analisis personal organisasi yang memerlukan pelatihan bagi pengembangan SDM? | Kami memandang setiap organisasi pemerintahan harus terjamin dalam proses pengembangan SDM karena dalam proses pengambilan kebijakan harus tepat sasaran. Dalam pelaksanaan teknis kebijakan, setiap perangkat daerah harus mempunyai kepala OPD yang mampu dengan cepat dan mampu menerjemahkan setiap kebijakan secara teknis untuk memaksimalkan pelayanan public. |
| 2. | Bagaimana pertimbangan biaya, alat dan perlengkapan dalam melaksanakan pengembangan SDM anggota DPRD? | Semua hal kegiatan DPRD itu melalui proses perencanaan yang ditetapkan sesuai dengan aturan yang berlaku. |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan dan belum dilakukan bagi anggota DPRD? | Tugas dan fungsi DPRD yaitu pengawasan, pengawasan dan pembentukan peraturan daerah. Jadi 3 hal itu adalah fungsi yang melekat pada anggota DPRD. |
| 4. | Bagaimana kemampuan pribadi dari masing-masing anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Kemampuan pribadi dari masing-masing anggota DPRD yaitu tergantung pada diri masing-masing anggota DPRD. |
| 5. | Bagaimana kemampuan yang dapat dikembangkan bagi tiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | 1. Kemampuan menganalisa kegiatan 2. Kemampuan menganggarkan kebijakan 3. Kemampuan mengevaluasi |
| 6. | Bagaimana uraian kerja dari setiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | 1. Kerja di DPRD 2. Kerja di AKD 3. Kerja di Partai |
| Fraksi PAN | | |
| 1. | Bagaimana DPRD melakukan analisis personal organisasi yang memerlukan pelatihan bagi pengembangan SDM? | Melalui Workshop dan BIMTEK. |
| 2. | Bagaimana pertimbangan biaya, alat dan perlengkapan dalam melaksanakan pengembangan SDM anggota DPRD? | Masalah biaya, alat dan perlengkapan sudah diatur dan disesuaikan dengan peraturan yang berlaku. |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan dan belum dilakukan bagi anggota DPRD? | Yang sudah dilakukan anggota DPRD itu ada tugas yang melekat pada anggota DPRD, yang pertama tentang pembuatan Peraturan Daerah, yang kedua tentang budgeting atau penganggaran bersama-sama dengan Pemerintahan Daerah dan yang ketiga Controling atau pengawasan. Itu artinya semua sudah diprogramkan oleh Pemerintah Daerah melalui anggaran pendapatan dan belanja daerah yang harus sesuai dengan yang direncanakan |
| 4. | Bagaimana kemampuan pribadi dari masing-masing anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Kemampuan pribadi dari masing-masing anggota DPRD berbeda-beda karena berlatar belakang dari jurusan studi yang berbeda. Jadi tidak bisa disama ratakan karena tidak semua anggota DPRD lulusan dari ilmu sosial dan ilmu politik. Tetapi dengan perbedaan latar belakang tersebut tidak menjadi hambatan karena sudah ditempatkan di tempat yang sesuai dengan jurusannya. Misalkan lulusan jurusan ekonomi akan di tempatkan di bagian penganggaran, begitu juga yang lainnya. |
| 5. | Bagaimana kemampuan yang dapat dikembangkan bagi tiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Kemampuan yang dapat dikembangkan yaitu mampu merealisasikan aspirasi Masyarakat. Jadi bagaimana anggota DPRD mampu merealisasikan aduan dan aspirasi Masyarakat sesuai dengan harapan Masyarakat. DPRD harus bisa menguatkan dan mengusahakan bahwa aspirasi Masyarakat dapat direalisasikan |
| 6. | Bagaimana uraian kerja dari setiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Uraian kerja sesuai TUPOKSI intinya hanya ada 3, yaitu legislasi, budgeting dan pengawasan. Dan pada masing masing sudah ada uraian kerjanya |
| Fraksi PDIP | | |
| 1. | Bagaimana DPRD melakukan analisis personal organisasi yang memerlukan pelatihan bagi pengembangan SDM? | Dilaksanakannya bimbingan atau pelatihan teknis oleh setiap partai atau fraksi. |
| 2. | Bagaimana pertimbangan biaya, alat dan perlengkapan dalam melaksanakan pengembangan SDM anggota DPRD? | Sudah diatur dalam peraturan daerah atau peraturan bupati sesuai dengan satun harga yang telah ditentukan dan tidak boleh melebihi batas yang telah ditentukan. |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan dan belum dilakukan bagi anggota DPRD? | Yang harus dilakukan bagi anggota DPRD Kab Bandung yaitu, anggaran, pengawasan dan legoslasi. Yang sedang dilakukan adalah pembuatan peraturan daerah dan anggaran serta pengawasan. Semua hal diatas sudah dilakukan dan sedang dilakukan, sehingga tidak ada pelaksanaan tugas yang belum kami laksanakan |
| 4. | Bagaimana kemampuan pribadi dari masing-masing anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Ditugaskan sesuai dengan keahlian anggota DPRD yang masuk kedalam komisi atau badan yang telah ditentukan oleh partai atau fraksi masing-masing. |
| 5. | Bagaimana kemampuan yang dapat dikembangkan bagi tiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Memberikan tanggapan atau pendapat maupun saran pada saat rapat komisi atau badan, yang kemudian harus turut berkomunikasi dengan dinas-dinas terkait agar mendapatkan pola perubahan menjadi lebih baik dalam pelaksanaan dilapangan. |
| 6. | Bagaimana uraian kerja dari setiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Melaksanakan rapat dengar pendapat di komisi atau bdan, menyerap aspirasi masyarakat melalui reses, pembentukan peraturan daerah dan realisasi anggaran. |
