

EVALUASI PELAKSANAAN MUSYAWARAH PERENCANAAN PEMBANGUNAN: KAJIAN ATAS PELAKSANAAN MUSRENBANG DI JAWA TENGAH

Oleh : Dzunuwanus Ghulam Manar

Abstract : *Democratic countries should involve its people into developmental planning. However, it is important to develop legal guide for people in order to participate in developmental process or stages. Indonesia government had established a formula for people and government to work for developmental planning called musrenbang. Some research shows that musrenbang had failed to comply with core principles of democracy that is participation, since it is held dominantly by government. This research will evaluate and identify implementation of musrenbang based on legal guide and propose some solution in order to solve the problem.*

Keyword:

Pendahuluan

Indonesia sebagai sebuah negara demokratis secara berkelanjutan melakukan upaya-upaya untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih baik. Pascareformasi 1998 Indonesia berhasil menaikkan kreditanya di mata internasional karena kemampuannya melakukan transisi dari rejim otoriter kepada rejim yang diyakini lebih demokratis. Beberapa kredit yang menonjol pascareformasi antara lain bergesernya peran dominasi eksekutif dalam pemerintahan, konsolidasi demokrasi serta pelibatan rakyat dalam perencanaan pembangunan.¹ Hal yang terakhir menjadi penanda substansi demokrasi di bidang kebijakan yakni adanya pelibatan rakyat yang selama hampir 32 tahun terpinggirkan dalam proses pembuatan kebijakan.

Terdapat perbedaan yang sangat menonjol dalam bidang perencanaan pembangunan sebelum dan sesudah reformasi. Pada masa sebelum reformasi atau pada masa orde baru perencanaan selalu datang dari Jakarta sebagai pusat pemerintahan negara. Sebuah frase menarik muncul pada laporan yang dikeluarkan oleh ODI (*Overseas Development Institute*), sebuah lembaga pengembangan kerjasama internasional Pemerintah Inggris bekerjasama dengan SMERU, sebuah lembaga penelitian independen terkemuka

di Indonesia. Jika sebuah perintah datang dari Cendana (kediaman Presiden Suharto), maka Anda harus melaksanakannya, jika tidak maka akan ada konsekuensinya.² Frase tersebut kurang lebih dapat mewakili konteks perencanaan pada masa orde baru dimana dominasi pemerintah pusat, dalam hal ini Presiden Suharto sangat kental dan dominan. Pola tersebut meneguhkan perencanaan dan kebijakan yang berbasis instruksi dari atas (*top down*).

Setelah reformasi tahun 1998 terdapat upaya untuk membalik paradigma dari *top down* ke arah *bottom up*, yakni pelibatan rakyat melalui saluran-saluran kebijakan sebagaimana lazimnya dilakukan oleh negara-negara yang demokratis. Indonesia sebagai negara yang melakukan perubahan menuju demokrasi pun dipacu untuk secepat dan seefektif mungkin. Partisipasi sebagai sebuah kata kunci dalam proses pembuatan kebijakan *bottom up* yakni menginisiasi keterlibatan aktor-aktor di luar pemerintah untuk berperan aktif dalam proses pembuatan dan perencanaan kebijakan. Pendekatan ini selain merupakan antithesis dari pendekatan kebijakan *top down* juga menjadi tuntutan dari *grass root* yang selama ini merasakan sumbatan partisipasi dalam kebijakan.

Munculnya undang-undang No. 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional merupakan angin segar dalam partisipasi kebijakan di Indonesia. Saluran keterlibatan

¹ Overseas Development Institute (ODI) Working Paper 340: *The Political Economy of Policy Making in Indonesia Opportunity for Improving the Demands For and Use of Knowledge*, December 2011: 14-16.

² *Ibid.*

masyarakat diformalkan melalui apa yang dinamakan dengan musyawarah perencanaan pembangunan (biasa disebut dengan musrenbang). Musrenbang dimaknai sebagai forum antarpelaku, baik pemerintah dan nonpemerintah dalam rangka menyusun rencana pembangunan nasional maupun daerah. Dalam pelaksanaannya musrenbang dilakukan secara berjenjang mulai dari level paling bawah kelurahan/desa bahkan ada yang sampai dengan tingkat RT dan RW, berlanjut ke atas sampai dengan nasional. Dengan demikian melalui musrenbang aktor-aktor nonpemerintah, khususnya rakyat dapat terlibat dan berpartisipasi dalam pelaksanaan pembangunan, khususnya dalam tahap perencanaan.

Dalam implementasinya beragam peraturan pendukung yang mendorong pelaksanaan kegiatan musrenbang dilakukan secara konsisten dan konsekuen juga telah banyak dibuat, misalnya Kepmendagri No. 050-187/Kep/Bangda/2007 tentang Pedoman Penelitian, Evaluasi Pelaksanaan Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan serta Permendagri No. 54 tahun 2010 sebagai pelaksana dari PP No. 8 tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah.

Sedangkan Permendagri No. 54 tahun 2010 sebagai pelaksana dari PP No. 8 tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah lebih menitikberatkan kepada instrumen-instrumen pelaksana perencanaan pembangunan.

Namun dalam pelaksanaan dan kenyataannya selalu saja muncul permasalahan-permasalahan yang menjadikan musrenbang tersebut kontraproduktif. Temuan dari USAID dan LGSP menyatakan bahwa praktik musrenbang memberikan perubahan positif sekaligus negatif³. Secara positif musrenbang telah mendekatkan dan mensinergikan perencanaan *top down* dan *bottom up*, membangun dan memelihara lembaga demokrasi, mengurangi konflik serta mencapai tujuan-tujuan pembangunan. Pada level daerah dan kelompok masyarakat, musrenbang mendorong beberapa daerah menetapkan peraturan daerah yang mendorong efektifitas pelaksanaan musrenbang melalui terbitnya perda transparansi dan partisipasi. Selain itu musrenbang menjadi sarana

negosiasi, rekonsiliasi serta harmonisasi perbedaan di antara pemerintah dan aktor nonpemerintah guna mencapai consensus.

