

IMPLEMENTASI PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH (Studi tentang Musrenbang di Kabupaten Sumenep)

Oleh : Soengkono Sidik
Pembab. Sumenep

Abstract

Regional Development Planning through Musrenbang a means to foster initiative and active role in community development planning (Bottom Up Planning) are mechanically and functionally with activities planned development based on the principle of consensus, mobilize and improve the initiatives and participation of the community to carry out development in an integrated and foster the dynamic conditions of the community. This research method using a qualitative approach. Research carried out by focusing on two districts and three villages and the villages and informants deliberately determined among the actors involved in the implementation of planning forums. Of the several theories of implementation, the combination approach better able to explain than the top-down, bottom-up approach and the critical-creative approach. While the implementation model Merilee Griddle (1980) combined with Elmore models more appropriate to analyze the implementation of Musrenbang compared with models other implementations.

Keywords: Implementation, Musrenbang, Public Participation

Latar Belakang Masalah

Sistem perencanaan nasional yang terintegrasi dari daerah sampai pusat selama ini belum memiliki landasan aturan yang mengikat setingkat Undang-Undang. Kondisi inilah yang antara lain sebagai landasan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN).

Sementara itu, kebijakan otonomi daerah yang dijalankan oleh pemerintah berdasarkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, pada tataran implementasi memunculkan cukup banyak permasalahan. Untuk menyempurnakan kebijakan itu, pemerintah telah mengganti kedua Undang-Undang dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintahan Pusat dan Daerah. Sebagai sebuah pengganti, kedua Undang-Undang ini sesungguhnya tidak benar – benar mengandung perubahan yang mendasar terhadap Undang-Undang sebelumnya. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, misalnya, menjelaskan sistem perencanaan pembangunan di daerah, padahal hal yang sama juga telah dijelaskan secara lebih rinci oleh Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004. Bab IX Undang-Undang, Nomor 33 Tahun 2004, misalnya lagi, menjelaskan Sistem Penganggaran Daerah sebagaimana juga telah dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, dengan judul ‘Pengelolaan Keuangan dalam Rangka Desentralisasi’.

Pelaksanaan desentralisasi merupakan perwujudan konkret terhadap tuntutan pemberian otonomi yang luas kepada daerah. Tuntutan pemberian otonomi yang luas

kepada daerah dapat dinilai wajar dengan merujuk pada dua alasan (Mardiasmo, 2002). Pertama, intervensi pemerintah pusat yang terlalu besar pada masa lalu telah menimbulkan masalah rendahnya kapabilitas dan efektivitas pemerintah daerah dalam mendorong proses pembangunan dan kehidupan demokrasi di daerah. Kedua, tuntutan pemberian otonomi muncul sebagai jawaban untuk memasuki era *new game* yang membawa *new rules* pada semua aspek kehidupan pada masa yang akan datang. Sebagai penyempurna jalannya pembangunan dalam era desentralisasi dan otonomi daerah, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN 2004) hadir untuk mendukung jalannya pembangunan di Indonesia yang di dalamnya. Hadirnya SPPN 2004 menimbulkan perubahan yang cukup signifikan dalam penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah di Indonesia (Sjafrizal, 2009).

Salah Satu perubahan tersebut adalah tahapan penyusunan rencana untuk dapat menerapkan Sistem Perencanaan Partisipatif (*participatory planning*) guna meningkatkan penyerapan aspirasi masyarakat dalam penyusunan rencana. Menurut Bastian (2006), perencanaan pembangunan yang disusun oleh suatu daerah merupakan perwujudan asas desentralisasi terhadap berbagai kewenangan penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan politik, dan pengelolaan pembangunan dari pusat kepada daerah. Partisipasi dan aspirasi masyarakat yang begitu penting dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan di era otonomi daerah dilaksanakan secara nyata dengan melibatkan masyarakat pada perencanaan pembangunan melalui wadah Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) yang diselenggarakan mulai dari tingkat desa, kecamatan, sampai kabupaten atau kota.

Musrenbang merupakan langkah penting dalam penyusunan dokumen perencanaan pembangunan daerah; salah satunya adalah penyusunan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD). RKPD merupakan penjabaran visi, misi, dan program kepala daerah terpilih. RKPD menjadi dokumen acuan dalam penyusunan Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD) dan merupakan dasar utama dalam penyusunan RAPBD untuk tahun bersangkutan yang prosesnya dimulai dengan penyusunan Kebijakan Umum APBD (KUA), Prioritas dan Plafon Anggaran Sementara (PPAS), dan Rencana Kerja Anggaran (RKA).

Salah satu aspek penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik (*good governance*) adalah dibukanya peluang bagi masyarakat untuk turut serta dalam pengambilan keputusan pembangunan, termasuk aspek perencanaan. Ruang yang disiapkan bagi keikutsertaan masyarakat dalam proses perencanaan pembangunan adalah musyawarah perencanaan pembangunan yang dilaksanakan secara berjenjang dari desa, kecamatan, kabupaten, provinsi, sampai ke tingkat nasional.

Merujuk pada amanat Permendagri No. 54 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata cara Penyusunan, Pengendalian, Dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah telah diperkenalkan empat kutub perencanaan, yaitu kutub perencanaan teknokratis, perencanaan partisipatif, perencanaan politis serta perencanaan *top down* dan *bottom up*. keempat kutub perencanaan yang dimaksud adalah :

1. Pendekatan teknokratis dalam perencanaan pembangunan daerah menggunakan metoda dan kerangka berpikir ilmiah untuk mencapai tujuan dan sasaran pembangunan daerah.
2. Pendekatan partisipatif dilaksanakan dengan melibatkan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) di daerah.