| Fraksi Demokrat | | |
| 1. | Bagaimana DPRD melakukan analisis personal organisasi yang memerlukan pelatihan bagi pengembangan SDM? | Biasanya dikembalikan dengan kebutuhan organisasi atau bimbingan teknis oleh setiap partai yang mempunyai kursi di DPRD Kabupaten Bandung |
| 2. | Bagaimana pertimbangan biaya, alat dan perlengkapan dalam melaksanakan pengembangan SDM anggota DPRD? | Dikembalikan pada peraturan daerah yang berlaku disetiap wilayahnya dengan satuan harga yang sudah ditentukan dan tidak boleh melebihi harga tersebut |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan dan belum dilakukan bagi anggota DPRD? | Jika mengacu pada tupoksi dari legislatif itu sendiri yang harus dilakukan oleh DPRD melakukan penganggaran, pengawasan, serta sebagai legislator.  Yang sedang dilakukan oleh DPRD Kabupaten Bandung pembuatan peraturan daerah beserta anggaran dan semuanya sudah direalisasikan dengan efektif dan efisien |
| 4. | Bagaimana kemampuan pribadi dari masing-masing anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Meninjau kemampuan dari personal setiap anggotanya kedalam komisi atau badan yang telah ditentukan oleh partai politik atau fraksinya masing-masing |
| 5. | Bagaimana kemampuan yang dapat dikembangkan bagi tiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Selalu memberikan tanggapan atau pendapat serta saran pada setiap subtansi yang sedang menjadi pembahasan serta berafiliasi dengan dinas-dinas terbaik guna menciptakan pola yang terstruktur dalam pelaksanannya dilapangan |
| 6. | Bagaimana uraian kerja dari setiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Melakukan rapat di komisi atau badang, menyerap aspirasi yang ada di masyarakat melalui resess, pembetukan peraturan daerah dan realisasi anggaran |
| Fraksi Gerindra | | |
| 1. | Bagaimana DPRD melakukan analisis personal organisasi yang memerlukan pelatihan bagi pengembangan SDM? | Dikembalikan lagi dengan melihat serta meninjau kembali kebutuhan dan kemampuan dari organisasi dalam konteks ini DPRD Kabupaten Bandung |
| 2. | Bagaimana pertimbangan biaya, alat dan perlengkapan dalam melaksanakan pengembangan SDM anggota DPRD? | Sangat penting sekali karena manfaatnya akan berdampak pada kinerja organisasi (DPRD Kabupaten Bandung). Sehingga harus terus didorong dan dimaksimalkan |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan dan belum dilakukan bagi anggota DPRD? | Baik tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan, maupun belum dilakukan harus disesuaikan dengan peraturan yang berlaku (regulasi). Selain itu, disesuaikan juga dengan tata tertib DPRD Kabupaten Bandung |
| 4. | Bagaimana kemampuan pribadi dari masing-masing anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Sangat beragam sekali. Oleh karena itu, Perlu adanya pembekalan akademik ataupun non akademik yang baik guna meningkatkan kualitas dari masing-masing anggota DPRD Kabupaten Bandung |
| 5. | Bagaimana kemampuan yang dapat dikembangkan bagi tiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Kemampuan yang dapat dan harus dikembangkan untuk tiap anggota di DPRD Kabupaten Bandung adalah pemahaman akan permasalahan yang ada di wilayahnya serta pemahaman tentang peraturan (regulasi). |
| 6. | Bagaimana uraian kerja dari setiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Anggota DPRD Kabupaten Bandung terbagi atas anggota komisi dan alat kelengkapan yang lainnya |
| Fraksi Golkar | | |
| 1. | Bagaimana DPRD melakukan analisis personal organisasi yang memerlukan pelatihan bagi pengembangan SDM? | Harus adanya penilaian bagi anggota dewan, dengan mengumpulkan daftar kehadiran dan juga apakah anggota dewan aktif memberikan argumentasi. |
| 2. | Bagaimana pertimbangan biaya, alat dan perlengkapan dalam melaksanakan pengembangan SDM anggota DPRD? | Harusnya ada pembiayaan anggaran untuk pengembangan SDM dengan membuat acara workshop atau bimbingan teknis untuk anggota dewan, namun efektifitasnya harus dicek seperti absensi, dan adanya pre test, ataupun post test |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan dan belum dilakukan bagi anggota DPRD? | Pelaksanaan tugas yang harus dilakukan oleh anggota DPRD ada tiga tugas,Yang pertama ada Monitoring,Penganggaran Budgeting,Pembuatan Perda, ketiga ini adalah tugas yang sedang dilakukan, tugas yang harus dilakukan adalah dari hasil budgeting pembahasan anggaran, anggota dewan harus difasilitasi untuk mensosialisasikan ke masyarakat agar anggota dewan turun langsung ke rakyat dan memberi uang transport kepada partisipan untuk mengganti waktu mereka yang digunakan untuk mengikuti acara sosialisasi tersebut |
| 4. | Bagaimana kemampuan pribadi dari masing-masing anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Kemampuan pribadi anggota DPRD Kabupaten Bandung bermacam macam, ada anggota dewan yang aktif dan juga tidak aktif, anggota dewan yang aktif dapat diukur dengan seringnya melemparkan argumentasi dan sering hadir mengikuti rapat, sedangkan yang tidak aktif adalah kebalikan dari anggota dewan yang aktif. |