Secara negatif, musrenbang masih menyisakan masalah untuk perbaikan-perbaikan seperti tidak adanya alat untuk partisipasi nyata dalam perencanaan sekaligus anggaran, termasuk di dalamnya akuntabilitas yang terbatas karena akses yang terbatas bagi publik dalam hal anggaran. Mengingat musrenbang berjenjang memerlukan alat untuk akomodasi dan seleksi program beserta anggarannya maka diperlukan alat atau mekanisme yang lebih nyata. Selain itu DPRD dan masyarakat sipil memiliki keterbatasan akses untuk riset kebijakan, formulasi, debat maupun monitoring dan *oversight* kebijakan. Ini terjadi karena keterbatasan atau kurangnya transparansi informasi yang disediakan oleh pemerintah kepada para peserta musrenbang sehingga pengetahuan dan pemahaman terhadap kebijakan dan anggaran tidak optimal.

Temuan-temuan yang diinventarisasi melalui *workshop* USAID dan LGSP pada tanggal 14 Februari 2007 ini menunjukkan bahwa musrenbang masih membutuhkan perhatian dan perbaikan seiring dengan munculnya dinamika yang mengakibatkan tujuan dan substansi musrenbang sendiri tidak tercapai. Hakekat musrenbang sebagai *gate keeper* bagi para *stakeholder* dan pemerintah dalam perencanaan pembangunan tidak tercapai karena beberapa kekurangan dan ketidaktepatan pelaksanaannya. Peran untuk sinkronisasi dan sinergi atas beragam aspirasi dan desain perencanaan kebijakan tidak tercapai dengan munculnya hal-hal yang bertentangan dengan prinsip-prinsip musrenbang itu sendiri.

Pada level dasar, seperti pada level kecamatan musrenbang dinilai belum efektif dilakukan karena beberapa prinsip dan syarat tidak terpenuhi⁴. Pada pelaksanaannya, musrenbang belum optimal karena belum mendorong peran dan partisipasi masyarakat dalam perumusan dan pengambilan keputusan bersama pemerintah. Hal ini disebabkan karena kurangnya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan musrenbang karena kurangnya pengetahuan dan pemahaman akan pentingnya fungsi musrenbang sebagai bagian dari proses perencanaan. Beberapa regulasi maupun dokumentasi tentang musrenbang tidak diketahui

³ *Good Governance Brief* Vol. 1 Juni 2007, *Musrenbang as Key Driver in Effective Participatory Budgets: Key Issues and Perspectives for Improvements*, USAID and LGSP (Local Government Support Program).

⁴ Soemarmo, HS, 2005, *Analisis Pelaksanaan Pendekatan Partisipatif pada Proses Perencanaan Pembangunan di Kota Semarang: Studi Kasus Pelaksanaan Penjaringan Aspirasi Masyarakat di Kecamatan Banyumanik*, thesis, Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro: 96

oleh masyarakat sehingga masyarakat secara luas tidak dapat merespons sesuai dengan harapan substansi musrenbang. Hasilnya adalah banyak usulan yang muncul dalam musrenbang belum realistis karena belum berdasar pada prioritas kebutuhan masyarakat.

Berkaitan dengan anggaran, dalam kenyataannya musrenbang lebih memprioritaskan program-program *top down* daripada *bottom up*⁵. Rencana program/kebijakan yang disiapkan oleh pemerintah secara jelas telah terukur anggarannya, sementara usulan dari masyarakat harus disesuaikan dulu dengan porsi atau *slot* anggaran yang tersedia. Akibatnya adalah sebuah ironi bahwa program-program *bottom up* yang diusulkan oleh masyarakat banyak yang harus ditunda karena tidak didukung ketersediaan anggarannya.

Mencermati uraian di atas, terdapat pertanyaan mendasar tentang pelaksanaan musrenbang itu sendiri. Ketika prinsip dasar demokrasi telah terwadahi, beragam perangkat aturan telah tersedia, namun masih saja secara teknis menyisakan masalah-masalah fundamental yang mengakibatkan substansi dan tujuan musrenbang sendiri tidak tercapai. Oleh karena itu sangat penting untuk mengkaji dan meneliti secara lebih mendalam tentang pelaksanaan musrenbang untuk mendapatkan gambar secara lebih jelas sebab-sebab musrenbang tidak terlaksana secara ideal meski telah didukung perangkat kebijakan yang cukup komprehensif.

Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tujuan untuk memahami realitas pelaksanaan musrenbang berkaitan dengan sifat penelitian kualitatif yang memiliki konteks dan *setting* alamiah, bertujuan mendapatkan pemahaman mendalam, teknik pengumpulan data yang khas tanpa adanya *treatment* serta fleksibel (mengikuti dinamika di lapangan).⁶ Hal ini penting mengingat musrenbang merupakan bagian dari realitas sosial yang menarik untuk dikaji dan dianalisis guna memperoleh gambaran komprehensif tentang proses dan prosedur pelaksanaannya sebagai dasar perbaikan kebijakan serupa pada masa yang akan datang.

Pelaksanaan musrenbang di wilayah Jawa Tengah, khususnya di wilayah pantai utara Jawa

Tengah (Kota Semarang, Kota Pekalongan, Brebes dan Pati) menjadi fokus utama/unit analisis dalam penelitian ini dengan melibatkan para *stakeholder* yang ada baik dari sisi pemerintah maupun nonpemerintah serta dukungan data-data sekunder yang relevan berupa dokumentasi (*paperwork, worksheet, laporan, dsb.*). Hal ini dilakukan agar sejalan dengan Pola Ilmiah Pokok Universitas Diponegoro yang menitikberatkan pada lingkungan pesisir utara Jawa Tengah.

Data dalam penelitian diperoleh melalui *indepth interview* dari para *stakeholder* musrenbang mulai level desa/kelurahan, kabupaten/kota sampai dengan provinsi. Paling tidak pada setiap level terdapat minimal 2 unsur dari pemerintah dan nonpemerintah. Selain dari *indepth interview*, terdapat pula data-data sekunder yang relevan dengan pelaksanaan musrenbang.

