

## KAJIAN KOMPETENSI ANGGOTA DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KABUPATEN - KOTA SUKABUMI, PROVINSI JAWA BARAT

Tiesnawati Wahyuningsih (tiesna@ut.ac.id)  
Sri Wahyu Krida Sakti  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka

### ABSTRACT

*The overall picture of the regional legislative members' competency both in the regency or in the city of Sukabumi to do their function in legislative, budgetary, and supervisory showed very critical condition to be well fixed in immediate constructs. The intellectual capacity as well as the standard behavior and technical skills to produce local regulations are still pretty weak. Generally speaking the local legislative members' knowledgeability about their three main tasks and functions which are to do with local economic development, local tax and retribution, also the creation of conducive business entrepreneurship climate, all of them have lomed to be very sluggish. More substancially, the mastery of basic competencies to do with the settlement of local budgeting and revenue planning are still being handycap. This research discusses the profile of those of three main synergetic competences of local legislative members in Sukabumi, both the city and the regency. The three main synergetic competences of that of local legislative members cover local-law-legislation, local-development-supervision, and local-budgeting. More specifically, those three main variables of legislative competence were also analyzed by using five parameters of competence which are technical, managerial, strategical, social, and ethical.*

*Keyword: legislative function - budgetary function - local legislative members' competences – supervisory function*

Sistem pemerintahan yang sentralistik yang telah dipraktekkan selama lebih dari tiga dasawarsa mendapat tekanan yang semakin luar biasa dari berbagai elemen bangsa untuk direstrukturisasi. Kondisi ini direspons secara positif sehingga lahir sejumlah kebijakan terutama di bidang politik dan pemerintahan yang lebih sejalan dengan semangat demokrasi. Salah satu di antaranya adalah dihasilkan Undang-undang No. 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang telah diganti dengan UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah karena tidak sesuai dengan perkembangan keadaan, ketatanegaraan, dan tuntutan penyelenggaraan otonomi daerah. Sedangkan Undang-undang No. 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah juga telah diganti dengan UU No. 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Kedua UU ini merupakan dasar bagi peralihan sistem pemerintahan yang sentralistik menuju sistem pemerintahan yang desentralistik. Melalui UU No. 32 tahun 2004, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) tidak lagi menjadi bagian dari Pemerintah Daerah namun DPRD merupakan lembaga perwakilan rakyat daerah dan berkedudukan sebagai unsur penyelenggaraan pemerintahan daerah (Pasal 40).

Perubahan kedudukan DPRD ini membawa implikasi yang cukup luas termasuk sampai pada wilayah kabupaten dan kota Sukabumi. DPRD Kabupaten dan Kota Sukabumi memiliki tugas dan kewenangan yang cukup besar dalam menentukan arah kebijakan pemerintahan dan pembangunan di wilayah kabupaten maupun kota Sukabumi tersebut. Di satu sisi, hal ini merupakan nilai positif terhadap berkembangnya nilai-nilai demokrasi termasuk semakin besarnya kontrol DPRD terhadap jalannya pemerintahan di kabupaten maupun kota Sukabumi. Jika sebelumnya para anggota DPRD Sukabumi kurang berdaya dalam mengontrol Pemerintahan Daerah Sukabumi, sekarang para anggota DPRD-nya diberi kewenangan untuk melakukan hal tersebut. Sehingga *check and balances* diharapkan bisa berjalan lebih efektif di daerah wilayah Sukabumi.

Praktek penyelenggaraan tugas-tugas dan kewenangan para anggota DPRD Sukabumi baik kabupaten maupun kota selama ini juga telah menimbulkan sejumlah problematika. Berbagai isu muncul ke permukaan – baik melalui forum-forum diskusi maupun yang di muat di media massa – menunjukkan bahwa sebagian besar kualitas kompetensi anggota DPRD, baik di tingkat kabupaten maupun kota masih jauh dari memadai. Hal ini jelas mengancam keberhasilan penyelenggaraan tugas-tugas dan kewenangan DPRD Sukabumi yang semakin besar tersebut.

Harus diakui bahwa Pemilu yang telah dilaksanakan mampu menghasilkan rekrutmen politik yang demokratis dan adil, namun sistem politik didisain dalam waktu yang relatif terbatas sehingga menyulitkan berbagai partai politik untuk mempersiapkan kader-kadernya secara lebih terencana dan berkualitas untuk duduk di lembaga Legislatif. Maka wajar apabila terdapat sejumlah pandangan bahwa anggota DPRD di Sukabumi sekarang perlu ditingkatkan kompetensinya, terutama dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai legislator, pengawas pembangunan, dan pengendali anggaran.

Dari tiga fungsi DPRD – fungsi legislasi, fungsi anggaran, dan fungsi kontrol - dapat dikatakan bahwa selama ini hanya fungsi kontrol yang lebih banyak dijalankan oleh anggota DPRD di Sukabumi tersebut. Kedua fungsi yang lainnya relatif kurang berjalan secara proporsional karena memang kedua fungsi ini memerlukan tingkat penguasaan kompetensi yang lebih baik yang kenyataannya memang belum sepenuhnya dimiliki oleh sebagian besar anggota DPRD di kabupaten dan Kota Sukabumi.

Kajian ini dilakukan dengan harapan dapat merumuskan profil kompetensi anggota DPRD menurut tiga fungsi (legislasi, anggaran dan pengawasan) untuk keperluan penyempurnaan sistem pembinaan kader politik pada Pemilihan Umum mendatang.

Terjadinya pengawasan berlebihan dan rendahnya kuantitas-kualitas produk hukum DPRD pada umumnya mengindikasikan rendahnya tingkat kompetensi anggota DPRD (Syamsudin, N. 2002). Selain itu sistem politik yang didesain sampai pada saat ini masih menyulitkan berbagai partai politik untuk mempersiapkan kader-kadernya secara lebih terencana untuk duduk di lembaga legislatif.

Kondisi sinergisme kelembagaan DPRD Sukabumi dengan Pemda Sukabumi yang terkait dengan urusan kegiatan pembangunan secara umum berjalan baik namun masih terdapat berbagai kendala kompetensi di bidang penguasaan teknis substansi Tupoksi. Pada sisi lain kondisi informasi tentang profil kompetensi anggota DPRD kabupaten dan kota Sukabumi masih sangat minim, sehingga menyulitkan penyusunan strategi pengembangan kapasitas para anggota DPRD itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam kajian ini permasalahan kompetensi anggota DPRD Sukabumi dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Seperti apakah gambaran sinergi kelembagaan DPRD Kabupaten dan Kota Madya Sukabumi terkait dengan pelaksanaan urusan Pengawasan – Perundangan - Penganggaran?