| 5. | Bagaimana kemampuan yang dapat dikembangkan bagi tiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Kemampuan soft skill yang harus dikembangkan oleh anggota dewan, seperti public speaking, manajemen medsos politik anggota dewan dengan memberikan edukasi politik sehingga peran mereka lebih tajam dan terasa oleh masyarakat |
| 6. | Bagaimana uraian kerja dari setiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Uraian kerja DPRD Kabupaten Bandung adalah Monitoring Program Pemda, Budgeting, Perda |
| Fraksi PKB | | |
| 1. | Bagaimana DPRD melakukan analisis personal organisasi yang memerlukan pelatihan bagi pengembangan SDM? | Adanya Pimpinan yang sangat bergairah untuk meningkatkan DPRD. (Straight, Respect, Respon dan Disiplin). Tetapi tetap Partai akan didahulukan, karena Partai No.1 |
| 2. | Bagaimana pertimbangan biaya, alat dan perlengkapan dalam melaksanakan pengembangan SDM anggota DPRD? | Dengan HAK KEUANGAN, dimana fasilitas sudah disediakan, biaya tidak ada masalah tergantung kekuatan APBD masing-masing, dan dilakukan oleh Profesional yang bekerjasama dengan Akademisi. |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan dan belum dilakukan bagi anggota DPRD? | Yang sudah: Dilakukan dengan baik. Yang terencana: (Perubahan) sudah direncanakan (budget, rencana, program).  Badan musyawarah untuk menyepakati agenda yang akan dilakukan. Adapun hak imunitas (ketika melakukan tugas yang sudah di acc oleh Badan Musyawarah). |
| 4. | Bagaimana kemampuan pribadi dari masing-masing anggota DPRD Kabupaten Bandung? | SDM Berbeda-beda, dikarenakan Latar belakang, Pengetahuan dan Personality.  Lebih masuk jika aktivis dari kalangan Masyarakat tetapi ini tergantung oleh perkades partai masing-masing. |
| 5. | Bagaimana kemampuan yang dapat dikembangkan bagi tiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Capasitas Building, sosper uu, Bedah Materi, FGD (focus grup discussion), dan Public Hirring. |
| 6. | Bagaimana uraian kerja dari setiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | AKD.  Komisi dan Badan. Uraian kerja masing-masing sudah diputuskan dalam APBD.  Money Follow Program. |
| Fraksi PKS | | |
| 1. | Bagaimana DPRD melakukan analisis personal organisasi yang memerlukan pelatihan bagi pengembangan SDM? | Dilakukan dalam bentuk Program dan Kegiatan Dinas. Untuk peningkatan kualitas SDM, dilaksanakan di semua dinas, kecuali DPRD karena dinas baru sebagian kecil ke DPRD. |
| 2. | Bagaimana pertimbangan biaya, alat dan perlengkapan dalam melaksanakan pengembangan SDM anggota DPRD? | Disesuaikan dengan Dana APBD atau Alokasi APBD. |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan dan belum dilakukan bagi anggota DPRD? | Sudah baik, namun anggota DPRD masi belum menjadi Narasumber, hanya Pimpinan saja baik Ketua atau Wakil DPRD dan kelompok Komisi dsb. |
| 4. | Bagaimana kemampuan pribadi dari masing-masing anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Beranekaragam, sesuai basic masing-masing, tetapi semua menyesuaikan dengan tugas dari DPRD. Bentuknya selalu mengikuti program dan kegiatan peningkatan kapasitas anggota DPRD |
| 5. | Bagaimana kemampuan yang dapat dikembangkan bagi tiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Bergantung pada anggota itu sendiri (baik secara Personal, Fraksi, Fraksi masing-masing dan DPRD |
| 6. | Bagaimana uraian kerja dari setiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Setiap anggota ada penugasan dari Fraksi masing-masing, keputusan bedasarkan keptusan Fraksi masing-masing |
| Kabag Umum | | |
| 1. | Bagaimana DPRD melakukan analisis personal organisasi yang memerlukan pelatihan bagi pengembangan SDM? | Analisis personal organisasi dilakukan oleh masing-masing Ketua Fraksi / Ketua DPRD dimana seyogyanya sebagai pimpinan, tentunya paham kapasitas masing-masing anggotanya baik sebagai individu maupun perannya dalam kelompok (AKD) |
| 2. | Bagaimana pertimbangan biaya, alat dan perlengkapan dalam melaksanakan pengembangan SDM anggota DPRD? | sesuai kebutuhan |
| 3. | Bagaimana pelaksanaan tugas yang harus dilakukan, sedang dilakukan, telah dilakukan dan belum dilakukan bagi anggota DPRD? | Anggota Dewan harus melaksanakan tiga tanggung jawab. Yang pertama adalah pemantauan, penganggaran, dan pembuatan peraturan. Tugas ketiga adalah hasil dari pembahasan anggaran dan pembahasan budget. Anggota dewan harus dibantu untuk mensosialisasikan ke masyarakat sehingga mereka dapat turun langsung ke masyarakat. |
| 4. | Bagaimana kemampuan pribadi dari masing-masing anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Kemampuan pribadi anggota DPRD Kabupaten Bandung bermacam macam, ada anggota dewan yang aktif dan juga tidak aktif, anggota dewan yang aktif dapat diukur dengan seringnya melemparkan argumentasi dan sering hadir mengikuti rapat, sedangkan yang tidak aktif adalah kebalikan dari anggota dewan yang aktif. |
| 5. | Bagaimana kemampuan yang dapat dikembangkan bagi tiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Anggota dewan harus memperoleh kemampuan soft skill, seperti berbicara di depan umum dan mengelola medsos politik dengan memberikan edukasi politik, sehingga peran mereka lebih jelas dan terasa oleh masyarakat. |
| 6. | Bagaimana uraian kerja dari setiap anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Uraian kerja DPRD Kabupaten Bandung adalah Monitoring Program Pemda, Budgeting, Perda |