3. Dengan pendekatan politis, program-program pembangunan yang ditawarkan tiap-tiap calon kepala daerah dan wakil kepala daerah terpilih pada saat kampanye, disusun ke dalam rancangan RPJMD .
4. Dalam pendekatan perencanaan pembangunan daerah bawah-atas (*bottom-up*) dan atas bawah (*top-down*), hasilnya diselaraskan melalui musyawarah yang dilaksanakan mulai dari desa, kecamatan, kabupaten/kota, provinsi, dan nasional.

Beberapa masalah yang sering kali terjadi dalam musrenbang adalah pencapaian tujuan yang tidak terlaksana dengan baik. Selain keterbatasan dana, masalah program yang tidak tepat sasaran juga terjadi di wilayah Kabupaten Sumenep, ini dikarenakan serap aspirasi masyarakat kurang diperhatikan, kepentingan politik yang diutamakan.

Kabupaten Sumenep yang terbagi atas wilayah daratan dengan 18 (delapan belas) kecamatan dan wilayah kepulauan dengan 9 (sembilan) kecamatan serta 126 pulau bukan merupakan kabupaten tertinggal seperti 3 (tiga) kabupaten yang ada di madura. Khusus kabupaten Sumenep wilayah kepulauan, dari fakta-fakta dan data yang ada, kondisi kepulauan pada umumnya merupakan gambaran wilayah yang identik dengan ketertinggalan, kemiskinan dan terisolasi. Fakta yang terjadi pada pelayanan kesehatan, pada tahun 2011 terjadi pada seorang ibu yang akan melahirkan bayinya dari kecamatan Sapeken, karena keterbatasan alat dan dokter yang menangani persalinan tersebut maka pasien tersebut harus dirujuk ke rumah sakit di kota Sumenep, karena perjalan melalui laut memakan waktu 12 jam, akhirnya pasien tersebut meninggal diatas kapal, ini merupakan permasalahan nasional yang harus menjadi perhatian pemerintah daerah, provinsi dan pemerintah pusat. Permasalahan ini sudah diusulkan melalui Musrenbang oleh masyarakat kepulauan untuk dibangunnya rumah sakit di wilayah kepulauan, karena terlalu rumitnya birokrasi pemerintah daerah dan mekanisme usulan program, akhirnya sampai saat ini belum terwujud pembangunan rumah sakit di wilayah kepulauan.

Secara garis besar kondisi wilayah kepulauan masih jauh tertinggal dibandingkan dengan wilayah daratan yang lebih maju dan cepat berkembang. Hal ini disebabkan posisi letak geografis kepulauan yang jauh dari pusat pemerintahan dan pusat perekonomian serta keberadaan infrastruktur yang belum memadai. Musrenbang merupakan sarana yang tepat untuk mengurangi kesenjangan tersebut, akan tetapi faktor kebijakan pemerintah daerah seharusnya wilayah kepulauan mendapatkan perhatian khusus dan prioritas dalam pembangunan setiap tahunnya.

Permasalahan yang sering muncul dalam Musrenbang dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu masalah yang berkaitan dengan input (masukan), proses, dan output (keluaran).

- a. *Pertama*, masalah yang berkaitan dengan *input* terutama rendahnya keterlibatan masyarakat sebagai dampak dari ketidaktahuan akan peran masyarakat dalam pembuatan keputusan, kurangnya informasi yang dimiliki serta masih kuatnya budaya yang didominasi oleh yang dituakan (ketokohan).
- b. *Kedua*, masalah yang berkaitan dengan proses, yaitu masih besarnya pengaruh *top down*, sehingga tidak dilakukan secara partisipatif, namun hanya untuk memenuhi kepentingan pihak tertentu dan formalitas saja.
- c. *Ketiga*, masalah dalam *output* berkaitan dengan masih kuatnya paradigma lama yang berlomba untuk menyusun “*shopping list*” (“daftar belanja”) yang sebesar-besarnya tanpa memerhatikan kebutuhan.

Masalah ini muncul karena tiga sebab. *Pertama* masalah muncul karena kemampuan keuangan dana daerah yang terbatas. *Kedua*, setelah memerhatikan, saran dan pendapat masyarakat lainnya serta memerhatikan masukan dan saran pada saat rapat gabungan, ternyata hal itu masih dianggap belum menjadi prioritas, yang harus

didahulukan untuk dikerjakan. *Ketiga*, pemahaman tentang musrenbang, belum dimengerti secara utuh oleh semua komponen yang terlibat dalam musrenbang itu.

Berdasarkan kenyataan-kenyataan tersebut, peneliti ingin evaluasi dan menganalisis upaya - upaya yang dilakukan untuk perbaikan pelaksanaan musrenbang yang dilakukan oleh pemerintah kabupaten sumenep yang tepat sasaran dan sesuai dengan harapan masyarakat Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : 1. Bagaimana manajemen implementasi musyawarah perencanaan pembangunan (musrenbang) di Kabupaten Sumenep? .2. Apakah Faktor Partisipasi Masyarakat menjadi penyebab kurang berhasilnya Musrenbang di Kabupaten Sumenep? 3. Apakah model Implementasi Musrenbang mampu meningkatkan partisipasi masyarakat dalam membangun daerah di Kabupaten Sumenep? 4. Apakah makna Implementasi Musrenbang bagi masyarakat dalam membangun daerahnya di Kabupaten Sumenep ?

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Denzin dan Lincoln (dalam Moleong 2006: 5) mengatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah (*natural setting*), dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.

Melalui metode deskriptif, penelitian ini berusaha mendeskripsikan atau melukiskan secara terperinci atau mendalam partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan daerah di Kabupaten Sumenep. Dengan pemilihan rancangan deskriptif kualitatif, peneliti akan melakukan pendekatan terhadap objek penelitian dengan menggali informasi sesuai dengan persepsi peneliti dan informan.