2. Seperti apakah gambaran kebutuhan kompetensi para anggota DPRD Kabupaten dan Kota Madya Sukabumi saat ini?
3. Seperti apakah gambaran strategi waktu yang akan datang yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi tersebut sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan efektifitas pelaksanaan fungsi legislasi- anggaran – pengawasan?

Kajian ini bertujuan untuk memperoleh peta gambaran profil kualitatif-kuantitatif tentang kompetensi para anggota DPRD Kabupaten dan Kota Madya Sukabumi dalam pelaksanaan tugas pokok-fungsi dan wewenang bidang Pengawasan – Perundangan – Penganggaran. Dengan demikian dapat diketahui perkembangan mutakhir kebutuhan kompetensi dan strategi pengembangannya sesuai dengan karakteristik umum pelaksanaan fungsi kelembagaan DPRD untuk maksud *input* kebijakan pengembangan kapasitas kelembagaan DPRD Kabupaten dan Kota Madya Sukabumi.

Sasaran kajian ini adalah a). gambaran sinergi pelaksanaan urusan kelembagaan DPRD Kabupaten dan Kota Madya Sukabumi; b). gambaran kebutuhan kompetensi para anggota DPRD Kabupaten dan Kota Madya Sukabumi saat ini; c). terumuskannya strategi pengembangan kompetensi para anggota DPRD Kabupaten dan Kota Madya Sukabumi, sehingga dapat meningkatkan efektifitas penyelenggaraan fungsi legislasi- anggaran – pengawasan.

Kata 'kompetensi' memiliki sejumlah pengertian, yang menyoroti aspek dan penekanan yang relatif berbeda. Menurut *Collins Cobuild Dictionary* (1993), "*competence is ability to do something well or effectively*". Kompetensi memiliki pengertian yang sama dengan *capability* (kemampuan). Seseorang yang kompeten adalah yang memiliki kemampuan, pengetahuan dan keahlian untuk melakukan sesuatu secara efisien dan efektif.

Amstrong dan Baron (1998) membedakan antara pengertian *competence* dengan *competency*. *Competence* menggambarkan apa yang dibutuhkan seseorang agar ia mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pengertian *competence* ini lebih memberikan perhatian pada akibat (*effect*) daripada usaha (*effort*) dan pada *output* daripada *input*. Sedangkan *competency* atau kompetensi mengacu pada dimensi-dimensi perilaku sehingga sering juga disebut kompetensi perilaku (*behavioral competencies*). Pengertian *competency* dimaksudkan untuk menggambarkan bagaimana orang-orang berperilaku ketika mereka melakukan perannya dengan baik.

Spencer dan Spencer (1992) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion-referenced effective* dan/atau kinerja yang tinggi sekali dalam melakukan suatu pekerjaan. Karakteristik dasar menunjukkan bahwa kompetensi itu merupakan bagian dari kemampuan seseorang untuk bertahan (*survival*) dan dapat memprediksi perilakunya dalam situasi dan pekerjaan yang lebih luas. Sedangkan *criterion-referenced* berarti bahwa kompetensi seseorang dapat memprediksi apakah kinerjanya baik atau jelek.

Spencer dan Spencer (1992) juga memberikan lima karakteristik dasar dari kompetensi, yaitu:

- a. Motif (*motive*)  
Sesuatu yang secara terus menerus dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang yang menyebabkan adanya tindakan. Motif ini 'menggerakkan, mengarahkan dan memilih' perilaku terhadap tindakan tertentu atau tujuan dan berbeda dari orang lainnya.
- b. Sifat (*traits*)  
Karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi.

- c. Konsep pribadi (*self-concept*)  
Perilaku, nilai-nilai dan kesan pribadi seseorang.
- d. Pengetahuan (*knowledge*)  
Informasi mengenai seseorang yang memiliki bidang substansi tertentu.
- e. Keterampilan (*skill*)  
Kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik dan mental tertentu.

Rothwell (2000) mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya meliputi *technical competence*, *managerial competence*, *interpersonal competence* (social/communication competence) dan *intellectual competence* (*strategic competence*). Dari beberapa pendapat mengenai kompetensi tersebut dapat dikatakan bahwa kompetensi yang dibutuhkan oleh seseorang dalam suatu organisasi adalah:

- a. *Technical competence*.  
Kompetensi teknik dalam prakteknya adalah bersifat ketrampilan dan kemampuan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugasnya.
- b. *Managerial competence*.  
Kompetensi ini berkaitan dengan kemampuan manajerial dalam hal perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan.
- c. *Social competence*.  
Kompetensi sosial adalah kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan pihak lain.
- d. *Strategic competence*.  
Kompetensi strategic adalah kemampuan melihat jauh ke depan sehingga dapat merumuskan berbagai kebijakan yang sifatnya strategis.
- e. *Ethical competence*.  
Kompetensi etika adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan pertimbangan etika dan moral.

Tingkat kemampuan anggota DPRD dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan fungsinya dapat dilihat dari masing-masing *individual level of competency*. Kompetensi seperti ini sangat tergantung pada kemampuan, kecakapan, keahlian dan pengetahuan masing-masing anggotanya terhadap bidang-bidang yang berkaitan dengan tugas-tugas DPRD. Thoha (2002) mengemukakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kompetensi anggota DPRD sebagai berikut:

- a. Etika dan moral belum dijadikan penentu;
- b. Sistem rekrutmen para anggota;
- c. Kualitas pendidikan dan pengalaman para anggota;
- d. Rendahnya motivasi para anggota untuk kepentingan rakyat; dan
- e. Sistem pemerintah yang dipergunakan.

Peran DPRD sebagai badan legislatif daerah, lembaga perwakilan rakyat daerah, wahana untuk melaksanakan demokrasi dan sebagai kontrol terhadap jalannya pemerintahan di daerah dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Sebagai badan Legislatif daerah:
  - 1) Bersama Kepala Daerah membentuk Peraturan Daerah (PERDA);
  - 2) Bersama Kepala Daerah menetapkan anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD);

- 3) Memberikan pendapat dan pertimbangan kepada pemerintah terhadap rencana perjanjian internasional yang menyangkut kepentingan daerah.
- b. Sebagai Lembaga Perwakilan Rakyat:
  - 1) Memilih kepala daerah dan wakil kepala daerah;
  - 2) Memilih anggota Majelis Permusyawaratan Rakyat dari utusan daerah;
  - 3) Mengusulkan pengangkatan dan pemberhentian kepala daerah.
- c. Sebagai Wahana Pelaksanaan Demokrasi:
  - 1) Menampung dan menindaklanjuti aspirasi & masyarakat;
  - 2) Memperjuangkan kepentingan rakyat;
  - 3) Menerima dan menghargai adanya perbedaan pendapat;
  - 4) Berkedudukan dan sejajar dan mitra pemerintah daerah.
- d. Sebagai Lembaga Kontrol:
  - 1) Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan PERDA dan peraturan perundangan;
  - 2) Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan keputusan kepala daerah;
  - 3) Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan APBD;
  - 4) Melaksanakan pengawasan terhadap kebijakan PEMDA;
  - 5) Melaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kerjasama internasional di daerah.