**Hasil Wawancara Pada Level Individual di DPRD Kabupaten Bandung**

| **No** | **Pertanyaan** | **Jawaban** |
| --- | --- | --- |
| Fraksi Nasdem | | |
| 1 | Bagaimana penentuan kebutuhan pada pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Ditentukan oleh Sekretaris Dewan (SEKWAN). |
| 2 | Bagaimana penentuan sasaran pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Penentuan sasaran yaitu supaya DPRD mampu menjalankan TUPOKSI dengan baik. |
| 3 | Bagaimana penentuan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Penentuan Program dilakukan melalui BIMTEK dan Sosialisasi. |
| 4 | Bagaimana identifikasi prinsip belajar pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Anggota DPRD jauh dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme |
| 5 | Bagaimana pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui BIMTEK |
| 6. | Bagaimana penilaian pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Penilaian program ditentukan oleh Inspektorat dan BPK. |
| 7. | Bagaimana pelaksanaan pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Melalui BIMTEK dan Sosialisasi |
| Fraksi PAN | | |
| 1 | Bagaimana penentuan kebutuhan pada pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | BIMTEK itu disesuaikan dengan fungsi dan tugas anggota DPRD, Misalkan masalah mengelolaan keuangan daerah, aturan-aturannya seperti apa, cantolannya seperti apa. Contohnya BIMTEK tentang bagaimana pengelolaan keuangan daerah yang baik itu akan mendatangkan dari departemen dalam negeri. |
| 2 | Bagaimana penentuan sasaran pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Sasarannya yaitu agar anggota DPRD mampu menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan bisa memahami terhadap tugas pokok dan fungsi tersebut |
| 3 | Bagaimana penentuan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Untuk penentuan program selain pada BIMTEK yaitu melalui Reses. Reses adalah masa jeda setelah sidang di DPRD. Anggota DPRD memiliki kewajiban untuk menemui konstituennya di Masyarakat sesuai dengan DAPIL nya masing-masing. Program tersebut diajukan dari hasil reses tersebut dan nanti oleh dewan akan diajukan lagi untuk program kedepannya. |
| 4 | Bagaimana identifikasi prinsip belajar pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Untuk mengidentifikasi prinsip belajar yaitu harus mengikuti perkembangan. Misalkan dalam menentukan program, sekarang ada system informasi pemerintahan daerah. Kita harus mengerti tentang SIPD. Jadi program-program tersebut dimasukan kepada SIPD yang telah ditentukan. |
| 5 | Bagaimana pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Selain yang dilakukan melalui BIMTEK dan Workshop, juga dilakukan melalui kunjungan kerja atau dinas kerja ke wilayah yang ada di dalam provinsi jawa barat ataupun di luar provinsi. |
| 6. | Bagaimana penilaian pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Penilaian dapat dilihat dari bagaimana Bersama-sama dengan Pemerintah Daerah untuk Menyusun rencana anggaran pendapatan dan Belanja Daerah. Dan selanjutnya dapat dilihat dari hasil produk DPRD melalui Peraturan Daerah (PERDA). |
| 7. | Bagaimana pelaksanaan pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Selain BIMTEK dan Workshop, DPRD juga harus banyak terjun ke Masyarakat sesuai dengan DAPIL masing-masing. Jadi permasalahan yang ada di Masyarakat bisa teratasi. |
| Fraksi PDIP | | |
| 1 | Bagaimana penentuan kebutuhan pada pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Dilaksanakan sesuai dengan rencana atau jadwal kerja DPRD Kabupaten Bandung yang telah ditentukan. |
| 2 | Bagaimana penentuan sasaran pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Sesuai dengan target atau capaian, engan cara melihat nilai indikator capaian kerja yang semula kurang bak menjadi lebih baik. |
| 3 | Bagaimana penentuan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Susuai dengan yang dibutuhkan dan tela direncanakan dalam program kerja serta materi. |
| 4 | Bagaimana identifikasi prinsip belajar pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Dilakukan secara serius tetapi ntai agar dapat mudah untuk dipahami agar kelak kedepannya dapat direalisasikan pada saat pelaksanaan kerja. |
| 5 | Bagaimana pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Berjalan dengan baik secara efektif dan efisien. |
| 6. | Bagaimana penilaian pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Penilaian atatu evaluasi terkait pengembangan anggota DPRD Kab Bandung melalui pendidikan dan pelatihan sampai saat ini belum ada atau belum dilaksanakan. |