Dalam penelitian ini fokus kajian dititikberatkan pada implementasi perencanaan pembangunan daerah dengan studi tentang musyawarah perencanaan pembangunan daerah di Kabupaten Sumenep, meliputi :

1. menggambarkan manajemen implemen -tasi musrenbang di Kabupaten Sumenep, mencakup:
 - a. model implementasi musrenbang di Kabupaten Sumenep, mulai dari tingkat desa/kelurahan, kecamatan dan kabupaten;
 - b. makna implementasi musyawarah perencanaan pembangunan daerah bagi masyarakat dalam membangun daerahnya;
 - c. faktor partisipasi masyarakat dalam implementasi musrenbang di Kabupaten Sumenep;
2. menggambarkan dan menganalisis peran *stakeholder* dalam implementasi kebijakan perencanaan pembangunan daerah.

Hasil Temuan Penelitian

Implementasi Kebijakan Pembangunan di Kabupaten Sumenep

Sejak awal, semua pihak sepakat bahwa mewujudkan visi pembangunan daerah, yakni membangun masyarakat Sumenep yang sejahtera, agamis, nasionalis, dan mandiri yang didukung tata pemerintahan yang baik (*good governance*), transparan, adil, dan kinerja birokrasi yang profesional, sungguh bukanlah hal yang mudah. Salah satu faktor yang banyak memengaruhi potensi dan perkembangan masyarakat di Kabupaten Sumenep, tak pelak adalah kehadiran Jembatan Suramadu. Meskipun di sisi satu pembangunan Jembatan Suramadu telah memberi kesempatan yang lebih leluasa bagi masyarakat untuk melakukan mobilitas sosial dan mengembangkan usahanya, di sisi lain harus diakui

kehadiran Jembatan Suramadu juga melahirkan berbagai masalah, antara lain masuknya arus modal dari luar dan terjadinya proses penghisapan dana masyarakat ke wilayah urban untuk membiayai kebutuhan konsumsi, pola rekreasi, dan perubahan gaya hidup (*life style*) masyarakat Kabupaten Sumenep.

Segi yang positif di wilayah Kota Sumenep adalah perkembangan pesat jumlah hotel dari 4 hotel karena dampak berfungsinya Jembatan Suramadu sekarang menjadi 15 hotel. Akan tetapi, dampak negatifnya juga muncul yaitu berkurangnya lahan pertanian karena telah “disulap” menjadi hotel-hotel baru.

Salah satu misi Pemerintah Kabupaten Sumenep adalah peningkatan pembangunan di wilayah kepulauan agar dapat berkembang makin seimbang dengan kondisi wilayah daratan, yang menjadi prioritas program perencanaan: (1) peningkatan fasilitas pelayanan kesehatan, pendidikan, dan pemukiman di wilayah kepulauan, (2) peningkatan infrastruktur dan kelembagaan pelayanan air bersih dan kelistrikan di wilayah kepulauan, dan (3) peningkatan infrastruktur dan jaringan transportasi darat dan laut, serta (4) peningkatan pengelolaan potensi SDA di wilayah kepulauan serta upaya menjamin kelestarian lingkungan, meskipun demikian pembangunan di wilayah kepulauan masih cukup tertinggal, khususnya pada pembangunan infrastruktur, seperti air bersih, jalan dan listrik (AJAL).

Observasi peneliti selama melakukan penelitian menunjukkan bahwa wilayah kepulauan memang sangat memprihatinkan, misalnya adanya listrik yang “takut azan” yaitu sebelum azan magrib listrik baru hidup, tetapi sebelum azan subuh listrik sudah padam, belum juga waktu musim ombak besar masyarakat kepulauan kesulitan melaut, BBM langka, dan pemasokan sembilang bahan pokok tersendat. Hal ini sependapat dengan apa yang diungkapkan oleh tokoh masyarakat kepulauan dan sebagai ketua LSM AMI, Raden Husein Tirtodhiredjo, sebagai berikut:

“Kalau kita lihat di pulau Madura hanya Kabupaten Sumenep merupakan Kabupaten yang bukan masuk kategori Kabupaten tertinggal, akan tetapi Kabupaten Sumenep wilayah kepulauan bukan termasuk wilayah tertinggal tetapi wilayah yang ditinggalkan oleh pemerintah pusat. Pembangunan di wilayah kepulauan tertinggal jauh dari wilayah daratan meskipun SDA wilayah kepulauan sangatlah besar, seperti Migas yang disedot oleh pemerintah pusat akan tetapi kembali kucuran dananya dari hasil migas tersebut sangat kecil seperti tetesan air yang tersendat. Mana keadilan pemerintah untuk masyarakat kepulauan yang ada di Kabupaten Sumenep”. (wawancara, 16 Agustus 2013).

Temuan lapangan ini tampaknya mengukur bahwa pembangunan berdasarkan RPJMD Kabupaten Sumenep pada 2010-2015, masih menemui kendala, kalau tidak mau disebut masih kontroversial. Pemerintah daerah dan pusat tampaknya masih kurang adil dalam membagi kue pembangunan untuk wilayah kepulauan atau masih adanya unsur politik dalam menentukan prioritas pembangunan. Konsekuensinya, jika pembangunan wilayah kepulauan selalu dianaktirikan, ada aspirasi para tokoh masyarakat wilayah kepulauan yang berkeinginan memisahkan diri dari Kabupaten Sumenep. Dampak dari kurang perhatiannya pemerintah pusat maupun daerah adalah sering terjadi demo warga wilayah kepulauan yang mengusung isu seperti masalah transportasi laut, infrastruktur, kesehatan, listrik, serta kelangkaan BBM.