Hasil Penelitian

Dengan mendasarkan kepada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor : 050-187/Kep/Bangda/2007 tentang Pedoman Penilaian dan Evaluasi Pelaksanaan Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (musrenbang), maka evaluasi dalam penelitian ini menggunakan indikator-indikator yang ada peraturan tersebut sebagai dasar penggalian informasi mengenai pelaksanaan musrenbang. Dengan demikian evaluasi dalam penelitian ini adalah evaluasi formal karena mendasarkan kepada dokumen kebijakan.

Pertanyaan mendasar yang dikemukakan adalah apakah prosedur pelaksanaan musrenbang sudah dilaksanakan? Apabila tidak, mengapa hal tersebut terjadi? Apa alasannya? Melalui pertanyaan-pertanyaan tersebut akan dapat diketahui dan diidentifikasi ketaatan terhadap prosedur pelaksanaan musrenbang serta alasan-alasan yang memberikan penjelasan manakala ketaatan terhadap prosedur tidak terjadi.

Aspek organisasi, hal ini berkaitan dengan undangan, jadwal, agenda dan media yang digunakan untuk mengawasi pelaksanaan musrenbang. Pada aspek ini akan diketahui kinerja dari pelaksanaan musrenbang yang biasanya dikelola oleh BAPPEDA. Luaran dari kinerja pelaksana adalah adanya dokumen, rencana kegiatan serta saluran sosialisasi kepada khalayak untuk

⁵ Ma'rif, dkk, *Evaluasi Efektivitas Pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (musrenbang) Kota Semarang*, *Riptek* Vol. 4 No. 11 tahun 2010: 53-62

⁶ Herdiansyah, Haris. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta, Penerbit Salemba Humanika. Hal 10-13.

mengetahui dan pada akhirnya turut berpartisipasi dalam kegiatan musrenbang.

Secara umum musrenbang telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berkaitan dengan jadwal, yakni tidak lebih dari bulan Maret mengingat batas waktu yang telah ditetapkan sesuai dengan Permendagri No. 54 tahun 2010 adalah akhir Maret bagi musrenbang kabupaten kota. Namun demikian pada level di bawahnya (kelurahan/desa atau di bawah itu jika dilakukan) bisa jadi kegiatan musrenbang tidak tepat waktu persis minggu kedua Februari, namun sepanjang tidak melebihi minggu ketiga Februari adalah aman karena sebelum awal bulan Maret harus sudah dilaksanakan musrenbang di seluruh wilayah kecamatan.⁷

Guna mensinkronisasi jadwal pelaksanaan musrenbang, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah telah mengeluarkan edaran sejak bulan Desember agar pemerintah kabupaten/kota segera menyiapkan dan melaksanakan musrenbang agar musrenbang provinsi yang dilaksanakan pada bulan April nanti dapat berjalan dengan lancar karena musrenbang pada level kabupaten/kota & di bawahnya telah tuntas dilaksanakan dan membawa hasil untuk dibahas pada musrenbang provinsi.

Adapun berkaitan dengan undangan tidak semua pelaksanaan musrenbang membagikannya tepat waktu, yakni minimal 7 hari sebelum pelaksanaan. Paling dekat adalah undangan diterima oleh calon peserta musrenbang 2 hari sebelum pelaksanaan dengan alasan sudah rutin dilaksanakan setiap tahunnya. Pada musrenbang tingkat kabupaten/kota undangan diberikan kepada para peserta musrenbang tingkat kecamatan yang akan mewakili serta kepada para *stakeholder*, seperti SKPD, instansi vertikal, unsur swasta/dunia usaha yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan masalah publik.⁸

Sebagai kegiatan rutin tahunan, agenda musrenbang disampaikan pada saat pelaksanaan

musrenbang, walaupun dicantumkan pula dalam undangan. Namun demikian para peserta musrenbang telah mengetahui prakiraan agenda dan acara pelaksanaan musrenbang.

Media yang digunakan untuk mengawali kegiatan musrenbang hanyalah undangan yang juga berfungsi sebagai pemberitahuan. Tidak ditemui adanya media lain untuk mengumumkan undangan, jadwal dan agenda secara efektif.

Secara umum aspek organisasi musrenbang telah terlaksana dengan baik berkaitan dengan undangan, jadwal, agenda dan media yang digunakan untuk mengawali pelaksanaan musrenbang. Semua dilakukan sesuai dengan *framework* yang telah ditentukan dalam Permendagri No. 54 tahun 2010. Kekurangan yang muncul adalah mengingat musrenbang adalah agenda rutin tahunan maka banyak aktor menganggap musrenbang tidak lebih sebagai kegiatan yang sudah-seperti-biasanya.

Dengan demikian berkaitan dengan aspek organisasi, pelaksanaan musrenbang adalah aktifitas rutin tahunan yang sudah menjadi tradisi/kebiasaan dan tidak membutuhkan inovasi penanganannya karena yang diharapkan hanyalah menyelenggarakan musrenbang dengan tidak melebihi kuota waktu yang telah disepakati.

Proses pelaksanaan musrenbang, hal ini berkaitan dengan tahapan yang telah mendahului pelaksanaan musrenbang, seperti pelaksanaan musrenbang pada tingkat di bawahnya serta nota kesepakatan sebagai hasil musrenbang yang dibawa pada tingkatan di atasnya.

Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa tahapan yang mendahului pelaksanaan musrenbang adalah pelaksanaan musrenbang pada level di bawahnya, termasuk meski secara formal tidak diatur yakni musrenbang tingkat kelurahan, RT, RW. Bahkan pada Pemerintah Kota Semarang dilakukan secara detail pada tingkat RW dan Kelurahan dengan nama *Rembug Warga* untuk tingkat RW serta musrenbang kelurahan.⁹ Berkaitan

⁷ Seluruh informan memberikan jawaban yang sama karena memang sudah ada aturan dan kesepakatan bahwa ujung dari pelaksanaan musrenbang adalah musrenbang provinsi sehingga untuk pelaksanaan musrenbang di bawahnya harus (penekanan dari peneliti) menyesuaikan sebelumnya/ditarik garis waktu mundur.