Lebih lanjut Thoha (2002) mengidentifikasi persoalan individu anggota DPRD dan persoalan institusi DPRD. Persoalan-persoalan tersebut antara lain adalah:

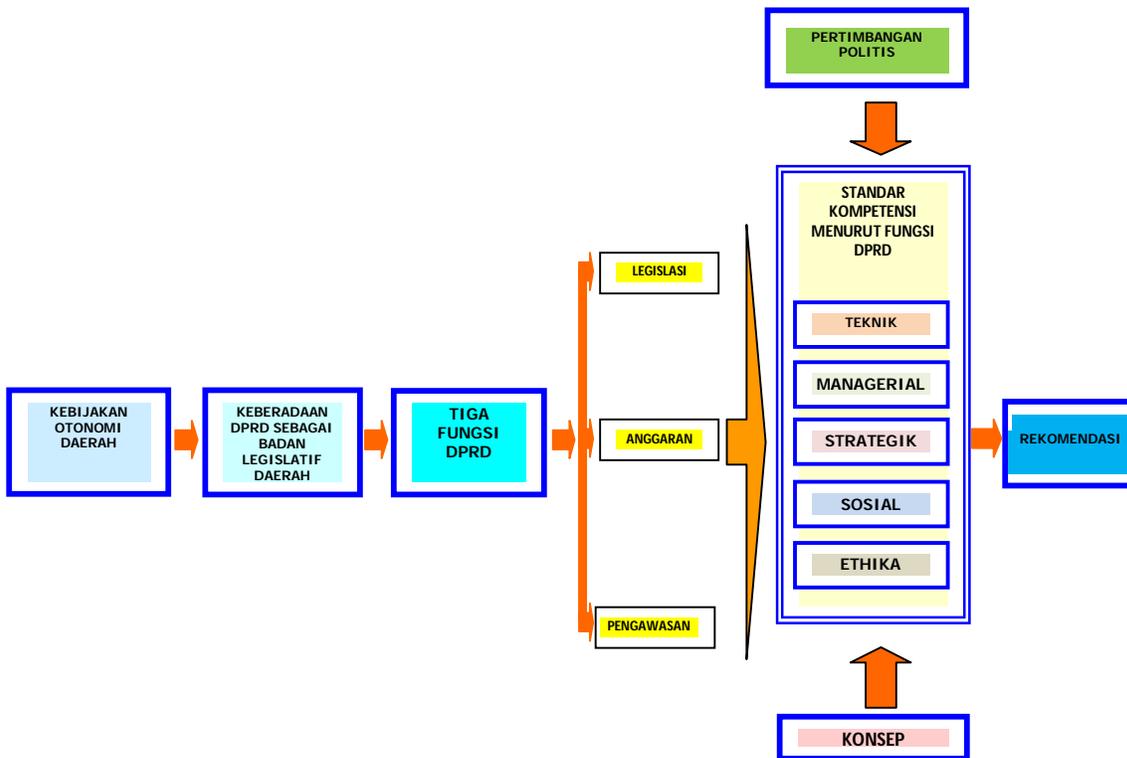
- a. Persoalan yang berbasis kualitas individu anggota DPRD:
  - 1) Kualitas SDM di DPRD masih tergolong rendah, umumnya kurang berpengalaman tentang pemerintahan;
  - 2) Proses rekrutmen tidak berdasarkan kompetensi individu, melainkan berdasarkan kedekatan pada pengurus partai;
  - 3) Pertimbangan meritokrasi tidak digunakan terhadap kualifikasi calon anggota DPRD;
  - 4) Masih sering terdengar terdoda permainan uang (moral);
  - 5) Anggota DPRD kurang mampu menampilkan kemampuan legislatif dan lebih banyak menampilkan ketrampilan lisan dalam melakukan interupsi ketimbang pembuatan peraturan kebijakan.
- b. Persoalan yang berbasis institusi DPRD:
  - 1) Pelaksanaan *Check and balance* tidak efektif;
  - 2) Kekuasaan (*power*) cenderung bergeser ke legislatif;
  - 3) Persepsi mitra sejajar yang distorsif;
  - 4) Tidak jelas beda antara jabatan politik dan jabatan karier birokrasi daerah.

Untuk itu Thoha (2002) juga menawarkan sejumlah upaya perbaikan yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan di atas. Upaya tersebut antara lain adalah:

- a. Jumlah partai politik perlu ada perubahan;
- b. Sistem rekrutmen anggota DPRD harus diubah;
- c. Sistem Pemilu perlu dipertimbangkan untuk diubah;
- d. DPR dikembalikan sebagai lembaga Perwakilan Rakyat, bukan perwakilan partai politik (Parpol);
- e. Selain itu juga harus banyak menampilkan fungsi lembaga legislatif daerah;
- f. Masing-masing Parpol harus mau menyiapkan SDM nya yang mau didudukkan sebagai Wakil Rakyat;

- g. Pendidikan dan pelatihan anggota DPRD harus dilakukan oleh Parpol untuk memperkuat kompetensi anggota;
- h. *Check and balance* harus diterapkan antara eksekutif dan DPRD;
- i. Rekrutmen anggota DPRD harus didasarkan pada kompetensi individual bukan karena kedekatan pada elite pengurus Parpol;
- j. Sistem merit harus diterapkan dalam lembaga DPRD maupun di DPR;
- k. Seleksi untuk menjadi anggota Dewan dilakukan melalui tes yang kompetitif;
- l. Moral harus dijadikan pertimbangan utama dalam pemilihan calon anggota DPRD.

Secara konseptual kajian ini dapat digambarkan dalam pola pikir yang sistematis sebagaimana tertera pada gambar 1.



Gambar 1: Kerangka alur pikir kajian kompetensi anggota DPRD Sukabumi

Berkaitan dengan kajian ini, metode yang digunakan adalah metode deskriptif eksploratif (Irawan 2002), yaitu penelusuran permasalahan konsep kunci dalam hal ini kebutuhan kompetensi para anggota DPRD yang diteliti melalui penggalian data dan informasi secara luas dan mendalam serta bertujuan untuk menjelaskan berbagai gejala sebagaimana adanya. Berbagai variabel dan sub-variabel kompetensi yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan pada Tabel 1.