| 7. | Bagaimana pelaksanaan pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Diterapkan pada saat pembentukan peraturan daerah dan pada saat penentuan anggaran APBD sesuai dengan aturan yang telah ditentukan |
| Fraksi Demokrat | | |
| 1 | Bagaimana penentuan kebutuhan pada pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Dilaksanakan sesuai komitmen yang sudah disusun diawal oleh setiap anggota yang ada di DPRD Kabupaten Bandung. |
| 2 | Bagaimana penentuan sasaran pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Meninjau target atau pencapaian yang sudah ditentukan, dengan melihat nilai indicator capaian kerja yang sebelumnya belum maksimal menjadi lebih maksimal. |
| 3 | Bagaimana penentuan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Dikembalikan dengan kebutuhan serta kondisi di DPRD Kabupaten Bandung dan sesuai rencana kerja dan materinya. |
| 4 | Bagaimana identifikasi prinsip belajar pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Dilaksanakan secara serius namun dengan suasana kerja yang nyaman agar dapat dipahami oleh setiap anggotan. Sehingga, dapat direalisasikan nantinya pada pelaksaan kerja. |
| 5 | Bagaimana pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Semuanya selalu sesuai dengan rencana awal dan selalu mendapatkan hasil yang memuaskan. |
| 6. | Bagaimana penilaian pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Sejauh ini semuanya selalu menunjukan nilai indikator yang baik dan memuaskan. |
| 7. | Bagaimana pelaksanaan pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Penerapannya pada saat pembentukan peraturan daerah dan pada saat merancang APBD dengan kembali memperhatikan peraturan yang telah ditentukan. |
| Fraksi Gerindra | | |
| 1 | Bagaimana penentuan kebutuhan pada pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Kembali disesuaikan dengan rencana kerja awal anggota DPRD Kabupaten Bandung yang terbagi atas rencana kerja tahunan atau pun rencana kerja 5 tahunan. |
| 2 | Bagaimana penentuan sasaran pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Karena kerap kali ada perubahan dalam regulasi yang ada. Maka, DPRD Kabupaten Bandung menyesuaikan kembali dengan kebutuhan serta regulasi yang ada. |
| 3 | Bagaimana penentuan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Penentuan program pengembangan biasanya ditentukan dengan rapat komisi atau rapat fraksi para anggota DPRD Kabupaten Bandung. |
| 4 | Bagaimana identifikasi prinsip belajar pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Yang pertama apabila dilihat dari adanya perubahan para anggota di DPRD Kabupaten Bandung. Yang kedua mengacu kepada Perda dari Pemerintaha Daerah. |
| 5 | Bagaimana pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Pelaksanaan program pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan biasanya program kegiatannya berupa workshop atau bimbingan teknologi. |
| 6. | Bagaimana penilaian pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Sangat penting dilaksanakan guna meningkatkan kualitas, wawasan, dan pegetahuan tiap anggota DPRD Kabupaten Bandung. Sehingga, dapat meningkatkan kinerja di wilayahnya. |
| 7. | Bagaimana pelaksanaan pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Untuk DPRD Kabupaten Bandung sendiri pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM tiap anggotanya sangat sering dilakukan guna meningkatkan kualitas kinerja dari DPRD Kabupaten Bandung itu sendiri. |
| Fraksi Golkar | | |
| 1 | Bagaimana penentuan kebutuhan pada pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Penentuan kebutuhan harusnya dibuat interview dulu terhadap anggota dewan, agar sesuai kebutuhan dan isi materi yang dibutuhkan anggota dewan yang kurang mengetahui materi tersebut dan tidak secara mentah mentah menelan materi yang ada |
| 2 | Bagaimana penentuan sasaran pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Harus dilihatnya dari kebutuhan, dan juga fokus terhadap sasaran pengembangan anggota dewan |
| 3 | Bagaimana penentuan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Harus menanyakan kebutuhan anggota dewan karena dari kebutuhan tersebut akan turun program |
| 4 | Bagaimana identifikasi prinsip belajar pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Harus ada Komunikasi dua arah, Keaktifan, Antusiasme belajar yang harus diperhatikan oleh pembuat pelatihan agar efektif. |
| 5 | Bagaimana pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Melalui Programnya yaitu ada Bimbingan Teknis, dan juga Workshop |
| 6. | Bagaimana penilaian pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Tidak ada penilaian khusus hanya ada anggota dewan datang dan absen, inilah yang harus diperbaiki oleh anggota dewan. |