⁸ Beberapa informan menjelaskan bahwa musrenbang, atau agenda rutin pemerintahan yang lain adalah *business as usual*, artinya tanpa diperintah dan diarahkan mereka sudah dapat menyesuaikan diri bahkan bisa dikatakan menjadi sebuah kebiasaan bagi mereka sehingga tidak memerlukan persiapan khusus yang sangat ketat. Pada konteks ini ketaatan terhadap *schedule*/jadwal yang telah dibuat tidak menjadi substansi yang penting karena pada dasarnya para pelaku ini telah terbiasa, bahkan bisa mengantisipasi atau meramalkan bahwa undangan hanya formalitas saja yang akan datang pada kurun waktu antara 2-3 hari sampai dengan 1 minggu. Apabila ditanya lebih jauh jawaban yang muncul relatif sama, yakni sudah terbiasa atau kebiasaannya seperti itu.

⁹ Forum ini adalah sarana untuk mengakomodasikan kegiatan musrenbang di wilayah-wilayah RW yang memiliki karakteristik perkotaan di Kota Semarang. Diharapkan melalui forum ini muncul masukan-masukan pada level RW untuk diajukan pada musrenbang kelurahan. Pelaksanaan kegiatan ini lengkap tersedia petunjuk pelaksanaannya dan dapat diunduh secara bebas dari situs resmi BAPPEDA Kota Semarang

dengan hasil musrenbang berupa nota kesepakatan untuk dibawa pada musrenbang tingkat di atasnya, ternyata terdapat perbedaan mendasar dari para informan. Mereka hanya mengetahui tentang berita acara yang dibacakan dan ditandatangani perwakilan untuk dibawa ke musrenbang tingkat berikutnya. Tidak satu pun informan yang mengetahui tentang adanya nota kesepakatan, meskipun yang tertuang di dalam berita acara adalah hasil kesepakatan.

Dengan demikian berkaitan dengan proses pelaksanaan musrenbang yang dapat diidentifikasi dari proses yang mendahului serta nota kesepakatan dapat disimpulkan bahwa selalu ada proses musrenbang pada tingkat di bawahnya atau pertemuan warga dengan nama lain untuk mengakomodasikan aspirasi maupun tuntutan masyarakat yang dapat dijadikan sebagai masukan bagi pemerintah untuk perencanaan pembangunan. Sedangkan nota kesepakatan nampaknya tidak dikenal dalam pelaksanaan musrenbang. Yang dikenal hanyalah berita acara pelaksanaan musrenbang.

Ketersediaan informasi berkaitan dengan dokumen yang disajikan kepada peserta musrenbang, termasuk di dalamnya dokumen pemerintah serta daftar prioritas kegiatan sebagai hasil musrenbang pada tingkat di bawahnya. Ketersediaan informasi ini diharapkan memberikan wawasan kepada para peserta musrenbang sebagai referensi mereka di dalam mengambil keputusan agar sejalan dengan program pemerintah.

Informasi disediakan oleh penyelenggaraan musrenbang, khususnya pada tingkat kabupaten/kota berupa bahan-bahan musrenbang yang merupakan rancangan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) sebagai hasil pembahasan musrenbang dari tingkat di bawahnya dalam Forum SKPD. Informasi ini biasanya dalam bentuk bundel dokumen yang cukup tebal dengan metode penyampaian melalui undangan kegiatan

pramusrenbang, yakni sosialisasi bahan-bahan musrenbang mengingat biasanya waktu pelaksanaan musrenbang tidak efektif.

Berkaitan dengan dokumen pemerintah & prioritas kegiatan nampaknya tidak semua wilayah mencantumkan dalam bahan musrenbang dengan alasan tidak efisien karena bahan musrenbang sudah cukup banyak.¹⁰ Namun demikian secara logis selayaknya dokumen-dokumen tersebut disampaikan sebagai bahan pertimbangan peserta musrenbang dalam menyampaikan aspirasinya mengingat tanpa adanya pemahaman akan dokumen pemerintah berupa kebijakan atau regulasi proses diskusi dan kesepakatan akan lebih sulit. Informasi yang disampaikan kebanyakan sebatas daftar prioritas kegiatan saja sebagai hasil Forum SKPD.

Oleh karena itu ketersediaan informasi hanya diperoleh melalui dokumen hanya daftar prioritas saja, tidak disertai dengan dokumen pemerintah lainnya, seperti pokok-pokok substansi RPJMD sebagai referensi pengajuan usulan program dan kerangka pikir pembuatan kesepakatan.

Pelaksanaan musrenbang pada konteks ini adalah hal-hal yang berkaitan dengan jadwal, waktu, tempat dan fasilitas atau dapat dinyatakan dengan teknis pelaksanaan kegiatan musrenbang. Dari semua informan diperoleh data bahwa pelaksanaan musrenbang sudah sesuai dengan jadwal sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Adapun waktu, terdapat banyak tanggapan karena dalam pemahaman informan pada dasarnya waktu pelaksanaan musrenbang kabupaten/kota sangat tidak cukup. Bagaimana mungkin diskusi dan kesepakatan hanya dilakukan beberapa menit saja mengingat pada praktiknya pelaksanaan musrenbang kabupaten/kota lebih banyak di dominasi paparan-paparan narasumber, baik dari tingkat provinsi maupun kabupaten/kota itu sendiri.¹¹

Sebaiknya waktu untuk diskusi dan membuat

¹⁰ Temuan di Kabupaten Pati dan Brebes bahan musrenbang mencapai 900 halaman, menjadi sebuah bendel buku besar. Dalam waktu lebih kurang 1 minggu sangat sulit untuk bisa membaca, mengetahui dan memahami logika perencanaan pemerintah kabupaten yang terdeskripsi dalam sebuah bundel dokumen. Namun secara praktis dokumen tersebut diakses pada bagian perencanaan program dan pembiayaan sehingga mereka memiliki peluang untuk mengusulkan, berkolaborasi atau mengupayakan desain perencanaan & anggaran yang telah ada pada bahan musrenbang yang dibagikan.

¹¹ Beberapa informan dengan nada bercanda menyatakan pada dasarnya pelaksanaan musrenbang kabupaten dan kota selalu dibuka dengan "lomba pidato" untuk menjelaskan acara-acara sambutan dan paparan berupa pidato mulai bupati/walikota, perwakilan pemerintah provinsi, BAPPEDA maupun instansi terkait lain. Substansi ini bisa mencapai 80 % dari alokasi waktu pelaksanaan musrenbang. Sementara 20 % digunakan untuk tanya jawab dengan narasumber yang memberikan paparan atau BAPPEDA.

kesepakatan diperpanjang namun pihak penyelenggara, dalam hal ini BAPPEDA kabupaten/kota menganggap pelaksanaan musrenbang selama 1 hari sudah cukup mengingat sumber daya yang dibutuhkan sangat besar.