Tabel 1. Variabel dan Subvariabel Kompetensi yang Digunakan dalam Penelitian

VARIABEL- UTAMA KOMPETENSI	SUB-VARIABEL KOMPETENSI
Sinergisme Legislasi/Legislation	a. Legislation; b. Budgeting; c. Controlling a. Technical-Legislation; b. Managerial-Legislation; c. Strategical-Legislation; d. Social-Legislation; e. Ethical-Legislation
Anggaran/Budgeting	a. Technical-Budgeting; b. Managerial-Budgeting; c. Strategical-Budgeting; d. Social-Budgeting; e. Ethical-Budgeting
Pengawasan/Controlling	a. Technical-Controlling; b. Managerial-Controlling; c. Strategical-Controlling; d. Social-Controlling; e. Ethical-Controlling.

Setiap variabel dan sub-variabel tersebut di atas telah diidentifikasi indikatornya dan ditransformasikan ke dalam bentuk item pertanyaan pilihan berganda dalam instrumen utama kuesioner.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota DPRD wilayah Kabupaten Sukabumi dan Kota Sukabumi, Provinsi Jawa Barat, termasuk unsur pimpinan DPR dan komisi-komisi yang ada di DPRD. Lokus penelitian ini adalah DPRD Kota Sukabumi dan DPRD Kabupaten Sukabumi. Teknik pengumpulan data yang telah digunakan dalam kajian ini adalah sebagai berikut.

a. Kluster 1:

Kajian Pustaka. Untuk melengkapi kebutuhan, data sekunder, metoda pengumpulan data dalam kajian ini juga melakukan telaah buku, jurnal, hasil kajian dan dokumentasi lainnya yang relevan, yaitu:

- Laporan hasil evaluasi kelembagaan DPRD Kabupaten dan Kota Sukabumi;
- Laporan hasil penelitian kelembagaan legislatif DPRD Kabupaten dan Kota Sukabumi;
- Data demografis DPRD Kabupaten dan Kota Sukabumi.

b. Kluster 2:

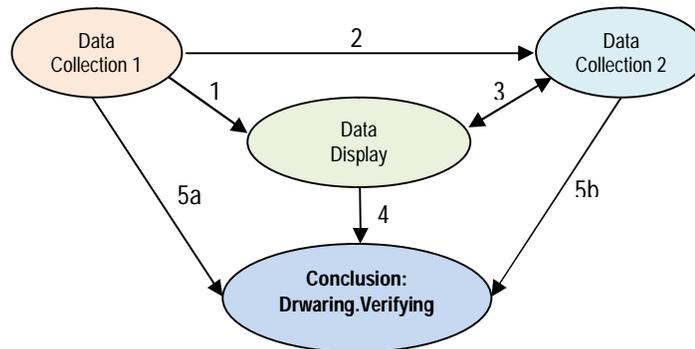
Kajian persepsi melalui Survei Kebutuhan Kompetensi, yaitu melakukan survei kepada para responden sebagai sumber data primer. Survei ini telah dilaksanakan terhadap 120 responden, dan kuesioner yang kembali terisi lengkap berjumlah 50 set berasal dari dua wilayah DPRD Kabupaten Sukabumi dan Kota Sukabumi.

Metode analisis data kajian kompetensi para anggota DPRD dilakukan dengan menggunakan teknik *deskriptif kuantitatif* yang didasarkan pada data primer dan didukung oleh data sekunder yang telah dianalisis sebelumnya. Data yang telah terkumpul dianalisis dirumuskan menurut pola tertentu yang terbentuk, kemudian dirumuskan sebagai pola data yang mencerminkan informasi.

Teknik analisis yang telah digunakan untuk menjawab 3 (tiga) pertanyaan penelitian, adalah:

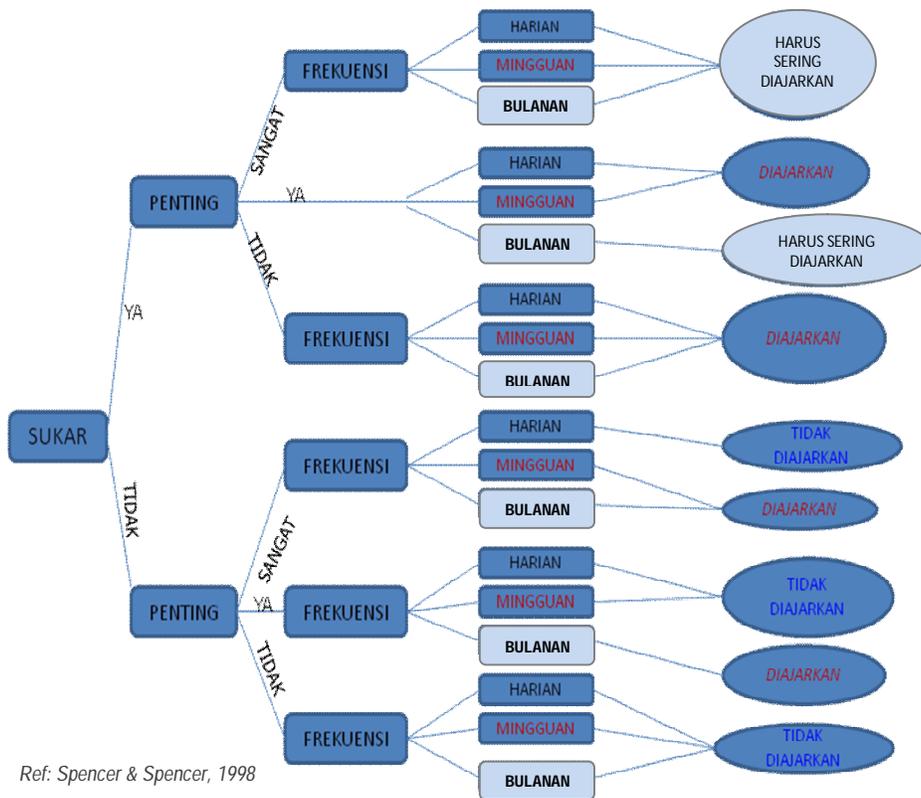
- a. Deskriptif kuantitatif - Analisis DIF: *Difficulty – Importance – Frequency* (Spencer & Spencer, 1998) untuk menggambarkan persepsi kebutuhan kompetensi para anggota DPRD Sukabumi terhadap pelaksanaan tugas kegiatan legislasi – pengawasan – penganggaran. Alat analisis yang telah digunakan adalah *Central Tendency – DIF* untuk mengetahui tingkat kebutuhan kompetensi tersebut.
- b. *Miles-Huberman Interactive Model of Analysis* (Biglen & Bogdan, 1998) untuk menjamin kerangka validitas data temuan akan kebutuhan kompetensi dan strategi pengembangannya

yang efektif bagi anggota DPRD Sukabumi. Secara sederhana Miles-Huberman Interactive Model tersebut tertera pada Gambar 2.