Makna Model Implementasi dalam Musrenbang

Berdasarkan hasil penelitian dengan para informan yang meliputi birokrasi dan masyarakat, dapat dinyatakan bahwa model implementasi, termasuk seluruh proses pelaksanaan musrenbang di Kecamatan Kota dan Kecamatan Talango, sebagian besar

sudah sesuai dengan prosedur yang ada, namun belum sepenuhnya dapat memberdayakan aspirasi masyarakat. Masalah yang sering terjadi dalam musrenbang adalah pencapaian tujuan yang tidak terlaksana dengan baik. Hal ini terjadi karena dana atau anggaran yang disediakan untuk pembangunan tidak mencukupi. Dalam hal ini memang dapat dikatakan bahwa dana atau anggaran merupakan hal utama yang perlu diperhatikan selain persyaratan-persyaratan lainnya.

Permasalahan yang sering muncul dalam musrenbang dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu yang berkaitan dengan *input*, proses, dan *out put*.

Pertama, masalah yang berkaitan dengan *input*, terutama menyangkut keterlibatan masyarakat yang rendah sebagai dampak dari ketidaktahuan akan peran masyarakat dalam membuat keputusan, sebagaimana diutarakan Camat Kota Sumenep, H. Mohamad Junaidi, sebagai berikut:

“Banyak peserta yang mengikuti pelaksanaan musrenbang Kecamatan Kota Sumenep yang selalu mengusulkan program kegiatan yang merupakan daftar keinginan saja, tetapi bukan program kebutuhan masyarakat daerahnya. Ini semua dikarenakan kurang sosialisasi dari para pendamping maupun dari tingkat dan wawasan sumber daya manusianya”. (wawancara, 21 April 2013)

Kedua, masalah yang berkaitan dengan proses, yaitu masih besarnya pengaruh *top down*, sehingga tidak dilakukan secara partisipatif, namun hanya untuk memenuhi kepentingan pihak tertentu dan formalitas saja. Hal serupa juga disampaikan oleh Lurah Bangselok, Edi Mulyono, sebagai berikut:

“Banyak aspirasi masyarakat yang kami tampung melalui forum RT/RW untuk program kegiatan wilayah Kelurahan Bangselok, akan tetapi program kegiatan yang kami usulkan masih kalah dengan jalur politik dari anggota DPRD melalui pembuatan-pembuatan proposal yang mereka buat. Masalah ini yang menjadi permasalahan setiap pelaksanaan musrenbang di Kecamatan Kota Sumenep dan masyarakat menjadi apatis dalam musrenbang tersebut, karena pelaksanaan musrenbang dianggap oleh masyarakat hanya rutinitas tahunan dan formalitas saja”. (wawancara, 22 April 2013).

Ketiga, masalah dalam *out put* berkaitan dengan masih kuatnya paradigma lama yang berlomba untuk menyusun “*shopping list*” atau “daftar belanja” yang sebanya- banyaknya tanpa memerhatikan kebutuhan.

Makna Musrenbang bagi Masyarakat

Dari analisis proses musrenbang di Kecamatan Kota Sumenep dapat diketahui bahwa prosesnya telah sesuai dengan prosedur. Namun demikian, pelaksanaan musrenbang masih belum secara maksimal mengakomodirasi dan memberdayakan aspirasi masyarakat. Dampak positif pelaksanaan musrenbang ini memang ada, misalnya masyarakat atau warga mulai berani bicara dan mempunyai pengalaman dalam menyampaikan keinginannya dalam sebuah forum. Hal ini dinyatakan oleh Sekertaris Desa Kebon Agung, Abd. Salam, sebagai berikut:

“Masyarakat di perkotaan lebih maju dari masyarakat pedesaan. Ini terbukti semua program kegiatan yang diusulkan melalui argumentasi yang sangat ketat dan mantap, hanya saja forum diskusi yang ada masih mengedepankan petunjuk dari atas, yaitu

pedoman dari RPJMD Kabupaten Sumenep. Memang kita akui RPJMD itu sangat urgen karena merupakan program kepala daerah selama lima tahun, akan tetapi faktor sosialisasi kepada masyarakat tentang program dalam RPJMD itu yang belum dilaksanakan. Jadi masyarakat kurang mengartikan pentingnya program-program dalam RPJMD tersebut". (wawancara 22 April 2013).

Dari sisi peningkatan kapasitas kelembagaan, kecamatan dan desa yang telah melaksanakan musrenbang telah memiliki dokumen hasil musrenbang yang telah dilaksanakan, sehingga dapat mengurangi intervensi pihak-pihak tertentu dalam mengubah program atau rencana pembangunan desa yang bersangkutan, apalagi di setiap desa di Kabupaten Sumenep yang berjumlah 330 desa dan 4 kelurahan telah memiliki rencana pembangunan jangka menengah desa (RPJMDes). Peneliti sampaikan bahwa sebagian besar program kegiatan yang sudah ada dalam RPJMDes tidak sejalan dan tidak sesuai dengan hasil musrenbang kecamatan. Semua usulan yang disampaikan dalam musrenbang kecamatan berubah dikarenakan lebih disesuaikan dengan petunjuk atau arahan dari Kepala Bappeda Kabupaten Sumenep atas hasil dari forum SKPD yang menyesuaikan dengan RKPD dan RPJMD Kabupaten Sumenep. Permasalahan ini adalah dampak dari kurangnya peran pemerintah daerah melalui Bappeda dalam mensosialisasikan program prioritas pembangunan daerah yang ada dalam RKPD dan RPJMD kepada masyarakat atau pemerintahan di desa/kelurahan.