Berkaitan dengan tempat dan fasilitas sepertinya telah memenuhi harapan para informan, yakni tempat pertemuan yang representatif, strategis, mudah dijangkau serta mampu menampung banyak orang. Adapun fasilitas juga cukup layak, yakni sarana untuk menyampaikan informasi melalui paparan *LCD projector*, *sound system*/tata suara yang layak untuk menyampaikan informasi kepada banyak peserta pada sebuah ruangan yang besar, konsumsi serta bantuan transportasi berupa uang tunai.

Dengan demikian berkaitan dengan pelaksanaan musrenbang hampir seluruh aspek sudah dilaksanakan kecuali berkaitan dengan waktu yang sangat terbatas untuk kegiatan diskusi serta menyusun kesepakatan.

Aspek paparan, narasumber dan prioritas berkaitan dengan penyajian materi musrenbang dengan memperhatikan prioritas-prioritas. Paparan adalah pemberian informasi oleh narasumber, yakni orang yang memiliki kompetensi memberikan informasi kepada para peserta musrenbang, isi atau pokok paparan, paparan mengenai anggaran, penentuan prioritas serta instrumen yang digunakan untuk menentukan prioritas.

Narasumber musrenbang biasanya mengambil dari unsur tingkatan yang lebih atas, misalnya dari kementerian terkait untuk narasumber musrenbang provinsi, BAPPEDA provinsi untuk musrenbang kabupaten/kota serta BAPPEDA kabupaten/kota untuk musrenbang tingkat kecamatan. Hal ini dilakukan agar program & kebijakan pembangunan pada tingkat di atasnya dapat tersosialisasikan dan dapat diketahui arahnya oleh para peserta musrenbang sehingga nantinya akan lebih mudah untuk mencapai kesepakatan.

Selain itu narasumber tetap yang harus ada adalah dari BAPPEDA untuk menyosialisasikan arah kebijakan pemerintah daerah, walaupun kadang dibawakan oleh Sekretaris Daerah (sekda). Terdapat pula beberapa narasumber yang dapat dihadirkan yang bersifat tidak tetap atau tidak mutlak harus ada seperti SKPD pengelola keuangan daerah, maupun SKPD terkait yang berkaitan dengan isu strategis tahun yang sedang berjalan.

Narasumber musrenbang selalu menyajikan informasi-informasi strategis yang berkaitan dengan perencanaan pembangunan sehingga

paparan yang diberikan memiliki tingkat kepentingan sangat tinggi bagi para peserta musrenbang. Paling tidak paparan tersebut memberikan wawasan tentang pola kebijakan yang sedang dan akan dilakukan oleh pemerintah pada tahun-tahun yang akan datang.

Adapun berkaitan dengan *penentuan prioritas dan instrumennya*, seluruh informan menyatakan bahwa prioritas pada dasarnya telah didesain disesuaikan dengan rencana kerja yang telah dibuat oleh pemerintah karena pada dasarnya pada saat pelaksanaan musrenbang kabupaten/kota tidak memiliki cukup waktu untuk melakukan pembicaraan penentuan prioritas. Jadi pada dasarnya pemerintah daerah dalam hal ini BAPPEDA telah mempersiapkan rancangan prioritas untuk memudahkan mencapai kesepakatan dalam musrenbang.

Oleh karena itu dengan sistem yang demikian sulit ditemukan adanya instrumen untuk mencapai kesepakatan dalam penentuan prioritas. Kalaulah ada instrumen, seperti *scoring* sebagai yang dilakukan pada Pemerintah Kota Semarang, proses tersebut tidak mungkin dilakukan pada saat pelaksanaan musrenbang karena membutuhkan waktu dan sumber daya yang tidak sedikit.

Dengan demikian berkaitan dengan paparan, narasumber dan prioritas, hanya pada bagian prioritas ini yang tidak dapat dijelaskan maupun dilaksanakan secara konsisten pada saat pelaksanaan musrenbang. Jika ada hal tersebut bersifat seleksi teknokratis yang tidak mungkin dilakukan oleh para peserta musrenbang.

Agenda pembahasan musrenbang adalah agenda pelaksanaan musrenbang, diskusi-diskusi, fasilitator dan presentasi kelompok. Pada tahap ini agenda pelaksanaan musrenbang ditandai dengan penjelasan oleh ketua pelaksana/panitia musrenbang yang dilakukan pada pertemuan pramusrenbang maupun pada awal pelaksanaan musrenbang. Ketua memberikan penjelasan tahapan-tahapan yang akan dilakukan sehingga para peserta musrenbang memahami peran dan posisinya.

Adapun berkaitan dengan diskusi, pada pelaksanaan musrenbang tidak pernah ada diskusi dengan alasan efisiensi waktu dan sumber daya. Dalam pelaksanaan musrenbang hanya dikenal tanya-jawab antara peserta dengan narasumber atau pejabat pemegang otoritas (camat, lurah, kepala desa, BAPPEDA atau yang mewakili), yang berfungsi sebagai saran, masukan maupun klarifikasi usulan yang disampaikan berkaitan dengan rencana pembangunan. Tidak terdapat

diskusi kelompok-kelompok karena pada dasarnya dilakukan dalam bentuk pleno.

Dalam pleno ini dipimpin oleh seorang fasilitator yang umumnya adalah dari unsur BAPPEDA yang memahami tentang perencanaan dan program pembangunan. Pada beberapa tempat, seperti pada pemerintah Kota Semarang fasilitator berasal dari CSO (*civil society organization*) / organisasi masyarakat sipil Pusat Telaah Informasi Regional (PATTIRO) Semarang dan pada pemerintah Provinsi Jawa Tengah fasilitator biasanya seorang akademisi/profesor.