Gambar 2: Miles – Huberman Interactive Model (Biglen & Bogdan, 1998)

Sedangkan rancangan analisis menggunakan teori DIF Analisis yang tertera pada Gambar 3.



Gambar 3: DIF Analysis

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### DPRD Kabupaten Sukabumi

#### *Fungsi Legislasi*

Melalui Survei, para responden anggota DPRD Kabupaten Sukabumi menyatakan bahwa permasalahan utama dalam pembahasan rancangan peraturan daerah adalah kualitas kompetensi anggota DPRD yang sangat lemah, sehingga sebagian besar anggota DPRD Kabupaten Sukabumi ini masih sulit memahami substansi rancangan peraturan daerah tersebut. Proses pembahasan rancangan peraturan tersebut dikatakan cukup lancar, namun pada proses analisis anggota dewan terhadap isi dan implikasi yang ditimbulkan dari penerapannya di bidang politik, social, dan ekonomi dikatakan masih cukup dangkal. Hal ini disebabkan karena sampai saat penelitian dilakukan para anggota DPRD adalah baru dilantik sehingga belum ada satupun rancangan peraturan daerah yang diusulkan oleh DPRD Kabupaten Sukabumi. Dalam menjalankan fungsi legislasi, para anggota DPRD merasa perlu memiliki berbagai kompetensi yang terkait dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku dalam menjalankan Tupoksi Legislasi. Menguasai pengetahuan tentang proses legislasi seperti *legal drafting*, memiliki sikap perilaku mental-akhlak yang terpuji dan berdisiplin memperjuangkan aspirasi rakyat adalah juga merupakan kebutuhan kompetensi yang diharapkan saat ini. Dalam memahami peraturan perundang-undangan, sekurang-kurangnya para anggota DPRD tersebut harus menguasai azas-azas penyusunan rancangan suatu peraturan daerah, khususnya yang terkait dengan aspek filosofis, yuridis, ekonomis, dan sosiologis.

Oleh sebab itu menyimak dari lemahnya kompetensi anggota DPRD Kabupaten di bidang legislasi maka partai-partai perlu mempersiapkan para kadernya secara lebih memadai untuk duduk dalam kursi legislatif. Sejauh ini, mayoritas anggota DPRD di Wilayah Kabupaten Sukabumi memang belum memiliki kompetensi tersebut. Mereka belum menguasai pengetahuan dan keterampilan di bidang *legal-drafting*, substansi Ranperda yang sedang dibahas, maupun persoalan sikap perilaku. Sehingga wajar apabila DPRD Kabupaten Sukabumi belum pernah menggunakan Hak-Inisiatif-nya sehingga pihak pemerintah daerah Kabupaten Sukabumi lebih mendominasi dalam penyusunan suatu peraturan daerah.

Dalam kesejajaran dan kemitraan kedudukan DPRD Kabupaten Sukabumi dengan Kabupaten Sukabumi, sebagaimana disebutkan dalam Pasal 16 Ayat (2) UU No. 22 Tahun 1999, para responden anggota DPRD ini mengakui bahwa dari sisi kompetensi, DPRD masih belum bisa sejajar dengan Pemda, karena aparatur Pemda telah memiliki tradisi pembinaan aparaturnya lebih lama. Salah satu ilustrasi yang diperoleh dari komentar beberapa responden anggota DPRD sendiri mereka mengatakan bahwa dalam pembahasan rancangan Perda, banyak anggota dewan yang tidak nyambung, bila terdapat pasal-pasal yang tidak disetujui anggota dewan, mereka masih belum mampu mengemukakan argumentasinya dengan baik.

Untuk mengatasi ini Kantor DPRD menyelenggarakan program-program pemantapan kemampuan bagi seluruh anggota dewan. Dengan mengirim para anggota dewan ke seminar dan loka karya baik di tingkat lokal maupun nasional, serta melaksanakan studi banding. Akan tetapi permasalahannya masih disebabkan oleh sikap perilaku anggota dewan itu sendiri, yaitu masih banyak yang tidak serius dalam mengikuti program-program peningkatan kompetensi tersebut. Persoalan berikutnya adalah program-program peningkatan kompetensi tersebut memang tidak dirancang khusus sesuai kebutuhan spesifik para anggota DPRD Kabupaten Sukabumi, sehingga sangat dipertanyakan relevansinya secara spesifik.

Menurut responden, dalam menetapkan suatu Perda, terdapat 4 (empat) hirarki kompetensi yang perlu dikuasai oleh para anggota DPRD Kabupaten Sukabumi, yaitu: pemahaman tentang hukum dan peraturannya, teknik tentang pembuatan peraturan, teknik penggunaan istilah nomenklatur hukum dan pemerintahan, dan teknik penyusunan peraturan perundang-undangan. Untuk meningkatkan kompetensi para anggota DPRD ini yang menjadi faktor penentu adalah persoalan itikad atau motif dari para anggota DPRD itu sendiri untuk sadar akan kekurangan kemampuan diri sehingga membuka diri untuk berendah hati mau belajar dari yang lebih mengerti. Persoalan kurang terpujinya sikap perilaku sebagian anggota DPRD ini berdampak besar pada citra mereka sendiri yang kurang baik di mata masyarakat. Banyak harapan, bahwa anggota dewan tidak terkecuali DPRD Sukabumi harus memiliki visi dan misi ke depan dalam memperjuangkan amanat rakyat. Hal ini bisa dilakukan melalui kemauan belajar dengan sungguh-sungguh meningkatkan kompetensi yang dibidangnya, apakah bidang hukum, ekonomi, pertahanan, perdagangan, transportasi, budaya, pendidikan, ataupun pertanian. Oleh karena itu, menjadi anggota dewan berarti memiliki tanggung jawab yang berat sekali terutama tanggung jawab moral (Thoha, 2002). Sebagian para anggota dewan mengakui bahwa dalam pengambilan keputusan di DPRD Kabupaten Sukabumi selalu terjadi perdebatan sengit. Karena disadari bahwa para anggota DPRD ini tidak menguasai seluruh permasalahan, maka dilibatkan sejumlah ahli dalam pembahasan rancangan peraturan daerah dan RAPBD.

Isu-isu lain tentang moralitas, intelektualitas, dan kedisiplinan para anggota DPRD Kabupaten Sukabumi merupakan persoalan yang dianggap urgen patut dimiliki oleh para anggota DPRD tersebut. Dalam pembahasan rancangan Perda, umumnya yang mereka coba pahami adalah kebutuhan untuk memperbesar Pendapatan Asli Daerah (PAD).