Makna Partisipasi Masyarakat pada Pelaksanaan Musrenbang

Dari analisis proses implementasi musrenbang dapat dinyatakan bahwa pengaruh partisipasi masyarakat pada pelaksanaan musrenbang tersebut relatif kecil dibandingkan dengan faktor alamiah dan faktor struktural. Partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pembangunan termasuk dalam pengambilan keputusan telah dilakukan oleh masyarakat. Karena dalam pelaksanaan serap aspirasi pada masyarakat masih adanya program yang bersifat *top-down*, prioritas usulan pembangunan dari masyarakat dikalahkan oleh prioritas program dalam RKPD maupun RPJMD Pemerintah Kabupaten Sumenep tersebut. Permasalahan ini disampaikan oleh Lurah Pajagalan, Moh. Arsyad, sebagai berikut

"Sesuai dengan visi Kelurahan Pajagalan yang mengutamakan peran partisipasi masyarakat dalam rangka meningkatkan pembangunan di wilayahnya, saya sudah melakukan berbagai hal untuk menghadirkan warga untuk mengikuti musrenbang Kelurahan, dengan memberikan undangan, informasi melalui masjid/musholah, papan-papan pengumuman tentang jadwal pelaksanaannya, sehingga banyak warga yang hadir dalam pelaksanaan kegiatan tersebut. Akan tetapi, dengan semangat warga yang berapi-api untuk membangun daerahnya tersebut, ternyata dikalahkan dengan program prioritas dari atas (RKPD dan RPJMD), maka, semangat warga menjadi apatis dalam memperjuangkan daerahnya". (wawancara, 06 Februari 2013).

Menurut peneliti, faktor partisipasi masyarakat bukan merupakan penyebab dominan perencanaan pembangunan daerah. Maka dari itu pemerintah daerah beserta jajarannya dan seluruh pemangku kepentingan di Kabupaten Sumenep perlu mengintegrasikan dan melakukan terobosan kebijakan yang bertujuan memberdayakan masyarakat dalam menentukan usulan program prioritas kegiatan yang sesuai dengan kebutuhan daerahnya. Selain itu, sosialisasi tentang prioritas pembangunan pada rencana tahunan RKPD dan RPJMD Kabupaten Sumenep harus dilakukan sebelum pelaksanaan musrenbangdes kepada masyarakat luas di Kabupaten Sumenep.

Implikasi Teoretis

Dari dua arus utama teori implementasi antara *top-down* dan *bottom-up*, implementasi musrenbang pada dasarnya cenderung mengikuti teori *bottom-up*. Karena ide dasar kebijakan musrenbang merupakan program partisipasi aktif masyarakat dalam rangka perencanaan pembangunan daerah yang mendorong partisipasi masyarakat tersebut. Sekalipun ide dasar kebijakan musrenbang bercorak partisipatif (*bottom-up*), implementasinya pola sentralistis (*top-down*) masih ada. Hal ini ditunjukkan dengan masih terbatasnya pilihan jenis-jenis program pembangunan yang harus mengikuti program-program SKPD yang berpedoman pada RKPD dan RPJMD Kabupaten Sumenep. Selain itu, partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan prioritas program masih rendah, terutama di tingkat desa dan kecamatan. Sebagian besar model implementasi Grindle yang menganalisis dari aspek isi dan konteks kebijakan, mampu menjelaskan implementasi musrenbang. Kelemahan model implementasi Grindle yang tidak secara eksplisit menyebutkan unsur komunikasi, cenderung membuat model implementasinya berpola *top-down*. Karena itu, penambahan unsur komunikasi ke dalam model implementasi Grindle akan berimplikasi pada implementasi kebijakan menjadi lebih partisipatif.

Implikasi Praktis

Beberapa implikasi praktis terkait dengan permasalahan penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Karena faktor partisipasi masyarakat bukan merupakan penyebab dominan perencanaan pembangunan daerah, pemerintah daerah beserta jajarannya dan seluruh pemangku kepentingan di Kabupaten Sumenep perlu mengintegrasikan dan melakukan terobosan kebijakan yang bertujuan memberdayakan masyarakat dalam menentukan usulan program prioritas kegiatan yang sesuai dengan kebutuhan daerahnya.
2. Dari beberapa aspek manajemen implementasi, selain tetap meningkatkan kualitas hasil perencanaan pembangunan, koordinasi, penggerakan dan kepemimpinan, perlu lebih ditekankan aspek pengawasan dan pengendalian serta penganggarannya untuk menghasilkan prioritas program yang tepat sasaran dalam implementasi musrenbang.
3. Pembuat kebijakan, pelaksanaan kebijakan, dan penerima dampak kebijakan perlu meningkatkan komunikasi kebijakan, sehingga tujuan kebijakan musrenbang benar-benar dapat dicapai. Intinya semua pihak saling memberi dan menerima masukan untuk memperbaiki dan menyempurnakan implementasi kebijakan musrenbang.
4. Selain tetap berpegang pada tertib prosedur, para pembuat kebijakan, pelaksana kebijakan, dan penerima dampak kebijakan, perlu menekankan bahwa semua proses pelaksanaan adalah dalam rangka pencapaian tujuan kebijakan. Semua pihak yang terlibat dalam proses pelaksanaan harus lebih kreatif dan inovatif agar dalam implementasi kebijakan mengacu pada pencapaian tujuan kebijakan, yaitu meningkatkan kualitas usulan prioritas perencanaan pembangunan daerah sesuai dengan kebutuhan masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan mereka.

Kesimpulan

Dari rumusan masalah yang diajukan dan berdasarkan analisis serta pembahasan, dapat diberikan beberapa simpulan sebagai berikut.