| 7. | Bagaimana pelaksanaan pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Sejauh ini masi hanya ada di pelatihan Bimbingan Teknis dan juga Workshop. |
| Fraksi PKB | | |
| 1 | Bagaimana penentuan kebutuhan pada pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Kebutuhan dengan melihat menu yang ada di TUPOKSI.  Bimtek, seperti Kunjungan studi komperatif kepada masyarakat. |
| 2 | Bagaimana penentuan sasaran pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Agar mampu melaksanakan TUPOKSI secara baik |
| 3 | Bagaimana penentuan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Melalui Badan Musyawarah. Dimusyawarahkan penentuan materi bimbingan teknik yang dilaksanakan DPRD. |
| 4 | Bagaimana identifikasi prinsip belajar pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | WORKSHOP, FGD (focus grup discussion), BIMTEK |
| 5 | Bagaimana pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Dilaksanakan secara profesional oleh pihak ke-3 yaitu Akademisi. Dan disesuaikan dengan program. Misalnya KPU, karena sudah dekat dengan pemilihan umum |
| 6. | Bagaimana penilaian pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Bagus, semua melaksanakan kegiatan dengan baik |
| 7. | Bagaimana pelaksanaan pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupaten Bandung? | WORKSHOP, FGD (focus grup discussion), BIMTEK |
| Fraksi PKS | | |
| 1 | Bagaimana penentuan kebutuhan pada pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Dengan adanya Masukan dari setiap anggota |
| 2 | Bagaimana penentuan sasaran pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Secara Merata, pelaksanaan tidak sesuai kebutuhan masing-masing tetapi menngambil kebutuhan secara umum |
| 3 | Bagaimana penentuan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Dengan Skala Prioritas. Dari masukan-masukan anggota DPRD |
| 4 | Bagaimana identifikasi prinsip belajar pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Langsung belajar dan dilaksanakan |
| 5 | Bagaimana pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Dengan BIMTEK (Bimbingan Teknis, yang bertujuan meningkatkan kemampuan teknis), WORKSHOP (Seminar, yang dilakukan oleh instansi yang bertujuan memberikan materi dan pemahaman kepada para anggota), dan SUSPER |
| 6. | Bagaimana penilaian pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Belum ada bentuk evaluasi hasil dari Program |
| 7. | Bagaimana pelaksanaan pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Dengan BIMTEK (Bimbingan Teknis, yang bertujuan meningkatkan kemampuan teknis), WORKSHOP (Seminar, yang dilakukan oleh instansi yang bertujuan memberikan materi dan pemahaman kepada para anggota), dan SUSPER. |
| Kabag Umum | | |
| 1 | Bagaimana penentuan kebutuhan pada pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Pengembangan kapasitas anggota DPRD sebagai bagian dari pendalaman tugas diatur melalui Permendagri No.133/2017 yaitu sebanyak 6 kali/tahun, dimana kegiatannya dapat berupa diklat/bimtek/workshop/seminar/lokakarya |
| 2 | Bagaimana penentuan sasaran pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Harus dievaluasi dengan mempertimbangkan kebutuhan dan sasaran pengembangan anggota dewan. |
| 3 | Bagaimana penentuan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Penentuan program pengembangan anggota DPRD melalui diklat di Kabupaten Bandung ditentukan oleh Ketua DPRD |
| 4 | Bagaimana identifikasi prinsip belajar pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Agar pelatihan efektif, pembuat pelatihan harus memperhatikan faktor-faktor berikut: komunikasi dua arah, keaktifan, dan semangat belajar |
| 5 | Bagaimana pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Program pengembangan anggota DPRD di Kabupaten Bandung dilaksanakan melalui kegiatan bimtek yang membahas terkait isu" terkini termasuk membahas regulasi terbaru yang perlu diketahui oleh anggota DPRD dalam menunjang tugas fungsinya sebagai unsur legislatif. |
| 6. | Bagaimana penilaian pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD melalui pendidikan dan pelatihan anggota DPRD di DPRD Kabupaten Bandung? | Penilaian/evaluasi efektivitas pelaksanaan program pengembangan anggota DPRD sampai dengan saat ini belum pernah dilakukan |
| 7. | Bagaimana pelaksanaan pengembangan SDM pada anggota DPRD Kabupaten Bandung? | Pelaksanaan pengembangan anggota DPRD di Kabupaten Bandung dilakukan dalam bentuk Bimtek yang dilaksanakn oleh Sekretariat, menjadi narasumber dalam berbagai kegiatan di SKPD yang menjadi mitra kerjanya maupun melalui kegiatan seminar/workshop yang dilaksanakan oleh partai pengusungnya (DPW/DPP) |