Tugas fasilitator pada dasarnya cukup berat karena sesuai dengan Permendagri 54 tahun 2010 fasilitator adalah tenaga terlatih dan berpengalaman melakukan kegiatan fasilitasi dan memandu diskusi kelompok/konsultasi publik yang memenuhi kualifikasi teknis/kompetensi substansi dan memiliki ketrampilan dalam penerapan berbagai teknik & instrumen untuk menunjang partisipatif & efektifitas kegiatan. Dengan demikian seharusnya memang fasilitator memandu diskusi, bukan sekedar tanya jawab pada forum musrenbang.

Sebagaimana telah dijelaskan di atas bahwa diskusi kelompok tidak terlaksana, maka tidak diadakan presentasi kelompok. Dengan demikian berkaitan dengan agenda pembahasan, hal yang krusial berkaitan dengan diskusi dan fasilitasi diskusi tidak terlaksana karena semuanya dilakukan secara pleno guna efisiensi sumber daya.

Berkaitan dengan *keterwakilan pemangku kepentingan/stakeholder* yang hadir serta kompetensi kehadirannya, umumnya pemangku kepentingan/*stakeholder* yang hadir berkaitan dengan lembaga-lembaga pemerintah di daerah, baik berupa SKPD, lembaga daerah, instansi vertikal serta pihak-pihak yang berkaitan dengan pembangunan atau masalah publik pada wilayah yang bersangkutan. Semua wilayah melibatkan pihak masyarakat sipil dalam hal ini LSM, bahkan di Kota Semarang & Kabupaten Pati menempatkan wakil dari LSM sebagai fasilitator musrenbang.

Kapasitas pemangku kepentingan/*stakeholder* lebih banyak dihadirkan untuk menjawab hal-hal yang sejak musrenbang pada tingkat di bawahnya menjadi pembicaraan dan pembahasan menarik, misalnya di Kabupaten Pati menghadirkan kalangan perbankan untuk merenspons aspirasi masyarakat akan sulitnya memperoleh kredit bagi usaha kecil & menengah (UKM).

Secara umum kehadiran pemangku kepentingan/*stakeholder* lebih banyak untuk kepentingan konfirmasi dan informasi dan tidak

memiliki peran yang lebih besar dalam pelaksanaan musrenbang.

Ketersediaan dan kompetensi fasilitator adalah peran dan ketersediaan fasilitator, karena fasilitator adalah aktor penting dalam musrenbang sebagai tenaga terlatih atau berpengalaman untuk memfasilitasi atau memandu diskusi kelompok. Seorang fasilitator harus memenuhi kualifikasi kompetensi teknis/substansi dan memiliki keterampilan dalam penerapan berbagai teknik dan instrumen untuk menunjang efektivitas dan partisipatifnya kegiatan.

Semua fasilitator dalam musrenbang adalah figur yang kompeten, terlatih dan berpengalaman, kebanyakan berasal dari BAPPEDA pada level kepala bidang untuk memfasilitasi musrenbang kecamatan. Pada musrenbang kabupaten/kota fasilitator biasanya ketua atau sekretaris BAPPEDA meski seperti telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa terdapat pula fasilitator dari unsur masyarakat sipil. Para fasilitator ini dinilai memuaskan karena berhasil mengawal acara musrenbang sesuai dengan agenda yang telah dibuat.

Meski terdapat kesalahpahaman persepsi tentang fasilitator, yang seharusnya memandu diskusi, bukan tanya-jawab dalam forum pleno, namun berkaitan dengan ketersediaan dan kompetensi fasilitator telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan para peraturan mengenai pelaksanaan musrenbang.

Rumusan kesepakatan berkait dengan keterlibatan peserta musrenbang dalam pembuatan kesepakatan, proses pembuatan kesepakatan itu sendiri dan penyusunan daftar prioritas.

Pada praktiknya rumusan kesepakatan merupakan kesimpulan dari hasil tanya jawab dalam pelaksanaan musrenbang. Rumusan kesepakatan sendiri tidak lahir dari proses diskusi-diskusi kelompok karena proses tersebut tidak ada. Pada konteks ini peserta musrenbang tidak terlibat secara langsung membuat dan merumuskan kesepakatan, atau dengan kata lain dilakukan hanya oleh beberapa orang saja.

Adapun berkaitan dengan *daftar prioritas*, sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, daftar prioritas tidak disusun secara konsultatif melalui proses diskusi dalam musrenbang. Beberapa telah diselesaikan dalam Forum SKPD dan "dilemparkan" pada pelaksanaan musrenbang untuk mendapatkan legitimasi dari peserta musrenbang mengingat proses ini akan sangat banyak membutuhkan energi dan sumber daya karena telah berkaitan dengan pagu anggarannya.

Dengan demikian, rumusan kesepakatan lebih banyak dilakukan melalui proses teknokratis daripada konsultatif dengan mempertimbangan kompleksitas bahan (usulan rencana serta detail anggaran), efektifitas waktu serta sumber daya.

Efektivitas hasil sangat berkaitan dengan kecocokan antara isu dan masalah dengan prioritas program kegiatan yang telah disusun serta penerimaan atau penolakan aspirasi yang disampaikan oleh peserta musrenbang. Dipahami dan diakui oleh beberapa informan dari unsur BAPPEDA bahwa muncul kecocokan antara isu dengan masalah yang menjadi prioritas program kegiatan, meski tidak menutupi bahwa hal tersebut selalu berkaitan dengan masalah infrastruktur atau hal-hal yang berkaitan dengan pembangunan fisik. Menurut mereka, ada semacam konvensi dalam masyarakat bahwa masalah pembangunan fisik lebih penting dan lebih nyata daripada hal-hal yang bersifat nonfisik. Oleh karena itu dapat dipahami jika keluaran dari musrenbang adalah hal-hal yang bersifat pembangunan fisik karena usulan dan aspirasi yang masuk dari masyarakat lebih banyak bersifat pembangunan fisik.