1. Manajemen implementasi kebijakan terdiri atas : strategi implementasi, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan/kepemimpinan, dan pengendalian. Sebagian manajemen implementasi berhasil karena semua proses manajemen implementasi sudah terpenuhi dalam implementasi musren-bang. Aspek

pengorganisasian sudah dilaksanakan dengan menetapkan para pelaku di tingkat desa, kecamatan, dan kabupaten. Dari tata laksana atau mekanisme dalam proses pelaksanaan musrenbang masih ditemukan kendala, yakni masih rendahnya partisipasi masyarakat pada proses sosialisasi musyawarah antardesa dan musyawarah desa itu sendiri serta proses pengambilan keputusan. Aspek kepemimpinan formal (*kalebun* dan kepala dusun) dan kepemimpinan informal tokoh-tokoh masyarakat cukup berpengaruh. Aspek pengendalian belum berfungsi secara optimal. Hal ini tampak dari adanya pemaksaan kehendak dalam musyawarah pengambilan prioritas program pembangunan.

2. Faktor partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan daerah. Berdasarkan analisis, pengaruh partisipasi masyarakat tersebut relatif kecil dibandingkan dengan faktor alamiah dan faktor struktural. Bentuk partisipasi masyarakat pada tahap persiapan berupa kehadiran dan sumbangan ide atau pemikiran, pada tahap pelaksanaan bentuk partisipasi masyarakat berupa tenaga, dana, dan material, dan pada tahap pemeliharaan bentuk partisipasi masyarakat berupa tenaga.
3. Sebagian besar implementasi musrenbang di Kabupaten Sumenep sudah sesuai dengan prosedur dan ketentuan dalam petunjuk teknis operasional (PTO). Implementasi musrenbang sudah berdampak pada peningkatan kapasitas orang/lembaga di tingkat desa dan kecamatan. Musrenbang sebagai salah satu bentuk perencanaan pembangunan yang bersifat *bottom-up*, sudah terlaksana dengan baik, hanya saja belum sepenuhnya sesuai dengan apa yang menjadi keinginan dan kebutuhan masyarakat. Hal ini terjadi karena usulan masyarakat harus bersaing dengan program SKPD yang sudah matang dan terukur dengan baik. Kondisi ini mengakibatkan banyak usulan desa/kelurahan dan kecamatan tidak sepenuhnya dapat terimplementasi sesuai perencanaan.
4. Dari implementasi kebijakan dari pelaksanaan musrenbang di Kabupaten Sumenep, dapat diinterpretasikan dengan sebuah makna bahwa sebagian besar implementasi musrenbang sudah sesuai prosedur dengan indikasi telah dipenuhinya sebagian besar ketentuan dan prosedur serta tahapan kegiatan sesuai dengan petunjuk teknis operasional (PTO). Walaupun sudah sesuai prosedur, implementasi musrenbang belum mencapai tujuan kebijakan musrenbang, yaitu mendapatkan masukan penyempurnaan rancangan awal rencana kerja pemerintah daerah (RKPD) yang memuat prioritas pembangunan daerah.

Saran

Berdasarkan analisis, pembahasan dan kesimpulan, direkomendasi yang beberapa saran sebagai berikut.

1. Pemerintah Daerah Kabupaten Sumenep, melalui Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) sebagai instansi yang terlibat dalam pelaksanaan musrenbang, perlu meningkatkan kinerja selaku koordinator lintas sektoral untuk mengakomodirasi kegiatan-kegiatan prioritas masyarakat yang diusulkan melalui musrenbang kecamatan agar dapat ditampung oleh SKPD atau sebaliknya kegiatan yang belum diakomodasi oleh SKPD dapat direkomendasikan oleh Bappeda kepada SKPD yang bersangkutan untuk diakomodasi.
2. Pemerintah pusat perlu melakukan evaluasi terhadap prosedur pelaksanaan Musrenbang secara menyeluruh. Perlu dibuat suatu kerangka prosedur pelaksanaan musrenbang yang lebih fleksibel, mengingat karakteristik sosial masyarakat serta pelaksanaan musrenbang di daerah berbeda-beda. Fleksibilitas prosedur tersebut diperlukan untuk mengakomodasi usulan dan tuntutan masyarakat sesuai dengan

kebutuhannya dalam membangun daerahnya. Prinsipnya, fleksibilitas prosedur tersebut tetap dalam kerangka pencapaian tujuan kebijakan dalam perencanaan pembangunan daerah agar lebih efektif.

3. Perlu adanya sinkronisasi antarmodel implementasi musrenbang yang bersifat *bottom-up* dan *top-down* dalam rangka melaksanakan pembangunan daerah. Oleh karena itu, perlu di tingkatkan koordinasi antarpihak dalam pelaksanaan perencanaan pembangunan dari berbagai tingkatan. Intinya, karena menimbang kelemahan sumber daya manusia masyarakat desa, para elite desa harus dapat mengawal dan memastikan bahwa aspirasi atau usulan kegiatan yang diprioritaskan dan benar-benar dibutuhkan masyarakat dapat direalisasikan.
4. Para pembuat dan pelaksana kebijakan perlu meningkatkan kualitas komunikasi, sehingga terdapat pemahaman bersama dalam setiap tahapan kegiatan. Dengan demikian hasil implementasi musrenbang benar-benar sesuai dengan kebutuhan masyarakat perdesaan untuk meningkatkan kesejahteraannya dari hasil pembangunan, sesuai dengan kebutuhan desa