### **Fungsi Anggaran**

Pada dasarnya kompetensi yang dibutuhkan dalam menjalankan fungsi penyusunan anggaran, tingkat urgensinya adalah sama dengan kebutuhan kompetensi untuk legislasi. Penguasaan kompetensi bidang prinsip dasar akuntansi, penggunaan-manfaat anggaran, dan prinsip akuntabilitas merupakan standar kebutuhan yang harus dikuasai oleh para anggota DPRD. Umumnya para anggota dewan telah sepakat akan kebutuhan kompetensi ini dalam membahas RAPBD. Persoalannya adalah tingkat kemampuan analisis sedalam apa yang patut mereka kuasai itu. Menurut beberapa responden, bahwa tingkat ketajaman melakukan analisis dalam pembahasan anggaran belumlah begitu tajam. Apa yang menjadi prioritas sorotan bagi para anggota dewan adalah sektor belanja rutin. Sehingga peningkatan kompetensi pada bidang penyusunan anggaran ini menjadi sangat penting untuk diupayakan melalui program *up-grading* penguasaan akuntansi.

Hambatan utama yang dihadapi dalam upaya peningkatan kompetensi para anggota dewan adalah karena faktor usia, yang pada umumnya telah lebih dari 40 tahun sehingga menurut data yang diperoleh kemampuan mereka untuk membangkitkan semangat belajar sudah sangat terbatas. Dari 29 responden anggota DPRD Kabupaten Sukabumi, hanya 3,4% saja yang berpendidikan S2, 41% berpendidikan S1, dan 48,3% yang berpendidikan SMA.

Beberapa anggota DPRD yang masuk dalam kelompok komisi bidang ekonomi, menyatakan bahwa kompetensi para anggota dewan khususnya komisi ekonomi memang sangat bervariasi. Variasi kompetensi ini diakibatkan oleh sistem rekrutmen yang sepenuhnya berkaitan dengan partai politik di mana mereka berasal. Para anggota dewan ini merupakan jabatan politik, maka para anggota dewan tersebut tidak menguasai banyak bidang termasuk khususnya bidang akuntansi. Para responden lebih lanjut menyebutkan bahwa untuk meningkatkan kualitas pembahasan

anggaran yang dilakukan, DPRD Kabupaten Sukabumi telah melakukan kerjasama, baik dengan beberapa pihak kelembagaan lain maupun para pakar/ahli yang menguasai permasalahan anggaran untuk terlibat dalam pembahasan, yang digunakan sebagai sumber referensi sekaligus menambah pengetahuan dan keterampilan para anggota sendiri. Dapat dikatakan bahwa kehadiran para ahli tersebut merupakan sumber solusi dalam menyamakan persepsi di antara para anggota dewan.

Dinyatakan pula oleh para anggota dewan, bahwa salah satu hal terpenting dalam pembahasan anggaran adalah mengenai sistem dan mekanisme penyusunannya yang masih perlu disempurnakan. Pengawasan terhadap penggunaannya harus diciptakan lebih ketat melalui standar operasionalnya, dan setiap anggota komisi harus dapat dipastikan mampu melaksanakannya. Sehingga dalam penyusunan anggaran para anggota dewan tampak lebih condong berpegang pada pengalaman, artinya anggota dewan menggunakan pengalaman dan kenyataan yang ada di lapangan. Kondisi ini diperburuk oleh situasi mentalitas para anggota dewan yang enggan menerima masukan dari pihak luar. Memang diakui oleh banyak pihak bahwa tidak mudah melaksanakan perubahan sistem dari *Line Item Budgeting* ke *Performance Budgeting*, sehingga kompetensi dari para anggota dewan dalam hal ini memang harus ditingkatkan.

### **Fungsi Pengendalian/Kontrol**

Pada prinsipnya kompetensi yang dibutuhkan dalam menjalankan fungsi pengendalian/kontrol ini pada umumnya para anggota DPRD Kabupaten Sukabumi belum memahami substansi pengendalian secara rinci sehingga pelaksanaan fungsi pengendalian/kontrol cenderung kurang efektif. Anggota DPRD Kabupaten Sukabumi banyak yang masih belum menguasai dasar-dasar pengawasan dan belum sepenuhnya menguasai substansi apa yang diawasi, sehingga keterampilan tersebut mutlak harus ditingkatkan dengan sering diajarkan.

Fungsi pengendalian/kontrol dilaksanakan melalui dengar pendapat, kunjungan kerja, dan kunjungan ke lapangan, menerima pengaduan langsung dari masyarakat ke fraksi dan pimpinan dewan, menghadiri pertemuan-pertemuan dengan unsur-unsur masyarakat yang diadakan oleh Pemda, dan menerima masukan dari media massa. Sejauh ini, para anggota DPRD Kabupaten Sukabumi masih belum memiliki kompetensi seperti yang terkait dengan persoalan pengendalian tersebut. Akibatnya fungsi pengendalian yang dijalankan oleh dewan juga masih belum berjalan efektif sehingga disinyalir sebagian pihak pemerintah (eksekutif) memanfaatkan situasi ini (Thoha 2002). Untuk memenuhi kebutuhan kompetensi ini masing-masing fraksi dan komisi di DPRD Kabupaten Sukabumi diminta untuk melakukan *upgrading* bagi anggotanya, sehingga lebih partisipatif. Secara umum dikatakan bahwa pelaksanaan pengendalian ini lebih banyak bermuatan politis daripada muatan kompetensi teoritis akademis karena ketiadaan indikator dari pelaksanaan fungsi penengendalian tersebut.

Berdasarkan gambaran keseluruhan keadaan di atas, kiranya akan ada gunanya bahwa untuk menjamin agar anggota dewan adalah kader-kader yang memiliki kompetensi yang memadai, di masa depan setiap partai politik perlu membangun sistem pengembangan SDM-nya masing-masing. Di samping itu pula kiranya perlu dihidupkan kembali sistem *Recall* sehingga partai lebih dapat lagi mengendalikan menyeleksi para kadernya yang akan duduk di lembaga legislatif. Dengan demikian, diharapkan ketiga fungsi DPRD di Kabupaten Sukabumi dapat dilaksanakan lebih efektif. Sebaiknya sistem *Recall* tersebut tidak perlu harus menunggu sampai Pemilu yang akan datang (2014) tapi dapat dilaksanakan saat ini juga. Kesenjangan kompetensi yang berdampak kurang efektifnya pelaksanaan fungsi legislatif itu membuka peluang yang sangat besar terhadap terjadinya kolusi.

Dari data yang dihimpun terungkap bahwa muncul kesan pihak eksekutif merasa kewalahan menghadapi sikap para anggota DPRD Kabupaten Sukabumi, karena pada umumnya mereka belum memahami Tupoksi dan kedudukan DPRD dalam sistem ketatanegaraan di tingkat daerah .