Berkaitan dengan *penerimaan atau penolakan usulan*, hal ini lebih banyak bersifat teknis *public speaking*. Biasanya usulan diterima jika didukung oleh banyak pihak atau merupakan sebuah kebutuhan yang mendesak. Sudah barang tentu hal ini lebih banyak terjadi pada tingkat kelurahan/desa dan kecamatan karena cakupan yang lebih sedikit. Pada tingkat kabupaten/kota sangat sulit untuk melakukan hal yang sama karena usulan harus memiliki argumen yang kuat dan *compatible* dengan perencanaan pemerintah daerah dalam draft RKPD. Jika tidak demikian maka akan sulit untuk bisa diterima.

Dengan demikian efektivitas hasil tidak semata-mata mengikuti logika konsultatif dan kebutuhan saja namun pada level kabupaten/kota harus sinkron dengan ketersediaan program dan anggaran yang telah direncanakan oleh pemerintah.

Naskah kesepakatan berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mengenai berita acara musrenbang serta isi dari naskah kesepakatan, kebanyakan informan yang berasal dari masyarakat nonaparatur pemerintah hanya mengetahui berita acara musrenbang saja yang dibuat dari kesepakatan hasil tanya jawab musrenbang. Mereka hanya mendengarkan saja ketika berita acara dibacakan dan tidak berkeinginan untuk membacanya karena menurut mereka sudah sangat jelas.

Berita acara juga difungsikan sebagai naskah

kesepakatan, walaupun pada dasarnya memiliki makna yang berbeda. Pada konteks ini nampaknya aturan tidak dipahami dengan jelas atau lebih memilih kepada pilihan yang rasional yakni cukup melalui berita acara saja.

Persepsi berkaitan dengan musrenbang sebagai proses memadukan pendekatan *bottom up* dan *top down* serta faktor-faktor yang menjadikan musrenbang tidak terlaksana sesuai dengan tahapan dan prosedur yang telah ditetapkan. Semua informan menyatakan bahwa pada dasarnya musrenbang telah dapat mempertemukan pendekatan *bottom up* dan *top down*. Secara sederhana logikanya adalah masyarakat memiliki usulan program sementara pemerintah memiliki kebijakan dan anggaran, maka sudah sepatutnya ada forum untuk mempertemukan, dan forum itu adalah musrenbang.

Adapun berkaitan dengan pelaksanaan musrenbang, para informan nonpemerintah melihat hal-hal yang tidak terlaksana karena faktor teknis saja, mungkin ada hal yang terlewat atau karena sudah mendasarkan kepada rutinitas tahunan. Sementara dari informan pemerintah mereka meyakini bahwa semua tahapan musrenbang harus terlaksana, sehingga pada dasarnya ketika musrenbang sudah terlaksana dan muncul hasil yang dapat ditindaklanjuti hal tersebut sudah cukup.

Beberapa *saran perbaikan* yang muncul antara lain berkaitan dengan ketepatan waktu bagi musrenbang tingkat kabupaten/kota, peningkatan kepedulian masyarakat akan pentingnya perencanaan pembangunan, penyusunan program jangka pendek dan jangka panjang harus disusun secara matang dan mengakomodasikan semua elemen masyarakat, komitmen dari pengambil keputusan, peningkatan peran serta wanita, perbaikan pengelolaan waktu, pemberian juklak dan juknis seawal mungkin, pelibatan peran perguruan tinggi yang memiliki reputasi kajian dan relevansi, realistik terhadap dana daerah, realistik dalam pengajuan program pembangunan, realistik dalam memberikan usulan dan tanggapan serta mengurangi dominasi usulan pengadaan fisik sampai dengan 70%.

Saran perbaikan muncul dari keresahan-keresahan, baik mereka yang mengetahui dan memahami pelaksanaan kegiatan musrenbang maupun mereka yang tidak yang menilai bahwa idealisme untuk menemukan dan melakukan perencanaan pembangunan bersama antara pemerintah dan masyarakat haruslah dilakukan dengan cara yang layak.

Dari berbagai saran sebagaimana dipaparkan di atas, nampaknya substansi musrenbang belum dapat dicapai terbukti dengan munculnya saran-saran perbaikan berkaitan dengan pelaksanaan musrenbang yang selama ini telah dilakukan.

Pembahasan

Dalam pelaksanaan evaluasi musrenbang instrumen Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 050-187/Kep/Bangda/2007 tentang Pedoman Penilaian dan Evaluasi Pelaksanaan Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (musrenbang) ternyata tidak dapat dilaksanakan dengan konsisten dan konsekuen oleh para penyelenggara musrenbang karena aturan musrenbang berupa PP No. No. 8 tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah serta Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 54 tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah tidak secara detail menjelaskan tahapan-tahapan dan proses-proses musrenbang secara rinci.

Hasilnya secara implementatif terdapat prosedur yang tidak terlaksana seperti diskusi kelompok untuk penajaman, peran fasilitator yang hampir mirip dengan moderator diskusi, dokumen dan informasi yang berbeda pada setiap daerah serta pemahaman akan nomenklatur obyek seperti berita acara yang rancu dengan naskah kesepakatan, instrumen kesepakatan yang tidak operasional dan terdefinisi dengan jelas.

Dari sisi petunjuk pelaksanaan seharusnya Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor : 050-187/Kep/Bangda/2007 tentang Pedoman Penilaian dan Evaluasi Pelaksanaan Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (musrenbang) yang lebih tepat untuk dijadikan sebagai pedoman pelaksanaan sekaligus evaluasi karena jika menggunakan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 54 tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah, jelas akan terjadi ketidaksesuaian antara proses dan prosedur dengan pedoman evaluasinya.

Dengan demikian secara legal di sini terdapat gap antara pedoman pelaksanaan dengan pedoman evaluasi, yang mana pedoman pelaksanaan sangat bersifat terbuka, multitafsir dan global sementara

pedoman evaluasinya sangat detail sehingga menyulitkan pelaksana untuk memberikan penjelasan karena pada dasarnya dalam pedoman tidak dibahas secara detail.

Di luar itu, secara substantif pemahaman mengenai musrenbang sebagai proses perencanaan yang sistematis dan berkesinambungan belum dipahami oleh sebagian besar pelaksana dan peserta karena informasi yang disampaikan tidak lebih sebatas rutinitas tahunan saja, sementara musrenbang seharusnya bersifat multitalah serta berkesinambungan. Akibatnya proses dan mekanisme yang seharusnya dilakukan tidak terjadi karena adanya reduksi-reduksi masalah teknis, seperti alokasi sumber daya (waktu, fasilitator, dukungan dana dan perlengkapan) serta substansi yang lebih menitikberatkan pada hal-hal yang bersifat pembangunan fisik.