**Hasil Wawancara Model Yang Efektif di DPRD Kabupaten Bandung**

| No | Pertanyaan | Jawaban |
| --- | --- | --- |
| Fraksi Nasdem | | |
| 1. | Bagaimana model yang efektif dalam SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Model yang efektif dalam SDM yaitu selain diberikan kewajiban tetapi juga harus diperkuat hak nya. Karena dalam hak keuangan belum terpenuhi dan protokoler juga belum sesuai dengan undang-undang. |
| Fraksi PAN | | |
| 1. | Bagaimana model yang efektif dalam SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Model yang efektif itu yaitu dapat bekerjasama dengan Lembaga-lembaga Pendidikan yang ada di Indonesia. |
| Fraksi PDIP | | |
| 1. | Bagaimana model yang efektif dalam SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Model yang efektif dalam pengembangan SDM pada Anggota DPRD Kab Bandung adalah melakukan workshop kegiatan, melakukan komunikasi kepada masyarakat dan melakukan studi banding |
| Fraksi Demokrat | | |
| 1. | Bagaimana model yang efektif dalam SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Dengan diadakannya workshop atau studi banding dengan pihak yang dibutuhkan. Hal itu, dianggap lebih efektif dan efisien guna mengembangkan kinerja dari DPRD Kabupaten Bandung. |
| Fraksi Gerindra | | |
| 1. | Bagaimana model yang efektif dalam SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Di dalam DPRD Kabupaten Bandung sendiri yang dianggap sebagai model yang cocok untuk tiap anggotanya adalah melaksanakan workshop serta diskusi. Karena, dianggap lebih efektif apabila dilakukan pada tiap anggota di DPRD Kabupaten Bandung. |
| Fraksi Golkar | | |
| 1. | Bagaimana model yang efektif dalam SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Adanya program pendidikan seperti bimbingan teknis ataupun workshop,dan juga harus adanya evaluasi bagaimana kinerja dewan dinilai dari beberapa aspek keaktifan berargumentasi dan berakhlak,harus ada metode metode yang tidak menyakitkan hati ketika ada evaluasi personal anggota dewan,harusnya ada reward sendiri didalam nya seperti anggota dewan of the month atau dewan ter-rajin agar anggota dewan semakin semangat dalam bekerja dan juga reward tersebut bisa digunakan untuk kampanye agar masyarakat bisa melihat siapa saja yang dapat penghargaan tersebut. |
| Fraksi PKB | | |
| 1. | Bagaimana model yang efektif dalam SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | WORKSHOP, FGD (focus grup discussion), BIMTEK |
| Fraksi PKS | | |
| 1. | Bagaimana model yang efektif dalam SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Menyediakan Alokasi Dana dalam Peningkatan kualitas |
| Kabag Umum | | |
| 1. | Bagaimana model yang efektif dalam SDM pada anggota DPRD Kabupatan Bandung? | Adanya program pendidikan seperti bimbingan teknis ataupun workshop,dan juga harus adanya evaluasi bagaimana kinerja dewan dinilai dari beberapa aspek keaktifan berargumentasi dan berakhlak,harus ada metode metode yang tidak menyakitkan hati ketika ada evaluasi personal anggota dewan,harusnya ada reward sendiri didalam nya seperti anggota dewan of the month atau dewan ter-rajin agar anggota dewan semakin semangat dalam bekerja dan juga reward tersebut bisa digunakan untuk kampanye agar masyarakat bisa melihat siapa saja yang dapat penghargaan tersebut |

**DOKUMENTASI**

Penyampaian materi Workshop Pimpinan dan Anggota DPRD Kabupaten Bandung oleh Biro Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri.

Pembukaan Workshop Pimpinan dan Anggota DPRD, Kerjasama LPM Universitas Pasundan dengan Sekretariat DPRD Kabupaten Bandung.

****

Penyampaian materi oleh narasumber kepada Pimpinan dan Anggota DPRD Kabupaten Bandung terkait peran DPRD dalam Perencanaan, Pembangun dan Keuangan Daerah.

****

Anggota DPRD Kabupaten Bandung sedang menerima materi workshop.

****

Peserta Workshop sedang bertanya kepada Narasumber.

****

Pembukaan Workshop Pimpinan dan Anggota DPRD Kabupaten Bandung.