## **DPRD Kota Sukabumi**

### ***Fungsi Legislasi***

Menurut responden yang merupakan para anggota DPRD Kota Sukabumi, kompetensi yang harus dimiliki oleh para anggota dewan dalam menjalankan fungsi legislasi meliputi kemampuan: a) penguasaan membuat peraturan perundangan di daerah atau disebut *Legal Drafting* dan b) pemahaman materi substansi peraturan perundangan yang akan disusun yang dilandasi analisis aspek filosofis, yuridis, dan sosiologis.

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

Responden menyatakan bahwa para anggota DPRD Kota Sukabumi hasil Pemilu 2009 ini adalah produk dari penyelenggaraan pemilihan umum yang telah cukup lama diatur dan dipersiapkan terhitung sejak Pemilu 1999 Orde Reformasi, akan tetapi masih bermasalah dengan kualitas kompetensi anggota dewan yang telah terpilih itu. Hal ini terkait dengan sistem pembinaan yang masih lemah dari partai-partai politik dalam mempersiapkan para kader-kadernya yang akan duduk sebagai anggota DPRD. Situasi ini diperparah pula oleh relatif sempitnya waktu dalam mempersiapkan kader partai yang memiliki kompetensi yang memadai sebagai anggota DPRD.

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

### ***Fungsi Anggaran***

Berkenaan dengan pelaksanaan fungsi anggaran, para responden menjelaskan bahwa sebenarnya para anggota dewan tidak harus mampu secara detail menguasai di dalam menganalisis dan menyusun penganggaran. Namun mereka harus mampu membaca arah dari usaha

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

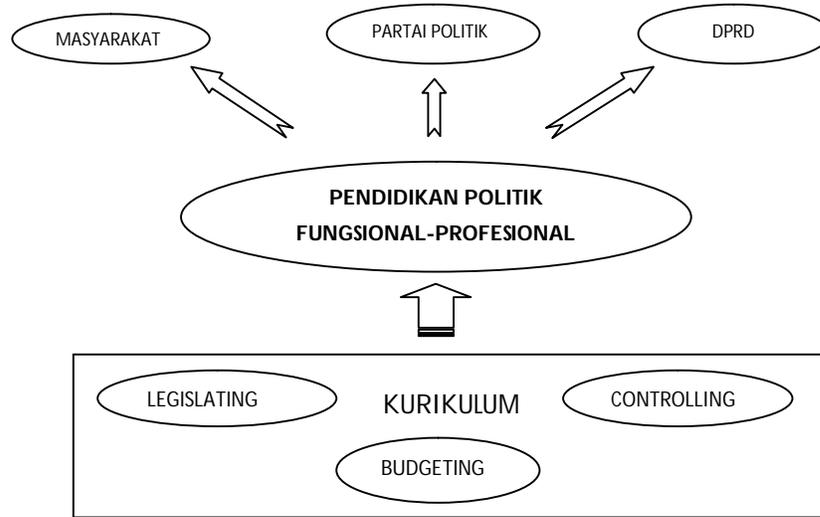
### **Fungsi Pengendalian/Kontrol**

Berdasarkan informasi dari responden terutama yang telah terpilih kembali, DPRD Kota Sukabumi dipersepsikan telah menjalankan fungsi pengendalian/kontrol agak berlebihan. Pengawasan yang telah dilakukan selama ini justru sampai pada hal-hal yang sangat detail seperti pemeriksaan kuitansi-kuitansi, yang semestinya tidaklah demikian. Pengendalian yang dijalankan oleh para anggota DPRD ini semestinya adalah kontrol terhadap kebijakan saja. Artinya, para anggota DPRD Kota Sukabumi mengawasi kebijakan yang dijalankan oleh Pemda sesuai rencana komitmen semula yang telah disepakati bersama sebelumnya. Jika dewan melakukan kontrol semacam ini, maka dewan akan kehabisan waktu hanya untuk mengawasi terus.

Menurut para responden, kemampuan DPRD Kota Sukabumi dalam menjalankan pengawasan sudah cukup bagus. Pengawasan yang dijalankan para anggota DPRD Kota Sukabumi antara lain ikut menyertakan mitra kerja komisi-komisi DPRD. Ini bentuknya adalah melalui Rapat Dengar Pendapat, bila diperlukan maka dapat dilakukan kunjungan ke lapangan. Menurut responden, untuk meningkatkan kompetensi anggota DPRD ini sangatlah sulit bahkan hampir tidak mungkin dengan alasan karena para anggota dewan ini dipilih berdasarkan pilihan politik bukannya keahlian. Apabila memang harus dilakukan pengembangan kompetensi, maka cara yang paling efektif menurut responden adalah program Diklat dilakukan pada saat mereka belum menduduki jabatan dan masih di kepartaian.

Berbagai persoalan tidak memadainya kompetensi yang dimiliki oleh para anggota dewan dalam menjalankan 3 (tiga) Tupoksi-nya, seluruhnya berakar pada sistem pembinaan para kader yang seharusnya dijalankan oleh mesin partai politik. Penyiapan para kader termasuk para anggota dewan ini dilakukan dengan melakukan pendidikan politik dikalangan *grass root* (kalangan masyarakat luas), di mana partai politik merupakan tempat berlabuh dari para anggota dewan. Pendidikan politik ini berisikan kompetensi-kompetensi yang relevan dengan *Legislating – Budgeting – Controlling* harus dikuasai untuk menjadi anggota dewan. Konsep sederhana pembinaan kompetensi para kader ini dapat digambarkan pada Gambar 4.

Dari Gambar 4 dapat dijelaskan: bahwa pendidikan politik yang berisikan kemampuan fungsional atau profesionalisme diarahkan pada peningkatan sikap perilaku dan keterampilan dari para anggota dewan dalam melaksanakan 3 (tiga) fungsi utamanya yaitu *Legislating–Budgeting – Controlling*. Apabila saat ini pola pendidikan dan pelatihan yang berbasis kompetensi diterapkan pada para anggota dewan maka dipastikan akan banyak menemui hambatan karena adanya unsur psikologis kekuasaan yang lebih dominan untuk mengatur daripada diatur. Dengan demikian pendidikan politik sebaiknya diterapkan pada masyarakat/partai politik yang merupakan basis dari para anggota dewan.



Sumber: Yudoyono, B 2001.

Gambar 4. Konsep pembinaan kompetensi kader

Pendidikan ini harus didesain sedemikian rupa secara terstruktur dan terprogram dalam bentuk kurikulum mengenai kemampuan di bidang *Legislating–Budgeting–Controlling*. Kurikulum disusun sesuai kebutuhan atau tuntutan yang berkembang saat ini dengan muatan pokok pada Tupoksi para anggota dewan tersebut di atas. Kurikulum ini dapat dikemas melalui sistem paket dengan waktu yang dapat disesuaikan.