Daftar Pustaka

- Abdul, W.S. (1991). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Agus, H. W. (2009). *“Analisa Perencanaan Partisipatif (Studi kasus di Kecamatan Pemalang Kabupaten Pemalang)”*. Unpublished master's thesis. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Akuntono, Indra, (2013), Jokowi: Musrenbang, Monoton dan Membosankan!, dari <http://megapolitan.kompas.com/read/2013/04/02/10474154/jokowi.musrenbang.monoton.dan.membosankan>. diakses pada 08 April 2013.
- Anderson. (1979). *Public Policy Analysis, An Introduction*, Englewood Clifft: Prentice Hall, Inc.
- Andeson, James E., David W. Brady, dan Charles Bullock III (1978). *Publick Policy and Politics in Unaited States*, Massachussets: Dux - Burry
- Asngari, P.S. (2001). “Peranan Agen Pembaruan/Penyuluh Dalam Usaha Memberdayakan (Empowerment) Sumber daya Manusia Pengelola Agribisnis”. Orasi Ilmiah Guru Besar Tetap Ilmu Sosial Ekonomi, Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor.
- Ayi, K. & Siti A. (2012). “Pengorganisasian Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa di Desa Kalongsawah Kecamatan Jasinga Kabupaten Bogor”. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, Volume 7, Nomor 2, September 2011, 140-156.
- Bastian, Indra. (2006). *Sistem Perencanaan dan Penganggaran Pemerintahan Daerah di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bidges, Francis, J., Kenneth, W.O., & Allison,B. (1971). *Management Decicions and Organizational Policy*. Boston, Massachussets: Allyn and Bacon, Inc.
- Brennen, Julia. (1997). *Memadu Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Samarinda: Fakultas Tarbijah IAIN Antasari.
- Budiman, Arief. (1995). *Teori Pembangunan Dunia Ketiga*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Budimanta dan Rudito, (2003). *Metode dan Teknik Pengelolaan Comdev*. Jakarta: ICSD (Indonesia Center Sustainable Development)
- Bungin, Burhan. (2008). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. (6th Ed.). Jakarta: Kencana.

- Cohen, J.M., & Uphoff, N. (1977). *Rural Development Participation: Concepts and Measure for Project Design, Implementation and Evaluation*, Center for International Studies, Rural Development Committee, Monograph no. 2, Ithaca: Cornell University.
- David, O., & Ted, G. (1993). *Reinventing Government*. A Plume Book.
- Dunn, W.N. (2000). *Analisis Kebijakan Publik*. (Terjemahan, Muhadjir Darwin.). Yogyakarta: Hanindita.
- Dye, T.R. (1987). *Understanding Public Policy*. (4th ed.). Englewood, Cliff, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy* . Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Effendi, O.U. (1986). *Dimensi–dimensi Komunikasi*. Bandung: Alumni.
- Faisal, Nur. (2011). “Partisipasi Masyarakat Dalam Proses Pembangunan Infrastruktur Desa (studi kasus : Program Alokasi Dana Desa di Desa Bilao Kabupaten Bulukumbang)”. *Jurnal Program Pascasarjana UNHAS* 04-02-2011.
- Friedman, John. (1992). *Empowerment The Politics of Alternative Development*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Grindle, M.S. (1980). *Content of Policy & Context of Implementation*. New Jersey: Princetown University Press.
- Grindle, Merilee S., dan John W. Thomas, (1991). *Pubic Choices and Policy Change: The Political Economy of Reform in Developing Countries*, Maryland: John Hopkins University Press.
- Hawkins, R.R., Mansel, & Skea, J. (1995). *Standards: Inovation and Competitiveness*. Brookfield. Edward Elgar Publishing Company.
- Huntington, S.P., & Joan, M.N. (1994). *Partisipasi Politik di Negara Berkembang*. (Penerjemah Sahat Simamora.). Jakarta: Rineka Cipta.
- Ignasius, C.T. (2013). “Partisipasi Masyarakat Pada Kegiatan Musrenbang Desa Di Desa Balai Sepuak Kecamatan Belitang Hulu Kabupaten Sekadau”. *PublikA, Jurnal S-1 Ilmu Administrasi Negara* Volume 2, Nomor 2, Agustus 2013.
- James, W.I. (1995) *Community Development: Creating Community Alternatives –Vision and Analysis*. Melbourne. Longman: Australia Pty Ltd.
- Joseph, Motte. (2005). “Partisipasi Masyarakat dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan di Kecamatan Gajah Mungkur Kota Semarang”. Unpublished doctoral dissertation. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Kartasasmita, G. (1996). *Power and Empowermant: Sebuah Telaah Mengenal Konsep Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Kaye, Harvey. (1997). *Mengambil Keputusan Penuh Percaya Diri*. (Terjemahan H. Munandar.). Jakarta: Mitra Utama.
- Khairuddin, (1992). *Pembangunan Masyarakat*. Yogyakarta: Liberty
- Koryati. (2005). *Akuntabilitas dan Good Governance*. Jakarta: Modul Akip.
- Lubis, Asri. (2013). “Upaya Meningkatkan Partisipasi Masyarakatan Dalam Pembangunan: *Jurnal Tabularasa* PPS Unimed, Vol. 6 No. 2, Desember 2009.
- Mardiasmo. (2002). *Otonomi Daerah dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Mazmanian, Daniel H.dan Paul A. Sabatier. (1983) *Implementationand Public Policy*. New York: Harpercollins
- Meter, D.V. & Carl, V.H. (1975). *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework dalam Administration and Society*. London: Sage.

- Miles, B.B. & Huberman, A.M. (1992). *Analisa Data Kualitatif*. (Terjemahan oleh Tjeptjep Rohidi). Jakarta: UI Press.
- Moleong, J.L. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (8th Ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, A.S. (2006). “Top Down – Bottom Up Planning sebagai Alternatif Perencanaan Strategis Pembangunan Daerah Hiterland secara Partisipatif (kasus studi desa Cipelah Kecamatan Ciwidey Kabupaten Bandung)”. *Jurnal Pasca Sarjana Unpad*, E1B008036.
- Muhammad Wanda, (2013), “Musrenbang Jangan Hanya Buang-buang Uang” <http://www3.harianandalas.com/Berita-Utama/Musrenbang-Jangan-hanya-Buang-buang-Uang>, diakses pada 08 April 2013.
- Ndraha, Taliziduhu. (1987). *Pembangunan Masyarakat Mempersiapkan Masyarakat Tinggal Landas*. Jakarta: Bina Aksara.
- Nugroho, Riant. (2009) *Public Policy (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Parsons, Wayne. (2005). *Public policy Pengantar Teori dan Praktik Analisis Kebijakan*. Jakarta: Kencana.
- Pasaribu, Johnson, (2013). “Proses Perencanaan Pembangunan Melalui Peranan Partisipasi Masyarakat di Kecamatan Sumbul Kabupaten Dairi”. *Jurnal darma agung*, XXI / Februari 2013.
- Peraturan Bupati Sumenep Nomor 35 Tahun 2012 *Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Sumenep Tahun 2013*. tanggal 01 Juni 2012, Berita Daerah Kabupaten Sumenep tahun 2012 Nomor 345, Sumenep.
- Peraturan Daerah Kabupaten Sumenep Nomor 10 Tahun 2011 *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Sumenep Tahun 2011 – 2015*. Tanggal 7 September 2011, Lembaran Daerah Kabupaten Sumenep Tahun 2011 Nomor 10, Sumenep.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 54 Tahun 2010 *Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah*. 21 Oktober 2010, Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 517, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 *Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah*. Tanggal 4 Februari 2008, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 21, Jakarta.
- Pollit, Crisstopher. (1994) *Implementating Public Policy*. Washington DC: Congressional Wuartely Press.
- Pranaka, A.M.W. & Vidhyandika. (1996). *Pemberdayaan (Empowerment)*. Jakarta: Centre of Strategic and International Studies (CSIS).
- Pumariksa, Vanderwijn. (2013). “Perencanaan Pembangunan Daerah”. *Jurnal Perencanaan Pembangunan Daerah*.
- Purnamasari, Irma. (2008). “Studi Partisipasi Masyarakat dalam Perencanaan Pembangunan di Kecamatan Cibadak Kabupaten Sukabumi”. Unpublished master's thesis, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Qomaruddin. (2006). “Implementasi Kebijakan Perencanaan Pembangunan Partisipatif dalam rangka Pemberdayaan Masyarakat di Kota Surakarta”. Unpublished doctoral dissertation. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.

- Riefal, W.S. dkk. (2013). "Evaluasi Pelaksanaan Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) di Kelurahan Kulin". *Jurnal Fisip Universitas Riau Pekanbaru*.
- Richard, Peet & Elaine, Hartwick. (2009). *Theories of Development: Contentions, Arguments, Alternatives*. USA: Guilford Press
- Rihandoyo. (2010). "Aktualisasi Peran serta Masyarakat dalam Perencanaan Pembangunan Daerah". Unpublished doctoral dissertation, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Riyadi dan Dedi Supriadi Bratakusumah. 2004. *Perencanaan Pembangunan Daerah Strategi Menggali Potensi dalam Mewujudkan Otonomi Daerah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice–Hall Inc.
- Sjafrizal. (2009). *Teknik Praktis Penyusunan Rencana Pembangunan Daerah*. Padang: Baduose Media.
- Slamet, M. 2003. *Pemberdayaan Masyarakat. Dalam Membentuk Pola Perilaku Manusia Pembangunan*. Disunting oleh Ida Yustina dan Adjat Sudradjat. Bogor: IPB Press.
- Solihin, D. 2006. "Perencanaan Pembangunan Partisipatif". Makalah disampaikan pada Pelatihan Aparatur Pemerintahan Daerah. Jakarta, 27 Desember 2006. Sekolah Tinggi Pemerintahan Abdi Negara.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta.
- Suprijatna, T. (2000). *Strategi Pembangunan dan Kemiskinan*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Supriyadi. (2010). "Pengaruh Implementasi Program Dana Pembangunan Desa terhadap Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan di Pangkoh Sari Kecamatan Pandih Batu Kabupaten Pulang Pasau". *Jurnal manajemen dan akuntansi*, oktober 2010, Volume 11 No. 2
- Susila, Hernanti. (2013). "Mekanisme Proses Musyawarah Perencanaan Pembangunan Provinsi Di Kalimantan Barat". *Publika, Jurnal S-1 Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara*, Volume 2 Nomor 1, April 2013.
- Sutarti, Nurul. (2013). "Mendorong partisipasi perempuan dalam proses demokrasi lokal di kota surakarta: sebuah pengalaman pendampingan kelompok perempuan dalam proses musrenbang". *07 Jurnal KS*, 4034884.
- Teguh, A.N. (2005). "Implementasi Pemberdayaan Masyarakat dalam Perencanaan Pembangunan Tahunan Daerah Di Kabupaten Pematang". Unpublished doctoral dissertation, Universitas Diponegoro.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 *Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*. Tanggal Pengesahan. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Dan Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421. Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 *Pemerintahan Daerah*. 15 Oktober 2004, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125.
- Utin, S.S. (2013). "Pelaksanaan Hasil Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) di Kecamatan Kapuas Kabupaten Sanggau". *Jurnal universitas Tanjungpura*, Vol 1, No 0001 (2013)
- Winarno, Budi. (2002). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Presindo.
- Wirdani, Y.K. (2012). "Studi Tingkat Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Fisik di Desa Bungsur Kecamatan Sungai Apit Kabupaten Siak". *Jurnal SPUI Universitas Riau*, 423.

Wiwin susanto,2012 “Musrenbang Serta Masalahnya”, [http://wiwinkatingan.com /27-tahukah-anda/46-musrenbang-serta-masalahnya.html](http://wiwinkatingan.com/27-tahukah-anda/46-musrenbang-serta-masalahnya.html) diakses pada 08 April 2013.

Wrihatnolo, Randy R. dan Riant Nugroho. (2006) *Manajemen Pembangunan Indonesia (Sebuah Pengantar dan Panduan)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.