****

Ketua DPRD sedang membuka kegiatan Workshop Pimpinan dan Anggota DPRD Kabupaten Bandung.

****

Penyampaian Materi Workshop oleh Narasumber dari LPM Universitas Pasundan.

****

Ketua LPM Unpas menyampaikan sambutan dalam Workshop Pimpinan dan Anggota DPRD A.n Rektor Universitas Pasundan.

****

Suasana Penyampaian Materi Workshop kepada Pimpinan dan Anggota DPRD Kabupaten Bandung.

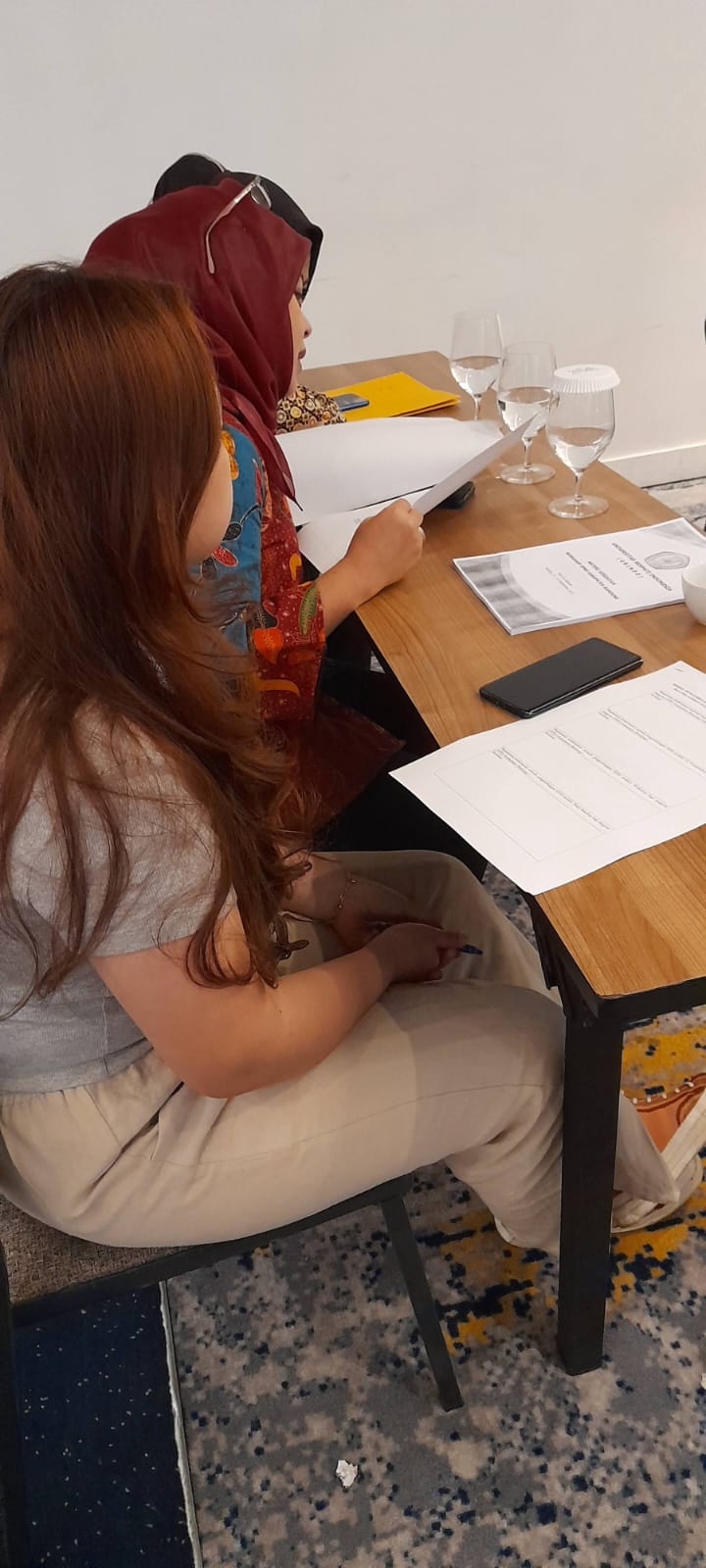
****

Sesi Foto bersama dengan Narasumber.

****

Sesi Wawancara Peneliti dengan Narasumber Fraksi Demokrat Bapak Hikmat Budiman.

****

****Wawancara dan Diskusi terbatas Peneliti dengan Anggota DPRD

Proses Pengisian Kuisioner dan Wawancara dengan Ibu Hj. Evi Riyanti ( Fraksi Golkar )

****

Proses Pengisian Kuisioner dan Wawancara dengan Bapak Mochamad Luthfi Hafiyyan ( Fraksi PDIP )

****

Proses Pengisian Kuisioner dan Wawancara dengan Bapak Agung Yansusan ( Fraksi Golkar )

****

Proses Pengisian Kuisioner dan Wawancara dengan Bapak Tri Bambang Pamungkas ( Fraksi NasDem )