Karena sasaran pendidikan politik ini adalah masyarakat/partai politik maka perubahan mendasar yang perlu dilakukan adalah adanya perubahan paradigma dalam masyarakat/partai politik. Rekrutmen untuk menduduki jabatan-jabatan tersebut harus benar-benar disesuaikan dengan kemampuan atau kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan demikian para anggota dewan sudah benar-benar dipersiapkan sewaktu masih ada di partai. Calon legislatif yang diusulkan benar-benar sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Prioritas utama adalah anggota yang paling baik, dan secara berurutan mencapai jumlah yang dibutuhkan. Pendidikan politik ini seyogyanya dimasukkan menjadi persyaratan utama untuk menjadi anggota dewan yaitu sebagai persyaratan pengalaman. Pengalaman yang digunakan sebagai persyaratan bukan hanya pengalaman dalam berorganisasi, tetapi meliputi pengalaman dalam menguasai kompetensi profesionalisme.

## PENUTUP

Potret kompetensi para anggota DPRD Kabupaten dan Kota Sukabumi untuk pelaksanaan fungsi anggaran menunjukkan kondisi yang tidak jauh berbeda dengan kompetensi untuk fungsi legislasi. Umumnya anggota dewan belum sepenuhnya memahami sistem anggaran yang berbasis kinerja yang berlaku saat ini. Pengetahuan para anggota DPRD tentang anggaran dan kaitannya dengan pembangunan ekonomi daerah, pajak dan retribusi daerah serta penciptaan iklim usaha yang kondusif, tampak masih terbatas. Secara substansial, penguasaan anggota DPRD terhadap kompetensi dasar yang dibutuhkan dalam pembahasan penetapan RAPBD masih belum memadai. Sebagian besar para anggota dewan masih belum menguasai prinsip dasar akuntansi, anggaran kinerja, teknik penyusunan dan manfaat anggaran dan prinsip akuntabilitas. Pembahasan anggaran tidak mampu dilakukan sampai pada taraf analisis mendalam, terlebih analisis dampak ekonomi yang

dapat ditimbulkan dari anggaran yang telah ditetapkan tersebut. Perhatian para anggota dewan rata-rata tertuju pada besaran belanja rutin dalam RAPBD tersebut.

Beberapa usaha telah dilakukan untuk meningkatkan kompetensi di bidang anggaran ini, hanya saja hambatan utamanya adalah faktor usia, beragam dan rendahnya tingkat pendidikan yang tidak begitu relevan dengan tuntutan Tupoksi anggota DPRD, dan kemauan belajar yang lemah. Usia anggota DPRD Kabupaten dan Kota Sukabumi rata-rata di atas 40 tahun yang juga berpotensi menjadi kendala dalam menumbuhkan kemauan belajar individu. Fungsi pengendalian atau kontrol yang dijalankan para anggota DPRD telah berjalan dalam porsi yang cenderung berlebihan, sehingga cenderung *contra productive* dalam hubungan kemitraan dengan aparatur Pemda. Walaupun memang diakui oleh sebagian besar masyarakat bahwa DPRD diharapkan memiliki peran yang sangat penting dan menentukan terhadap berjalannya fungsi pengawasan di daerah. DPRD Kabupaten dan Kota Sukabumi diharapkan mampu melaksanakan fungsi kontrolnya dari sisi kebijakan daerah dan bukannya pada hal-hal sangat teknis prosedural. Kekeliruan dalam pelaksanaan fungsi pengendalian/kontrol di DPRD kabupaten dan kota Sukabumi yang cenderung berlebihan terutama disebabkan oleh kurangnya pemahaman para anggota dewan terhadap Tupoksi masing-masing. Diindikasikan pula bahwa eforia kekuasaan yang menghinggapi rata-rata para anggota dewan juga berpengaruh terhadap terjadinya pengendalian/kontrol yang berlebihan tersebut.

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

Sistem rekrutmen para anggota DPRD tampak harus dibenahi. Rekrutmen calon anggota legislatif ini perlu dilakukan sedemikian rupa agar para calon yang terjaring melalui Pemilu adalah mereka yang telah memiliki kompetensi yang relevan dengan Tupoksi kedewanan, baik secara intelektual, teknis, maupun moral. Partai politik berkewajiban mempersiapkan para kadernya secara lebih terencana untuk menjadi anggota legislatif yang berkualitas. Hal ini dapat dilakukan melalui program kaderisasi secara berkesinambungan dalam bentuk pembekalan yang intensif khusus bagi kader yang telah terpilih menjadi anggota dewan legislatif. Sedangkan mengenai batas minimum pendidikan formal yang dipersyaratkan bagi anggota DPRD Kabupaten dan Kota Sukabumi ini tampaknya perlu dikaji lebih lanjut keterkaitannya dengan program pengembangan kompetensi para kader yang lebih komprehensif.

Pimpinan DPRD Kabupaten dan Kota Sukabumi perlu mengambil inisiatif mengagendakan secara lebih terencana dan sistematis strategi peningkatan kompetensi para anggotanya baik melalui program Diklat maupun Nondiklat. Kerjasama dengan lembaga perguruan tinggi merupakan solusi yang efektif dan efisien, baik ditinjau dari perspektif waktu maupun ketersediaan tenaga ahlinya. Demikian pula upaya peningkatan kompetensi anggota DPRD tidak terlepas dari dukungan yang dilakukan oleh Sekretariat Dewan. Oleh karenanya peningkatan kompetensi dan kapasitas Sekretariat Dewan juga harus dilakukan secara integral secara bersamaan dengan upaya pembenahan kompetensi para anggota dewan, terutama pada bidang pengelolaan pengembangan kompetensi para anggota dewan.

## REFERENSI

- Armstrong, M & Baron, A. (1998). *Performance management the new realities*. Institute of Personnel and Development, Camp Road. London.
- Biglen & Bogdan. (1998). *Qualitative research methodology*. New York: Harper and Row.
- Collins Cobuild Dictionary (1993) *English guides 1 prepositions*, Harper Collins, London.
- Irawan, P. (2002). *Logika dan prosedur penelitian*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Rothwell W, J. (2000). *Models of human performance improvement*. Second Edition, Elsevier.
- Spencer, L.M. Jr & Spencer, S.M. (1998). *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Syamsuddin, N. (2002). *Kompetensi anggota DPRD ditinjau dari fungsi-fungsi DPRD*. Makalah diskusi panel "Profil DPRD Masa Depan". LAN. Jakarta.
- Thoha, M. (2002). *Efektifitas penyelenggaraan fungsi DPRD berdasarkan pendekatan kompetensi*. Makalah Diskusi Panel "Profil DPRD Masa Depan". LAN. Jakarta.
- Yudoyono, B. (2001). *Otonomi daerah desentralisasi dan pengembangan SDM aparatur Pemda dan anggota DPRD*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.