Para peserta musrenbang juga tidak pernah mendapatkan *insight* mengenai pelaksanaan musrenbang secara konsekuen karena pada dasarnya aturan yang terlalu abstrak cenderung terlalu banyak filosofis daripada implementatif, seperti tentang prinsip yang direduksi dari prinsip tata kelola pemerintahan demokratis, seperti transparan, akuntabel, efektif, efisien, responsif, berkeadilan, partisipatif sebagaimana termaktub dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 54 tahun 2010 pasal 4 serta pendekatan teknokratis, partisipatif, politis, *bottom up & top down* sebagaimana terdapat pada pasal 6 tentang pendekatan dalam perencanaan pembangunan daerah.

Ketidaksediaan jbaran operasional dari istilah-istilah tersebut mengakibatkan kesulitan dalam pelaksanaannya karena ketiadaan manual yang bersifat praktis untuk menjabarkan dan menjalankan musrenbang itu sendiri. Hasilnya keberagaman strategi pelaksanaan musrenbang, seperti adanya kegiatan pramusrenbang, penyamaan visi, pengarahan alur tujuan musrenbang sesuai draft RKPD serta ketiadaan beberapa prosedur dan dokumennya menjadi hal yang lumrah ditemui dalam berbagai pelaksanaan musrenbang.

Terlepas pada akhirnya musrenbang menjadi sebuah bentuk rutinitas dan legalitas perencanaan pembangunan, perlu untuk dievaluasi secara menyeluruh dan sungguh-sungguh sehingga kekurangan-kekurangan/*loop holes* dalam pelaksanaan musrenbang yang mengakibatkan tidak efektif dan efisiennya perencanaan dan pelaksanaan program pembangunan tidak menjadi sebuah keniscayaan.

Mencermati bahasan pada bagian sebelumnya, terdapat beberapa hal yang menyebabkan pelaksanaan musrenbang tidak sesuai prosedur beserta penjelasannya.

1. Musrenbang banyak terlaksana tidak sesuai prosedur, bahkan tidak sesuai dengan substansi karena tidak adanya pemahaman dari pelaksana dan pelaku musrenbang akibat aturan pelaksana yang tidak terlalu detail mengatur pelaksanaan musrenbang melalui proses, mekanisme dan prosedur. Justru pedoman yang detail muncul atau terdapat pada pedoman evaluasinya. Kegagalan pemahaman aturan ini merupakan hal yang cukup fatal sehingga musrenbang menjadi tidak lebih sekedar rutinitas dan formalitas perencanaan pembangunan tahunan.
2. Pedoman atau prosedur yang bersifat sangat global dan tidak terperinci mengakibatkan pelaksanaan musrenbang bisa menggunakan strategi yang memudahkan bagi pelaksana maupun peserta namun secara substantif tidak memberikan hasil apapun.
3. Meski diakui oleh pelaksana (BAPPEDA) bahwa pada dasarnya musrenbang dapat menjadi alat memadukan *bottom up* dan *top down*, namun pada dasarnya tidak substantif karena tidak ditemukannya formulasi atau mekanisme untuk menyelaraskan kedua pendekatan tersebut. Mengingat pemerintah memiliki otoritas anggaran/keuangan maka pada dasarnya mekanisme *top down*-lah yang lebih berperan dalam pelaksanaan musrenbang.

Berpijak dari kesimpulan yang ada serta berbagai saran dari para informan maka penelitian ini memberikan rekomendasi/saran sebagai berikut:

1. Musrenbang perlu dievaluasi oleh Kementerian Dalam Negeri dengan melibatkan Pemerintah Daerah dan Masyarakat Sipil untuk mengetahui efektifitasnya, mengingat pada dasarnya evaluasi dari penelitian ini menemukan bahwa pada dasarnya musrenbang tidak lebih sekedar rutinitas dan formalitas perencanaan pembangunan tahunan sehingga efektifitasnya patut dipertanyakan.
2. Perlu adanya penjabaran yang lebih detail mengenai pelaksanaan musrenbang sehingga tidak membuka peluang strategi improvisasi

sesuai dengan kondisi dan kemampuan pelaksana. Ada baiknya menggunakan borang/*paperwork* dan aktor pemerintah maupun nonpemerintah untuk melakukan monitoring dan evaluasi mengenai pelaksanaan musrenbang yang dikendalikan oleh lembaga tingkat yang lebih tinggi, misalnya monev musrenbang kecamatan dikendalikan oleh BAPPEDA kabupaten/kota, dan monev musrenbang kabupaten/kota dikendalikan oleh BAPPEDA provinsi. Peran monev hanya memastikan prosedur dan substansi telah terpenuhi.

3. Perlu adanya formula atau instrumen untuk mendapatkan konsensus dalam musrenbang serta dalam penentuan prioritas, baik menggunakan cara kuantitatif maupun kualitatif sehingga aspek urgensi, keadilan, pemerataan dan teknokratis lebih dapat dipertanggungjawabkan serta memiliki posisi tawar yang lebih kuat dalam menghadapi pendekatan politis.

Rujukan

Good Governance Brief Vol. 1 Juny 2007, *Musrenbang as Key Driver in Effective Participatory Budgets: Key Issues and Perspectives for Improvements*, USAID and LGSP (Local Government Support Program).

Herdiansyah, Haris. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta, Penerbit Salemba Humanika.

Ma'rif, dkk, *Evaluasi Efektivitas Pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (musrenbang) Kota Semarang, Riptek Vol. 4 No. 11 tahun 2010*

Overseas Development Institute (ODI) Working Paper 340: *The Political Economy of Policy Making in Indonesia Opportunity for Improving the Demands For and Use of Knowledge*, December 2011

Soemarmo, HS, 2005, *Analisis Pelaksanaan Pendekatan Partisipatif pada Proses Perencanaan Pembangunan di Kota Semarang: Studi Kasus Pelaksanaan Penjaringan Aspirasi Masyarakat di Kecamatan Banyumanik*, thesis, Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro