



PANDUAN PENYELENGGARAAN  
MUSYAWARAH PERENCANAAN PEMBANGUNAN  
**KABUPATEN/  
KOTA**

# PANDUAN PENYELENGGARAAN MUSYAWARAH PERENCANAAN PEMBANGUNAN KABUPATEN/ KOTA

## **Penulis:**

Nandang Suherman (P3ML)  
Saeful Muluk (Perkumpulan Inisiatif)

## **Penyunting Isi:**

Adenanteria Dwicaksono (Perkumpulan Inisiatif)

## **Pembahas (Reviewer):**

Suhirman (OC FPPM)  
Diding Sakri (Perkumpulan Inisiatif)  
Rianingsih Djohani (Studio Driya Media)  
Widya P. Setyanto (Percik-OC FPPM)

## **Penyunting Bahasa:**

Wagiyo (FPPM)

## **Illustrator:**

Wahono, Taufan Hidayatullah

## **Cover:**

Prawoto Setra

## **Penata Letak:**

Prawoto Setra, Ahmad Jaelani

## **Cetakan:**

Pertama, Agustus 2008

## **Panduan ini dikembangkan oleh:**

Perkumpulan Inisiatif sebagai *lead agency* Forum Pengembangan Partisipasi Masyarakat (FPPM) bersama mitra-mitra:

- Studio Driya Media Bandung
- Percik Salatiga
- Pusat Pengkajian Pengembangan Masyarakat Lokal (P3ML) Kabupaten Sumedang
- Komunitas Peduli Anak dan Perempuan (KPPA) Kota Palu

## **Didukung oleh:**

Canadian International Development Agency (CIDA) dan The Asia Foundation (TAF)

PERPUSTAKAAN NASIONAL: KATALOG DALAM TERBITAN (KDT)

**Panduan Penyelenggaraan**

**Musyawarah Perencanaan Pembangunan Kabupaten/ Kota**

Nandang Suherman dan Saeful Muluk © FPPM 2008

xi + 106 hal : 21x 29,7 cm

ISBN : 978-602-8359-03-0



**The Asia Foundation**

## **Kata Pengantar**

The Asia Foundation

Perlu diakui bahwa bagi masyarakat, mengikuti proses Musrenbang tidak selalu menjadi pengalaman yang kaya dan aspiratif. Di kebanyakan tempat, Musrenbang sering kali hanya menjadi bagian “ritual” proses perencanaan yang memiliki makna yang sempit bagi warga setempat, bahkan dinilai tidak relevan lagi bagi kaum perempuan dan kelompok miskin. Padahal, Musrenbang adalah satu metode *bottom-up* yang tidak dimiliki oleh setiap negara berkembang.

Keberadaan Musrenbang secara resmi dalam proses perencanaan adalah satu kesempatan untuk benar-benar menerapkan prinsip pendekatan *bottom-up* ini. Jika dikaitkan dengan proses penganggaran, Musrenbang merupakan salah satu tahapan di mana kebutuhan masyarakat bisa diidentifikasi dan dianggarkan.

Oleh karena itu, The Asia Foundation menyambut baik penerbitan buku Panduan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) yang dikembangkan oleh Tim Perkumpulan Inisiatif-Forum Pengembangan Partisipasi Masyarakat (Inisiatif-FPPM). Penerbitan panduan Musrenbang ini adalah bagian dari Program Anggaran Responsif Gender dari The Asia Foundation. Program ini bertujuan untuk memberikan dukungan bagi penguatan partisipasi perempuan dalam proses perencanaan dan penganggaran, penguatan keterwakilan perempuan dalam lembaga-lembaga lokal, membangun kepedulian terhadap analisis jender dalam anggaran publik, serta mendorong alokasi anggaran publik yang memadai bagi prioritas perempuan dan masyarakat miskin lainnya.

Penerbitan panduan ini dimaksudkan sebagai sumber inspirasi dan bahan pembelajaran bagi para penyelenggara Musrenbang, pemandu, dan warga masyarakat dalam mewujudkan partisipasi perempuan dan masyarakat miskin dalam proses perencanaan dan penganggaran yang lebih berarti. Melalui panduan ini, diharapkan kinerja penyelenggaraan Musrenbang dapat diperbaiki sehingga masyarakat miskin dan perempuan dapat mempengaruhi hasil-hasil perencanaan di setiap tingkatan pemerintahan. Dengan demikian, hasil dari proses perencanaan ini menjadi bahan bagi penyusunan anggaran daerah yang lebih berpihak kepada kelompok miskin dan perempuan.

Panduan ini memberikan gambaran mengenai prinsip-prinsip keberpihakan terhadap kelompok miskin dan perempuan yang dapat diterapkan dalam mekanisme formal Musrenbang. Prinsip-prinsip ini kami anggap penting untuk dihayati oleh para penyelenggara Musrenbang, termasuk para fasilitator dan peserta, sehingga kegiatan Musrenbang yang rutin dilakukan tiap tahun ini bisa benar-benar dimanfaatkan. Terlalu sering kita mendengar cerita klasik mengapa seorang ibu miskin tidak bisa ikut Musrenbang, atau bagaimana hasil Musrenbang menjadi satu kertas penuh daftar keinginan yang hampir pasti tidak bisa dianggarkan oleh APBD setempat.

Tim Inisiatif-FPPM dengan pengalamannya dalam melakukan pendampingan masyarakat menuju proses perencanaan dan penganggaran yang partisipatif telah menyusun panduan ini ke dalam lima buku yang disusun berdasarkan kajian evaluasi pelaksanaan Musrenbang di Kota Palu dan Kabupaten Sumedang, serta diperkaya dengan hasil rangkaian diskusi yang melibatkan para pelaku dan penggiat Musrenbang di berbagai daerah. Buku panduan yang diterbitkan ini mencakup penyelenggaraan tahapan Musrenbang dari Musrenbang desa/kelurahan, Musrenbang kecamatan, Forum Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD), dan Musrenbang kabupaten/kota.

Hal yang menarik, panduan ini tidak dimaksudkan menjadi satu-satunya rujukan bagi penyelenggara Musrenbang di daerah, melainkan untuk melengkapi beberapa pilihan model yang telah dikembangkan oleh banyak pihak. Panduan ini pun bukan sebuah panduan yang baku, tetapi dapat dikembangkan dan diubah sesuai dengan kondisi daerah masing-masing. Tim Inisiatif-FPPM telah melakukan studi untuk menjaga konsistensi panduan dengan peraturan yang berlaku melalui serangkaian pembahasan yang melibatkan berbagai pihak yang meliputi berbagai organisasi masyarakat

sipil, kalangan legislatif di daerah, dan pemerintah –baik pemerintah daerah maupun pemerintah pusat. Panduan ini juga telah diujicobakan di Kota Palu, Kabupaten Sumedang, dan Kabupaten Bandung.

Kami berterima kasih kepada Canada International Development Agency (CIDA) atas dukungan yang diberikan untuk penerbitan buku panduan ini.

Agustus 2008

The Asia Foundation  
**Hana A. Satriyo**



## Kata Pengantar

---

### Forum Pengembangan Partisipasi Masyarakat (FPPM)

Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) telah menjadi istilah populer dalam penyelenggaraan perencanaan pembangunan dan penganggaran di daerah, bersamaan dengan penerbitan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN). Musrenbang merupakan arena formal bagi para pemangku kepentingan dalam membahas prioritas kegiatan pembangunan di daerah yang akan menjadi bahan bagi penyusunan APBD.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang SPPN Pasal 1 ayat (21) menyatakan bahwa Musrenbang adalah forum antarpelaku dalam rangka menyusun rencana pembangunan nasional dan rencana pembangunan daerah. Namun pada pelaksanaannya, Musrenbang seringkali belum mencerminkan semangat musyawarah yang bersifat partisipatif dan dialogis. Musrenbang belum dapat menjadi ajang yang bersahabat bagi warga masyarakat terutama masyarakat miskin dan perempuan dalam menyuarakan aspirasi dan kebutuhannya. Suara masyarakat miskin dan perempuan seringkali tersingkir pada saat penetapan prioritas program dan kegiatan pembangunan di daerah.

Panduan penyelenggaraan musyawarah perencanaan pembangunan di daerah ini disusun sebagai upaya menjabarkan salah satu amanat dari Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah dalam penyelenggaraan Musrenbang di daerah. Secara spesifik, panduan ini dirancang secara khusus untuk lebih memberikan kesempatan kepada masyarakat miskin dan perempuan dalam ikut menentukan arah dan prioritas kegiatan pembangunan.

Panduan ini berisikan prinsip-prinsip, metode dan teknik, serta media bagi lembaga penyelenggara, pemandu, ataupun warga masyarakat biasa dalam menyelenggarakan rangkaian kegiatan Musrenbang yang lebih baik dan berpihak kepada kelompok miskin dan perempuan. Panduan ini terdiri atas lima buah buku panduan penyelenggaraan Musrenbang di tingkat desa, kelurahan, kecamatan, dan kabupaten/kota, serta Forum SKPD.

**Panduan Penyelenggaraan Musrenbang Kabupaten/Kota** memaparkan apa dan bagaimana menyelenggarakan dan memandu rangkaian kegiatan Musrenbang dalam membahas rancangan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD). Musrenbang kabupaten/kota merupakan ajang konsultasi publik dokumen Rancangan RKPD. Rancangan RKPD disiapkan oleh tim kerja Bappeda dengan mengakomodasi hasil-hasil Musrenbang kecamatan dan draf Renja SKPD dengan mengacu pada pencapaian visi-misi dan isu strategis daerah.

Hasil dari pembahasan dalam Musrenbang kabupaten/kota menjadi dasar bagi tim kerja Bappeda untuk menyusun finalisasi dokumen RKPD yang akan ditetapkan melalui Peraturan Kepala Daerah tentang RKPD yang menjadi dasar penyusunan APBD. Oleh karena itu, pemaparan dalam buku panduan ini lebih difokuskan untuk menyelenggarakan Musrenbang kabupaten/kota sebagai forum konsultasi publik, yaitu pemerintah daerah menyampaikan dan meminta masukan dari warga dan pemangku kepentingan tingkat kabupaten/kota terhadap dokumen RKPD.

Dengan berbagai kekurangan yang ada, melalui buku ini Forum Pengembangan Partisipasi Masyarakat (FPPM) bermaksud memberikan kontribusi dalam mendorong pelaksanaan praktik perencanaan dan penganggaran di daerah yang lebih berpihak kepada kelompok miskin dan perempuan. Harapannya agar Musrenbang dapat semakin memenuhi aspirasi dan kebutuhan kehidupan kelompok masyarakat yang selama ini terpinggirkan.

Bandung, Agustus 2008

**Susmanto**  
Ketua SC

## **Ucapan Terima Kasih**

---

**P**anduan Penyelenggaraan Musyawarah Perencanaan Pembangunan ini terwujud berkat kontribusi berbagai pihak, termasuk kalangan yang bergerak dalam praktik perencanaan pembangunan di daerah. Untuk itu, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada mereka yang telah menyumbangkan tenaga dan pikirannya dalam rangka penyusunan panduan ini.

Terima kasih kami ucapkan kepada mitra-mitra yang telah berperan dalam penyelenggaraan kajian lapangan dan ujicoba panduan, yaitu: Komunitas Peduli Anak dan Perempuan (KPPA) dan Bappeda Kota Palu yang menjadi mitra pelaksanaan ujicoba panduan di Kota Palu; Pusat Pengkajian Pengembangan Masyarakat Lokal (P3ML) dan Bappeda Kabupaten Sumedang yang menjadi mitra pelaksanaan ujicoba panduan di Kabupaten Sumedang; serta Forum Diskusi Anggaran (FDA), Perkumpulan Inisiatif, dan Bappeda Kabupaten Bandung yang menjadi mitra pelaksanaan ujicoba di Kabupaten Bandung.

Demikian pula kepada mitra yang tergabung dalam program Gender-Responsive Budgeting Initiative-TAF (Lembaga Pemberdayaan Perempuan (LPP) Bone, Yayasan Swadaya Mitra Bangsa (YASMIB), Yayasan Kombongan Situru (YKS), dan Yayasan Lembaga Pengkajian Pengembangan Ekonomi dan Masyarakat, yang telah memberikan masukan yang berharga terkait dengan pengalamannya dalam melakukan pendampingan advokasi perencanaan dan penganggaran berbasis jender.

Juga kami sampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah bersedia muncurahkan waktu dan tenaganya untuk terlibat dalam rangkaian kegiatan penyusunan dan pembahasan buku panduan ini, yaitu: Ir. Iis Hernaningsih (Ditjen Bina Bangda), Drs. Agus Suksestiyoso (Ditjen Bina Bangda), Florenswati Mekka (Ditjen Bina Bangda), Muthmainah Corona (KPPA), Ngatminah (KPPA), Nashir A. Djalil (KPPA), Irmayanti (Bappeda Kota Palu), Zenny Muryaman (P3ML), Didin Nurodin (P3ML), Deden Hilga (P3ML), Usep (Bappeda Sumedang), Edi Supena (Bappeda Sumedang), Susmanto (Inspirasi), Irwan Sucahyo (Inspirasi), Suhirman (FPPM), Diding Sakri (Perkumpulan Inisiatif), Miftahudin (Lakpesdam NU),

Misbach (Lakpesdam NU), Dwi Joko Widiyanto (Studio Driya Media), Riza Irfani (YSNI), Nurhasannah (Sanggar), Entin S. Muslim (Sanggar), Purnama Sidhi (Mitra Samya), Djose Martin (Bapeda Provinsi NTT), Umar A. Nusantara (PSDK), Jefri (PSDK), Dini Mentari (Pattiro), Maya Rostanty (Pattiro), Haryo Habirono (FPPD), Mayang Meilantika (Yayasan Tambuhak Sinta), Anang Sabtoni (IRE), Gurtino Surjodibroto (GTZ-GLG), Umar Alam (FDA-Kab. Bandung), Rohika Sari (Deputi Pengarusutamaan Gender-Kementerian Pemberdayaan Perempuan), M. Agus Susilo (JPPR), Arief Rakhman (Fitra), M. Muntajid Bilah (LGSP-USAID), Ihsan Haerudin (NDI), Dra. Odah (DPRD Kab. Sumedang), Lely Zaelani (Hapsari), Edriana Noerdin (WRI), Rosniaty (Yasmib), dan A. Azis (Yasmib).

Terima kasih kami sampaikan kepada tim penulis yang telah bekerja bersama-sama untuk mewujudkan naskah panduan ini: Rianingsih Djohani (Studio Driya Media), Saeful Muluk (Perkumpulan Inisiatif), Widya P. Setyanto (Percik), Nandang Suherman (P3ML), dan Adenanteria Dwicaksono (Perkumpulan Inisiatif).

Kami ucapan terima kasih pula kepada rekan-rekan sekretariat FPPM yang telah mendukung proses kreatif untuk produksi panduan ini: Wagiyo (FPPM) selaku copy editor dan Prawoto Setra selaku perancang gafis. Ucapan terima kasih juga ditujukan bagi Ahmad Jaelani selaku penata letak dan Wahono selaku ilustrator dari buku panduan ini.

Buku ini juga terwujud karena dukungan Tim Sekretariat Inisiatif-FPPM (Fitri Fitriah, Alvani Sulchantari, Dewi Rini, Dadan Priyatna, dan Dimas Supriyatno) yang telah mendokumentasikan segenap proses penyusunan panduan ini serta membantu mengorganisasikan seluruh rangkaian kegiatan penyusunan buku panduan ini dengan sangat baik.

Akhir kata, kami ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada The Asia Foundation dan Canadian International Development Agency (Hana A. Satriyo, Gondan Puti Renosari, Lies Marcoes serta staff pendukung lainnya) yang telah memberikan dukungan yang luarbiasa bagi penerbitan buku panduan ini.

Bandung, Agustus 2008

**Tim Kerja Buku Panduan Penyelenggaraan Musrenbang**  
Forum Pengembangan Partisipasi Masyarakat (FPPM)

# Daftar Isi

---

Kata Pengantar The Asia Foundation ~ iii

Kata Pengantar Forum Pengembangan Partisipasi Masyarakat (FPPM) ~vi

Ucapan Terima Kasih ~ viii

Daftar Isi ~ x

## **Bab I - Pedoman Umum**

- 1.1. Pedoman untuk Bappeda sebagai Lembaga Penyelenggara Musrenbang Kabupaten/Kota ~ 3
- 1.2. Pedoman untuk Tim Pemandu Musrenbang Kabupaten/Kota ~ 15

## **Bab II - Kumpulan Modul Fasilitasi Musrenbang Kabupaten/Kota**

- 2.1. Modul Fasilitasi Pra-Musrenbang Kabupaten/Kota ~ 25
- 2.2. Modul Fasilitasi Pelaksanaan Musrenbang Kabupaten/Kota ~ 37
- 2.3. Modul Fasilitasi Pasca-Musrenbang Kabupaten/Kota ~ 61

## **Bab III - Bahan Bacaan**

- 3.1. BB-1: Musrenbang sebagai Arena Konsultasi Publik Kebijakan dan Program Pembangunan Daerah ~ 71
- 3.2. BB-2: Proses dan Hasil Perencanaan dan Penganggaran Daerah yang Berpihak kepada Kelompok Miskin dan Perempuan ~ 77
- 3.3. BB-3: Peran Tim Delegasi Musrenbang: Pengalaman Kabupaten Sumedang ~ 87
- 3.4. BB-4: Seni Memandu dalam Musrenbang ~ 93
- 3.5. BB-5: Metode, Media dan Alat Bantu Memandu dalam Musrenbang ~ 99
- 3.6. BB-6: Teknik Penulisan Dokumen RKPD ~105



## **Daftar Box**

- Box 1. Pembentukan dan Struktur Tim Penyelenggara dan Tim Pemandu Musrenbang Kabupaten/Kota ~ 11
- Box 2. Tips Kepemanduan Secara Umum ~ 20
- Box 3. Tips dalam Pembentukan Tim Pemandu Musrenbang Kabupaten/Kota ~ 29
- Box 4. Penyusunan Dokumen Rancangan Awal RKPD ~ 35
- Box 5. Pembahasan Rancangan Awal RKPD di Lingkungan Bappeda ~ 35
- Box 6. Tips Persiapan untuk TPM/Tim Pemandu Musrenbang Kabupaten/Kota ~ 45
- Box 7. Tip untuk Pemandu Sesi ini ~ 49
- Box 8. Penyiapan Naskah Berita Acara Musrenbang ~ 58
- Box 9. Finalisasi Dokumen RKPD ~ 64
- Box 10. Topik-topik Pembekalan/Pelatihan Bersama ~ 68

## **Daftar Tabel**

- Tabel 1. Teknik Bertanya Seorang Pemandu ~ 95
- Tabel 2. Perbandingan Cara-cara Pengambilan Keputusan Bersama ~ 96
- Tabel 3. Contoh Matrik Rencana Kerja Pembangunan Daerah ~ 107
- Tabel 4. *Outline/Sistematika dan Cara Pengisian Dokumen RKPD* ~ 108

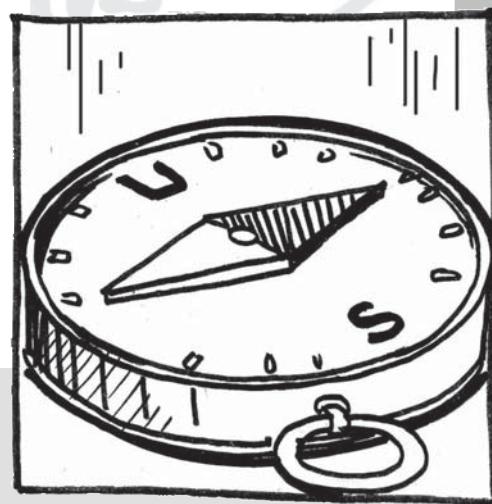
## **Daftar Lembar**

- Lembar 1. Contoh Surat Mandat Delegasi Kabupaten/Kota ~ 55
- Lembar 2. Contoh Berita Acara Musrenbang Kabupaten/Kota ~ 59

## **Daftar Gambar**

- Gambar 1. Model Anggaran Berbasis Kesetaraan Perempuan dan Laki-laki ~ 85





<sup>bab</sup>  
**[satu]**

pedoman **umum**



# 1.1

# **PEDOMAN UNTUK BAPPEDA SEBAGAI LEMBAGA PENYELENGGARA MUSRENBANG KABUPATEN/KOTA**



## **Apa dan Mengapa Musrenbang Kabupaten/Kota**

**M**usyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) kabupaten/kota adalah musyawarah pemangku kepentingan (*stakeholders*) di tingkat kabupaten/kota untuk mematangkan Rancangan Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) kabupaten/kota yang disusun berdasarkan kompilasi seluruh Rancangan Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD) hasil Forum SKPD dengan cara meninjau keserasian antara seluruh rancangan Renja SKPD yang hasilnya digunakan untuk pemutakhiran Rancangan RKPD dengan merujuk kepada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD).

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 Pasal 1 ayat (1) menyatakan, bahwa perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Pengertian sumber daya dimaksudkan adalah potensi, kemampuan, dan kondisi lokal, termasuk anggaran, untuk dikelola dan dimanfaatkan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Sementara itu Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, menyatakan bahwa kabupaten/kota merupakan daerah otonom, dalam artian bahwa daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk memberikan pelayanan, peningkatan partisipasi, prakarsa, dan pemberdayaan masyarakat yang ditujukan untuk pemberdayaan daerah dan peningkatan kesejahteraan rakyat.

Guna mewujudkan kemajuan daerah, kesejahteraan, dan kemandirian masyarakat maka perlu didukung oleh pengelolaan pembangunan yang partisipatif. Pada tataran pemerintahan diperlukan perilaku pemerintahan yang jujur, terbuka, bertanggung jawab, dan demokratis. Sedangkan pada tataran masyarakat perlu dikembangkan mekanisme yang memberikan peluang peran serta masyarakat dalam proses pengambilan keputusan bagi kepentingan bersama.

Salah satu arena proses pengambilan keputusan secara partisipatif dalam kebijakan daerah adalah Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) kabupaten/kota. Musrenbang kabupaten/kota adalah arena strategis bagi para pihak dalam merumuskan perencanaan pembangunan secara kolaboratif dengan melibatkan 3 pilar pemerintahan, yaitu pemerintah daerah (eksekutif dan legislatif), kalangan masyarakat, dan kalangan swasta. Dengan demikian Musrenbang menjadi arena strategis untuk para pihak dalam merumuskan perencanaan pembangunan daerah.



### Kerangka Hukum Musrenbang Kabupaten/Kota

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah merupakan kerangka dasar otonomi daerah yang salah satunya mengamanatkan dilaksanakannya perencanaan pembangunan dari bawah secara partisipatif. Payung hukum untuk pelaksanaan Musrenbang diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, dan secara teknis pelaksanaannya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Pembangunan Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 Pasal 18 ayat (2) menyebutkan bahwa *“Musrenbang RKPD dilaksanakan oleh Bappeda setiap tahun dalam rangka membahas Rancangan RKPD tahun berikutnya”*. Selanjutnya pada Pasal 18 ayat (4) disebutkan bahwa, *“Musrenbang RKPD kabupaten/kota dilaksanakan untuk keterpaduan Rancangan Renja antar-SKPD dan antar-Rencana Pembangunan Kecamatan”*. Kedua ayat dalam Pasal 18 ini memberikan dasar hukum bagi pelaksanaan Musrenbang RKPD kabupaten/kota sebagai ruang untuk membahas Rancangan RKPD untuk tahun yang akan datang.

Untuk mendukung pelaksanaan peraturan perundang-undangan tersebut, maka pembangunan yang dilaksanakan dengan menggunakan paradigma pemberdayaan masyarakat sangat diperlukan untuk mewujudkan partisipasi masyarakat baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun pengendalian

pembangunan pada tataran pemerintahan di desa/kelurahan, kecamatan, dan pemerintah kabupaten. Di beberapa daerah sudah ada yang membuat Perda atau peraturan kepala daerah untuk mengatur secara lebih teknis penyelenggaraan Musrenbang kabupaten/kota.



### Partisipasi Masyarakat di Musrenbang Kabupaten/Kota

Salah satu kunci dalam proses Musrenbang adalah adanya musyawarah dalam merumuskan kebijakan dan program daerah. Konsep “musyawarah” menunjukkan bahwa forum Musrenbang bersifat partisipatif dan dialogis, bukan seminar atau sosialisasi informasi. Proses Musrenbang jangan sampai disusun sebagai suatu acara seremonial yang separuh atau sebagian besar dari waktunya diisi dengan sambutan-sambutan atau pidato-pidato. Inti dari Musrenbang adalah partisipasi aktif warga. Dalam setiap level Musrenbang, libelatan masyarakat merupakan cerminan dari praktik partisipasi warga dan sekaligus arena akuntabilitas pemerintahan.

Forum Musrenbang kabupaten/kota merupakan langkah penghujung dalam proses perencanaan, yaitu pemeriksaan bersama dokumen Rancangan Awal RKPD kabupaten/kota yang merupakan hasil kompilasi Rancangan Renja SKPD yang merupakan kombinasi hasil dari proses partisipatif spasial dan sektoral (Musrenbang desa/kelurahan, kecamatan, sampai Forum SKPD) dan proses teknokratis. Meskipun Musrenbang kabupaten/kota merupakan langkah akhir pembahasan dokumen yang sudah disusun melalui tahap berjenjang sebelumnya, namun forum ini juga sebaiknya bersifat dialogis dan setara. Pejabat pemerintah dan berbagai kalangan masyarakat yang hadir dalam forum ini, secara dialogis membahas dokumen Rancangan Awal RKPD untuk menyepakati hal-hal penting bagi kemajuan daerahnya.

Ini akan menjadi forum yang ditunggu-tunggu karena jajaran pimpinan daerah, kalangan masyarakat dari berbagai komponen, dan kalangan usaha/bisnis, dapat bertemu dan berdialog mengenai program daerahnya.



### Tujuan dan Luaran Musrenbang Kabupaten/Kota

**Tujuan** Musrenbang kabupaten/kota yaitu:

1. Menyempurnakan Rancangan Awal RKPD yang memuat:
  - Prioritas pembangunan daerah;
  - Alokasi anggaran indikatif berdasarkan program dan fungsi SKPD;
  - Rancangan Alokasi Dana Desa;
  - Usulan kegiatan yang pendanaannya berasal dari APBD provinsi, APBN, dan sumber pendanaan lainnya;

2. Menyusun rincian rancangan awal kerangka anggaran yang merupakan rencana kegiatan pengadaan barang dan jasa yang perlu dibiayai oleh APBD untuk mencapai tujuan pembangunan;
3. Menyusun rincian rancangan awal kerangka regulasi yang merupakan rencana kegiatan melalui pengaturan yang mendorong partisipasi masyarakat ataupun lembaga terkait lainnya untuk mencapai tujuan pembangunan.

**Luaran** Musrenbang kabupaten/kota adalah:

1. Kesepakatan tentang rumusan yang menjadi masukan utama untuk pemutakhiran Rancangan RKPD menjadi RKPD dan Rancangan Renja SKPD, yang meliputi:
  - Daftar prioritas program dan kegiatan pembangunan dan alokasi anggaran indikatif yang berdasarkan program dan SKPD;
  - Daftar prioritas program dan kegiatan pembangunan yang sudah dipilah berdasarkan sumber pembiayaan dari APBD kabupaten, APBD provinsi, APBN, dan sumber pendanaan lainnya;
  - Daftar usulan kebijakan atau regulasi yang diperlukan pada tingkat pemerintah kabupaten, provinsi, dan pusat;
2. Tim Delegasi yang akan mengikuti pengawalan hasil Musrenbang di DPRD pada proses penganggaran;
3. Berita Acara Musrenbang kabupaten.



### Proses Umum Musrenbang Kabupaten/Kota

#### Tahapan Pra-Musrenbang Kabupaten/Kota

1. Pengorganisasian Musrenbang kabupaten/kota, terdiri atas kegiatan-kegiatan:
  - Penyusunan struktur organisasi Tim Penyelenggara Musrenbang (TPM) kabupaten/kota dan pembagian tugasnya: ketua, bendahara, dan seksi-seksi (acara, materi, logistik);
  - Pembentukan Tim Pemandu kabupaten/kota oleh TPM;
  - Persiapan teknis pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota yaitu:

- Penyusunan jadwal dan agenda Musrenbang kabupaten/kota;
  - Pengumuman kegiatan Musrenbang kabupaten/kota dan penyebaran undangan kepada peserta dan narasumber (minimal 7 hari sebelum Hari-H);
  - Mengkoordinir persiapan logistik (tempat, konsumsi, alat dan bahan).
2. Penyiapan dokumen Rancangan Awal Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD).

### **Tahapan Pelaksanaan Musrenbang Kabupaten/Kota**

1. Pembukaan. Acara ini dipandu oleh pembawa acara dengan kegiatan sebagai berikut:
  - Kata pembuka dan penyampaian agenda Musrenbang kabupaten/kota oleh pembawa acara;
  - Laporan penyelenggaraan oleh ketua panitia Musrenbang (ketua TPM);
  - Sambutan dari bupati sekaligus secara resmi membuka acara Musrenbang kabupaten/kota;
  - Doa bersama.
2. Pemaparan dan diskusi narasumber (diskusi panel) sebagai masukan untuk musyawarah:
  - Pemaparan dari Ketua DPRD tentang pokok-pokok pikiran DPRD terkait dengan arah pembangunan daerah di tahun mendatang;
  - Pemaparan narasumber dari pemerintah pusat (Bappenas) tentang arah dan kebijakan pembangunan di tingkat nasional serta program-program pemerintah nasional yang akan berlokasi di daerah bersangkutan;
  - Pemaparan narasumber dari pemerintah provinsi (Bappeda provinsi) tentang arah dan kebijakan pembangunan provinsi;
  - Pemaparan dari Bappeda kabupaten/kota tentang proses perencanaan dan gambaran hasil rencana pembangunan sejauh ini.
3. Pemaparan dan pembahasan Rancangan Awal Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD):
  - Pemaparan secara umum tentang Rancangan RKPD;
  - Diskusi kelompok/komisi pembahasan RKPD;
  - Pleno penyeputkan hasil-hasil diskusi kelompok/komisi pembahasan Rancangan Awal Rencana Kerja Pembangunan Daerah.

4. Musyawarah penentuan Tim Delegasi dengan proses sebagai berikut:
  - Penyampaian/penyepakatan kriteria Tim Delegasi;
  - Penentuan calon dari peserta Musrenbang;
  - Pemilihan/pengambilan suara;
  - Penyampaian/penyepakatan mandat yang diberikan kepada Tim Delegasi.
5. Penutupan. Acara ini biasanya dilakukan dengan kegiatan sebagai berikut:
  - Penandatanganan Berita Acara Musrenbang;
  - Kata penutup oleh Ketua TPM.

#### **Tahapan Pasca-Musrenbang Kabupaten/Kota**

1. Rapat kerja tim perumus hasil Musrenbang kabupaten/kota yang diselenggarakan oleh Bappeda dengan agenda utama melakukan penyusunan finalisasi dokumen Rencana Kerja Pembangunan Daerah sampai menjadi Peraturan Kepala Daerah;
2. Pembekalan Tim Delegasi kabupaten/kota. Materi utama pembekalan adalah:
  - Substansi penting dokumen RKPD, sistem perencanaan daerah (perspektif secara konseptual dan dasar regulasinya);
  - Analisis anggaran;
  - Tata tertib DPRD;
  - Materi-materi lainnya yang dapat memperkuat kemampuan Tim Delegasi dalam mengikuti proses penganggaran.

Sementara itu, yang menjadi narasumber adalah Ketua TPM/Tim Pemandu.



#### **Masukan (Dokumen/Data/Informasi) yang Dibutuhkan untuk Musrenbang Kabupaten/Kota**

Pada tahap pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota, dibutuhkan materi/data/informasi sebagai berikut:

- Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) yang berlaku;

- Hasil evaluasi pelaksanaan RKPD tahun sebelumnya;
- Rancangan Awal RKPD tahun direncanakan yang disusun berdasarkan seluruh Renja SKPD.



### **Dokumen yang Dihasilkan Musrenbang Kabupaten/Kota**

#### **Tahapan Pra-Musrenbang Kabupaten/Kota**

1. Draf;
2. Dokumen rincian rancangan awal kerangka anggaran RKPD.

#### **Tahapan Pelaksanaan Musrenbang Kabupaten/Kota**

1. Berita Acara Musrenbang;
2. Notulensi Musrenbang kabupaten/kota sebagai bahan untuk memperbaiki draf Rancangan Awal RKPD.

#### **Tahapan Pasca-Pelaksanaan Musrenbang Kabupaten/Kota**

1. Peraturan Kepala Daerah tentang Rencana Kerja Pembangunan Daerah.



### **Peserta Musrenbang Kabupaten/Kota**

Pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota sebaiknya diumumkan secara terbuka minimal 7 hari sebelum Hari-H sehingga dapat memberikan kesempatan bagi pihak-pihak yang berkepentingan untuk bersiap diri dalam menghadiri kegiatan pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota.

**Komposisi peserta.** Peserta Musrenbang Kabupaten/Kota berasal dari unsur:

1. Perwakilan pemerintah daerah kabupaten/kota yang berbatasan;
2. Musyawarah Pimpinan Daerah (Muspida);
3. Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD);
4. Badan dan lembaga teknis daerah,
5. Tim Delegasi kecamatan;
6. Tim Delegasi sektoral yang berasal dari organisasi dan kelompok-kelompok masyarakat sektoral skala kabupaten/kota;

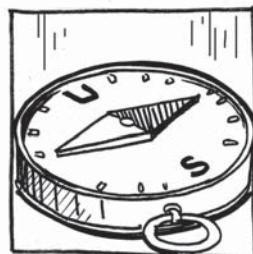
7. Masyarakat yang mencerminkan kelompok masyarakat miskin, perempuan, dan termarjinalkan, kelompok profesi, lembaga swadaya masyarakat, Ormas kepemudaan, Ormas keagamaan, tokoh perempuan, tokoh agama, tokoh adat, dan unsur perguruan tinggi;
8. Unsur swasta, koperasi, kelompok usaha kecil, dan menengah (KUKM);
9. Unsur pers/media massa, serta kelompok/organisasi lain yang dianggap penting untuk hadir.

**Peran dan tugas peserta.** Peran/tugas utama peserta adalah berpartisipasi secara aktif dalam proses pembahasan, diskusi, sampai ke perumusan kesepakatan-kesepakatannya. Berpartisipasi secara aktif bukan hanya berarti pandai dan banyak bicara, melainkan juga mampu mendengarkan aspirasi dan pandangan orang lain serta menjaga agar Musrenbang benar-benar menjadi forum musyawarah bersama.

**Prinsip-prinsip sebagai peserta.** Meskipun semua anggota masyarakat berhak berpartisipasi dalam Musrenbang kabupaten/kota, tetapi terdapat kriteria atau persyaratan yang sebaiknya disampaikan kepada anggota masyarakat yang ingin menjadi peserta, yaitu:

- Peserta menjunjung tinggi prinsip-prinsip musyawarah yaitu kesetaraan, menghargai perbedaan pendapat, anti-dominasi, anti-diskriminasi, mengutamakan kepentingan umum skala daerah dengan menghindari egosektor/egowilayah, dan berdasarkan pada keberpihakan terhadap kalangan marjinal;
- Peserta bersedia mempersiapkan diri dengan cara ikut serta mengumpulkan dan mempelajari berbagai informasi, dokumen, dan materi yang relevan untuk pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota. Untuk memperoleh informasi, peserta dapat menghubungi sumber informasi yaitu Tim Pemandu atau Tim Penyelenggara Musrenbang kabupaten/kota;
- Peserta berminat membangun kapasitasnya mengenai kebijakan, aturan, arah program pemerintah, berbagai isu pembangunan, dan sebagainya, sehingga bisa berperan serta sebagai peserta yang aktif;
- Memberikan pertimbangan dalam hal terjadi tarik menarik usulan kegiatan antar-wilayah dan sektor.

## Pengorganisasian Musrenbang Kabupaten/Kota



Penyelenggara Musrenbang kabupaten/kota adalah Bappeda kabupaten/kota. Diawali dengan pembentukan Tim Penyelenggaran Musrenbang (kepanitiaan) oleh Kepala Bappeda dengan melibatkan seluruh kepala bidang di Bappeda. Setiap kepala bidang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan diskusi di bidangnya masing-masing. Panitia penyelenggara Musrenbang kabupaten/kota mengumumkan kepada publik tentang pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota dan membuka pendaftaran bagi warga yang berminat serta mengundang masyarakat, Tim Delegasi sektoral, dan Tim Delegasi kecamatan untuk hadir dalam Musrenbang kabupaten/kota sebagai peserta. Warga yang mendaftarkan diri dan yang diundang sebagai peserta, mempunyai hak bicara dan suara yang sama dalam proses musyawarah dan penyampaian pendapat sesuai dengan aturan main pertemuan yang disepakati.

### Box 1. Pembentukan dan Struktur Tim Penyelenggara dan Tim Pemandu Musrenbang Kabupaten/Kota

Tim Penyelenggara Musrenbang (TPM) kabupaten/kota dibentuk oleh Kepala Bappeda. TPM memiliki tugas utama untuk melakukan persiapan-persiapan teknis demi kelancaran Musrenbang kabupaten/kota serta mempersiapkan dokumen rencana (Rancangan Awal Rencana Kerja Pembangunan Daerah). TPM kabupaten/kota dibentuk sebelum penyelenggaraan Musrenbang kecamatan, karena tim ini bertanggung jawab untuk mengkoordinasi dan mengelola keseluruhan rangkaian Musrenbang RKPD.

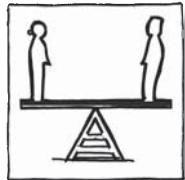
Tim Pemandu merupakan bagian dari TPM yang memiliki tugas spesifik untuk memfasilitasi rangkaian diskusi terkait Musrenbang kabupaten/kota, baik dalam tahapan pra, pelaksanaan, dan pasca-Musrenbang kabupaten/kota. Keberadaan Tim Pemandu yang memiliki kompetensi adalah salah satu kunci sukses dalam penyelenggaraan Musrenbang kabupaten/kota. Pemilihan pemandu berasal dari warga dan bisa dijaring melalui mekanisme yang transparan ataupun melalui penunjukan berdasarkan rekomendasi dari berbagai pihak. Pertimbangan kapasitas dan pengalaman sebagai pemandu sangat diperlukan untuk memberikan jaminan kepastian bahwa pemandu bisa melaksanakan tugasnya dengan baik. Pemandu dari unsur non-pemerintah akan membuat independensi dalam memfasilitasi pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota.

Tugas Tim Penyelenggara Musrenbang kabupaten/kota:

1. Merancang jadwal dan menyusun petunjuk teknis penyelenggaraan keseluruhan rangkaian Musrenbang RKPD kabupaten/kota;
2. Merekapitulasi seluruh hasil Musrenbang kecamatan dan Forum SKPD;
3. Menyusun rincian jadwal, agenda, dan tempat Musrenbang kabupaten/kota;
4. Mengumumkan secara terbuka pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota minimal 7 hari sebelumnya;
5. Membuka pendaftaran melalui media massa (koran, radio lokal), untuk memberi kesempatan kepada warga agar bisa terlibat dalam Musrenbang kabupaten/kota;
6. Menginventarisasi dan mengundang peserta Musrenbang kabupaten/kota;
7. Memberikan laporan kepada Bappeda hasil dari Musrenbang kabupaten/kota, yang terdiri atas:
  - Rekapitulasi jumlah usulan kecamatan berikut pagu indikatif kecamatan yang diadopsi oleh SKPD;
  - Rekapitulasi jumlah usulan SKPD yang berasal dari SKPD berikut pagu indikatif;
  - Kesesuaian anggaran Renja SKPD masing-masing disesuaikan dengan plafon anggaran sementara yang diberikan;
8. Menyiapkan naskah Berita Acara Musrenbang kabupaten/kota untuk ditandatangani penyelenggara dan perwakilan peserta Musrenbang;
9. Menyampaikan hasil Musrenbang kabupaten/kota ke Komisi DPRD terkait untuk diketahui.

### **Prinsip-prinsip Musrenbang Kabupaten/Kota**

Prinsip-prinsip Musrenbang kabupaten/kota, berlaku baik untuk pemandu, peserta, narasumber, maupun untuk semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan Musrenbang. Prinsip-prinsip ini tidak boleh dilanggar agar Musrenbang kabupaten/kota benar-benar menjadi forum dialogis dalam rangka menyusun program kegiatan pembangunan daerah.



- **Prinsip kesetaraan.** Peserta musyawarah adalah delegasi kecamatan, delegasi sektoral (delegasi Forum SKPD), LSM, Ormas, masyarakat umum baik laki-laki maupun perempuan, baik kaya maupun miskin, baik tua maupun muda, dengan hak yang setara untuk menyampaikan pendapat, berbicara, dan dihargai meskipun terdapat perbedaan pendapat. Sebaliknya, juga memiliki kewajiban yang setara untuk mendengarkan pandangan orang lain, menghargai perbedaan pendapat, dan juga menjunjung tinggi hasil keputusan bersama.



- **Prinsip musyawarah.** Peserta Musrenbang kabupaten/kota memiliki keberagaman tingkat pendidikan, latar belakang, kelompok usia, jenis kelamin, status sosial-ekonomi, dan sebagainya. Perbedaan dan berbagai sudut pandang tersebut diharapkan menghasilkan keputusan terbaik bagi kepentingan masyarakat banyak dan kemajuan daerah di atas kepentingan individu atau golongan.



- **Prinsip anti-dominasi.** Dalam musyawarah, tidak boleh ada individu/kelompok yang mendominasi sehingga keputusan-keputusan yang dibuat tidak lagi melalui proses musyawarah semua komponen masyarakat secara seimbang.



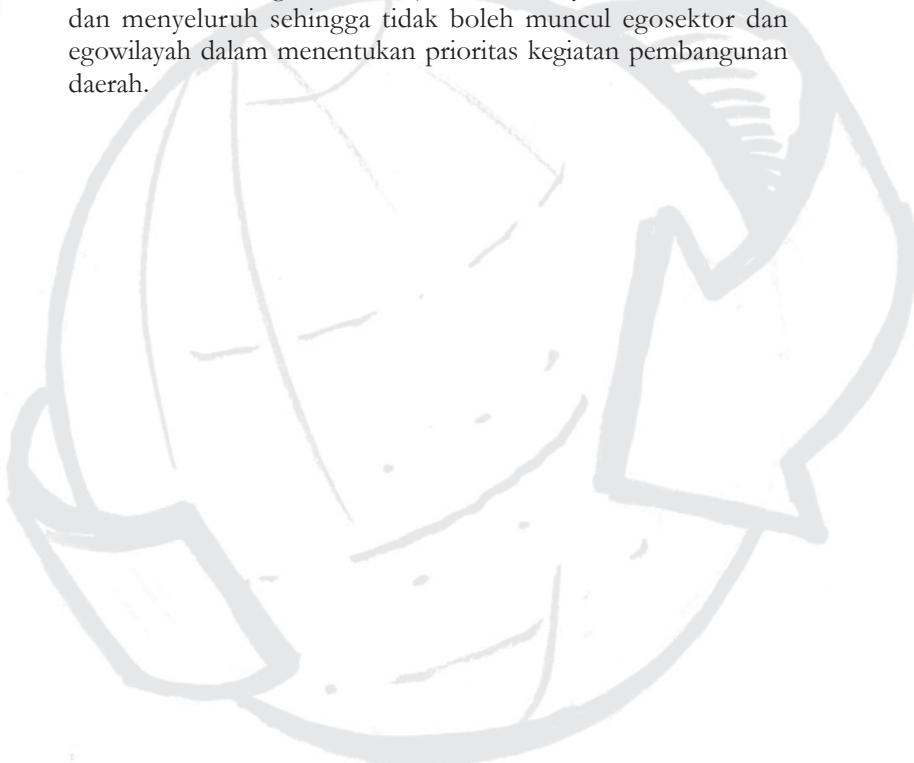
- **Prinsip keberpihakan.** Dalam proses musyawarah, dilakukan upaya untuk mendorong individu dan kelompok yang paling 'diam' untuk menyampaikan aspirasi dan pendapatnya, terutama kelompok miskin, perempuan, dan generasi muda.



- **Prinsip anti-diskriminasi.** Semua warga memiliki hak dan kewajiban yang sama sebagai peserta Musrenbang. Kelompok marginal dan perempuan, juga punya hak untuk menyatakan pendapat dan pikirannya dan tidak boleh dibedakan.



- **Prinsip pembangunan daerah secara holistik.** Musrenbang kabupaten/kota dimaksudkan untuk menyusun rencana pembangunan kabupaten/kota, bukan rencana kegiatan kelompok, wilayah, atau sektor tertentu saja. Musrenbang kabupaten/kota dilakukan sebagai upaya mendorong kemajuan daerah dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara utuh dan menyeluruh sehingga tidak boleh muncul egosektor dan egowilayah dalam menentukan prioritas kegiatan pembangunan daerah.



# 1.2

# **PEDOMAN UNTUK TIM PEMANDU MUSRENBANG KABUPATEN/ KOTA**



## Pengertian Pemandu

**F**asilitator sering disebut juga sebagai pemandu, berasal dari kata *fasilitas* yang artinya 'mempermudah'. Tugas utama pemandu Musrenbang kabupaten/kota adalah mempermudah peserta untuk terlibat secara aktif sehingga Musrenbang bisa berjalan dengan baik, dalam pengertian:

- **Proses** Musrenbang benar-benar sesuai dengan prinsip-prinsip Musrenbang;
  - **Hasil** Musrenbang benar-benar merupakan rencana program/kegiatan pembangunan daerah (kabupaten/kota) untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mengutamakan kepentingan kelompok marginal, termasuk kelompok miskin dan perempuan.

Pemandu Musrenbang kabupaten/kota adalah instrumen penting dalam penyelenggaraan Musrenbang. Keberhasilan Musrenbang kabupaten/kota dapat dilihat dari dinamika diskusi dan masukan yang konstruktif yang diperoleh untuk penyempurnaan dokumen Rancangan Awal RKPD kabupaten/kota. Musrenbang kabupaten/kota harus dihindari menjadi hanya sekadar kegiatan seremonial. Oleh karenanya, pemandu bertugas mengelola kegiatan Musrenbang dan harus didukung dengan pengetahuan dan keterampilan mengelola forum yang cukup besar, memahami isu dan masalah pembangunan berskala kabupaten/kota, dan membangun kesepakatan.



## Peran dan Tugas Pemandu Musrenbang Kabupaten/ Kota

Sebagai pemandu Musrenbang kabupaten/kota, peran dan tugas yang dijalankan terdiri atas:

- **Peran sebagai perancang proses.** Tim Pemandu bertugas untuk menyusun tahap dan langkah-langkah proses Musrenbang secara keseluruhan (pra-Musrenbang, pelaksanaan, dan pasca-pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota), serta menterjemahkannya menjadi jadwal atau kalender kegiatan secara keseluruhan;
- **Peran sebagai pengelola proses dari tahapan pra sampai pasca-Musrenbang.** Tim Pemandu bertugas untuk mengelola proses Musrenbang secara keseluruhan (pra-Musrenbang, pelaksanaan, dan pasca-pelaksanaan Musrenbang). Mengelola berarti menjaga agar setiap tahap dan langkah Musrenbang berjalan sesuai rencana, mencapai tujuan, dan tepat waktu;
- **Peran sebagai pengelola proses pertemuan/forum musyawarah.** Tim Pemandu bertugas mengelola proses suatu forum pertemuan dan memfasilitasi jalannya musyawarah. Mengelola proses artinya menjaga agar pertemuan atau forum mencapai tujuan, mengatur waktu, menyediakan materi, alat, dan bahan yang diperlukan untuk bermusyawarah, dan menegakkan aturan/prinsip-prinsip musyawarah. Memfasilitasi artinya adalah mengatur lalu-lintas pembicaraan di antara peserta musyawarah agar berjalan dengan tertib, efisien, dan efektif;
- **Peran sebagai sumber informasi.** Tim Pemandu bertugas menguasai berbagai informasi, data, dan dokumen (RPJMD, RTRW kabupaten/kota, dokumen RKPD kabupaten/kota tahun yang telah berjalan, peraturan dan kebijakan baik di tingkat kabupaten/kota maupun provinsi dan pusat yang relevan) sehingga bisa dijadikan sumber informasi oleh peserta Musrenbang. Peran sebagai sumber informasi ini terjadi baik pada saat pra-Musrenbang kabupaten/kota maupun saat memfasilitasi pelaksanaan forum Musrenbang kabupaten/kota.



### Kriteria/ Persyaratan Pemandu Musrenbang Kabupaten/ Kota

Tim Pemandu Musrenbang kabupaten/kota dapat direkrut dari kalangan individu, perguruan tinggi, aktivis LSM/Ormas, dan pemerintah, yang memiliki kapasitas dan kriteria/persyaratan sebagai berikut:

- **Menjunjung tinggi prinsip-prinsip Musrenbang.** Yaitu prinsip-prinsip kesetaraan, menghargai perbedaan pendapat, keberpihakan terhadap kalangan marginal, anti-dominasi, anti-diskriminasi, dan mengutamakan kepentingan umum (*holistik*);

- **Mampu memimpin forum pertemuan kabupaten/kota.** Pada awalnya, Tim Pemandu mungkin kesulitan untuk memfasilitasi musyawarah dengan jumlah peserta yang banyak. Akibatnya, Musrenbang kabupaten/kota dipandu dengan cara yang agak formal dan kurang dialogis/partisipatif. Keterampilan untuk memandu Musrenbang secara dialogis dan partisipatif tentunya perlu ditingkatkan secara bertahap;
- **Mampu bekerjasama secara tim.** Kerjasama secara tim berarti saling melengkapi/mendukung, terbuka terhadap masukan, dan bisa berbagi tugas secara seimbang;
- **Mau belajar dan belajar terus.** Seorang pemandu yang baik adalah seorang yang mau belajar terus-menerus dan menyerap informasi dari berbagai sumber untuk kemudian mentransfernya kepada warga masyarakat (menjadi narasumber);
- **Mau berbagi ilmu.** Seorang pemandu yang baik adalah seorang yang berorientasi pada pendidikan warga sehingga selalu mencoba membantu terjadinya penguatan kapasitas dan saling berbagi ilmu di antara warga masyarakatnya.

### **Pengetahuan, Keterampilan, dan Sikap yang Perlu Dimiliki Pemandu**

Kapasitas Tim Pemandu Musrenbang kabupaten/kota atau kalangan yang berminat mengembangkan diri sebagai pemandu, membutuhkan peningkatan kapasitas secara bertahap, termasuk juga pengalamannya. Kapasitas yang diperlukan sebagai Tim Pemandu Musrenbang adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang perlu dimiliki untuk bisa menjalankan peran/tugasnya tersebut.



#### **Pengetahuan**

Sumber-sumber lainnya yang perlu menjadi pengetahuan pemandu adalah:

- Aturan mengenai tatacara pelaksanaan Musrenbang di desa, kelurahan, kecamatan, dan kabupaten/kota, serta penganggarannya (peraturan daerah dan pusat);
- Program-program pembangunan berskala nasional yang masuk ke kabupaten/kota atau kecamatannya;
- Prioritas program pembangunan daerah dan prioritas program SKPD;

- RPJPD, RPJMD, dan RKPD yang sudah berjalan, terutama tahun berjalan;
- Data/informasi kabupaten/kota yang relevan bagi pelaksanaan tugasnya untuk merancang, mengelola, memandu, dan menjadi narasumber Musrenbang kabupaten/kota.



## Keterampilan

Meskipun bahan bacaan memberikan pengetahuan tentang kepemanduan, tapi untuk menjadi pemandu yang baik tidaklah cukup dengan bekal teori saja. Teori itu harus diiringi dengan praktik dan pengalaman langsung. Memandu atau memfasilitasi adalah teknik (keterampilan) dan sekaligus seni. Seperti belajar naik sepeda, setelah sering praktik maka akan semakin lancar dan spontan dalam memandu. Beberapa teknik memandu yang terkait Musrenbang adalah:

1. **Teknik memandu (memfasilitasi) musyawarah perencanaan.** Keterampilan atau teknik-teknik memandu yang perlu dikembangkan terus-menerus di antaranya adalah: teknik fasilitasi diskusi/dialog, teknik fasilitasi penentuan prioritas, dan teknik fasilitasi kesepakatan;
2. **Mengembangkan dan menggunakan media.** Penggunaan media, bisa sangat menunjang daya tarik dan efektivitas Musrenbang. Pemandu perlu mengenal jenis, fungsi, dan karakteristik media untuk bisa memilih dan juga mempertimbangkan ketersediaan sumberdaya media tersebut. Saat ini sudah umum digunakan *powerpoint slide* dan *LCD projector* sebagai media/alat bantu dalam forum-forum tingkat kabupaten. Karena forum ini dihadiri peserta yang cukup banyak dengan ruangan yang cukup besar, perlu diperhatikan agar penulisan teks yang ditampilkan kepada forum bisa terbaca atau terjangkau pandangan peserta.

Penggunaan media/alat bantu *powerpoint slide* dan *LCD projector* akan sangat membantu pemandu dalam menampilkan dan menuliskan berbagai hal (hasil kelompok, pokok-pokok kesimpulan pleno, dan tabel hasil pengisian). Keterjangkauan pandangan peserta terhadap teks (tulisan) dan gambar dalam media *powerpoint slide* perlu diperhatikan agar membantu proses pemaparan maupun diskusi;

- **Teknik menulis.** Keterampilan menulis juga merupakan penunjang tugas seorang pemandu Musrenbang yang meliputi;
- **Teknik merumuskan pertanyaan kunci.** Merumuskan pertanyaan kunci yang baik adalah jalan menuju proses dan hasil Musrenbang yang berhasil. Ini dilakukan pemandu sejak tahap persiapan dan saat pelaksanaan pertanyaan kunci selalu disesuaikan kembali sesuai proses yang berjalan;

- **Teknik penulisan pokok-pokok penting (kesimpulan).** Salah satu teknik penting yang diperlukan pemandu saat mengelola dialog adalah menyusun pokok-pokok penting kesimpulan hasil dialog. Pemandu bertugas membantu merumuskan dan menuliskannya dengan ringkas dan padat;
- **Teknik penulisan masalah dan potensi daerah.** Pada saat melakukan kajian daerah, sekaligus dilakukan identifikasi dan pengumpulan masalah yang dilakukan bersama masyarakat. Artinya, pemandu tidak secara sepikah merumuskan masalah-masalah tersebut. Pemandu bertugas membantu merumuskan dan menuliskan masalah-masalah secara baik.



### Sikap/Nilai

Pemandu harus mampu menyerap prinsip-prinsip Musrenbang —yang terdiri atas kesetaraan, menghargai perbedaan pendapat, keberpihakan terhadap kalangan marjinal, anti-dominasi, anti-diskriminasi, mengutamakan kepentingan umum/masyarakat banyak (holistik)— sebagai sikap/nilai diri. Selain itu, sikap-nilai seorang pemandu adalah:

- **Percaya diri.** Pemandu sanggup menghadapi forum dengan peserta yang terdiri atas berbagai kalangan (tua-muda, pemuka masyarakat, warga umum, pejabat pemerintahan) tanpa merasa segan atau sungkan untuk membangun proses dialog bersama;
- **Bersikap wajar.** Pemandu menggunakan bahasa, sopan santun, dan tatacara komunikasi yang secara wajar dapat diterima peserta musyawarah;
- **Mau memahami orang lain (empati).** Pemandu dapat memahami keberagaman karakteristik peserta dan peka dalam membantu peserta yang mengalami hambatan untuk menyampaikan gagasan dan pendapatnya (kelompok miskin, perempuan, minoritas);
- **Bersikap terbuka.** Pemandu bersedia membuka usulan peserta tentang tatacara musyawarah dan menanggapi setiap usulan atau pendapat kritis secara positif;
- **Tidak menjadi ahli (pencari solusi).** Pemandu hanya menjaga lalu-lintas diskusi dan kesepakatan solusi yang ditentukan peserta;
- **Saling mendengarkan.** Pemandu dapat mendengarkan dengan baik pendapat dan gagasan peserta dan se bisa mungkin menghindari adanya peserta yang diabaikan ketika sedang berbicara;

- **Mengakui kehadiran semua peserta.** Pemandu mengajak peserta untuk menganggap penting kehadiran setiap orang dan menghindari adanya orang-orang yang menjadi 'penonton' (sekadar hadir);
- **Bekerja secara tim.** Dengan jumlah peserta yang banyak dan proses yang harus dialogis, pemandu tidak dapat bekerja sendirian melainkan harus bekerja dalam tim dengan satu orang koordinator pemandu;
- **Kreatif.** Tim Pemandu harus kreatif dalam merancang dan mengelola suatu forum pertemuan atau musyawarah warga yang dihadiri oleh lebih dari 50 orang bahkan ratusan orang. Media bantu dan teknik menjaring aspirasi masyarakat yang lebih baik, perlu terus dikembangkan. Ini merupakan seni dan kreativitas Tim Pemandu.

#### Box 2. Tips Kepemanduan Secara Umum

- Pemberian kesempatan bicara kepada warga masyarakat, perempuan, dan generasi muda. Musrenbang kabupaten/kota dihadiri oleh kalangan pemerintahan, profesional, dan warga masyarakat umum. Pada saat pelaksanaan Musrenbang, pemandu harus terus memberi kesempatan kepada kalangan warga masyarakat (juga perempuan dan kalangan muda) untuk berbicara atau berpendapat. Gunakan pertanyaan umpan kepada kelompok ini dan berikan bantuan dalam merumuskan pendapatnya apabila masih mengalami kesulitan. Bisa juga dengan selalu memberi 'jatah' berbicara kepada warga/perempuan (misal: ada 2 peserta yang akan berbicara, pemandu meminta agar salah satu adalah peserta dari kalangan warga/perempuan).
- Penentuan tempat pertemuan/musyawarah. Identifikasi dan jajaki tempat-tempat di ibukota kabupaten/kota yang memenuhi kebutuhan pertemuan bagi cukup banyak peserta (kapasitas 400-500 orang, bahkan lebih). Lebih ideal bila ruangan memiliki dinding rata untuk penempelan (*display*) kertas-kertas lebar dan media.
- Pengaturan ruangan pertemuan. Ruangan pertemuan perlu disiapkan dengan cermat sebelum pelaksanaan Musrenbang. Pengaturan (tata letak) ruangan untuk peserta musyawarah berjumlah cukup besar dilakukan dengan mempertimbangkan suasana yang nyaman dan memungkinkan partisipasi yang seluas-luasnya, meskipun tentunya terbatas waktu.
- Pengelolaan perbedaan pendapat (dan konflik kepentingan). Sejak tahap persiapan suatu pertemuan, petakan isu-isu konflik yang mungkin akan muncul dalam forum, diskusikan dalam tim apa trik atau cara untuk mencegah/mengatasinya. Biasanya konflik terjadi karena egosektor, egowilayah, perdebatan menentukan kebutuhan versus keinginan, dan perdebatan menentukan kebutuhan individu versus kolektif. Persiapan bahan penjelasan pemandu yang diharapkan bisa meyakinkan peserta bahwa mereka perlu saling memahami pendapat yang lain untuk kemudian mengutamakan kepentingan kabupaten/kota secara keseluruhan (*holistik*).
- Penggunaan media/alat bantu. Pada tahap persiapan, identifikasi kebutuhan media yang benar-benar akan meningkatkan efektivitas proses dan hasil Musrenbang. Pilihan ini tentunya ditentukan juga oleh ketersediaan sumberdaya media di tempat yang direncanakan untuk pelaksanaan Musrenbang. Media yang biasa digunakan dalam Musrenbang kabupaten/kota adalah layar kembar (diletakkan di kiri dan kanan mimbar) untuk menampilkan materi dengan media *powerpoint slide*, dengan alat komputer, dan *LCD projector*. Penayangan audio visual dan film juga sering dilakukan untuk menampilkan keadaan lapangan dari berbagai isu pembangunan daerah yang sudah dan penting dilakukan. (*Lihat Bahan Bacaan 4 tentang media untuk memandu*).

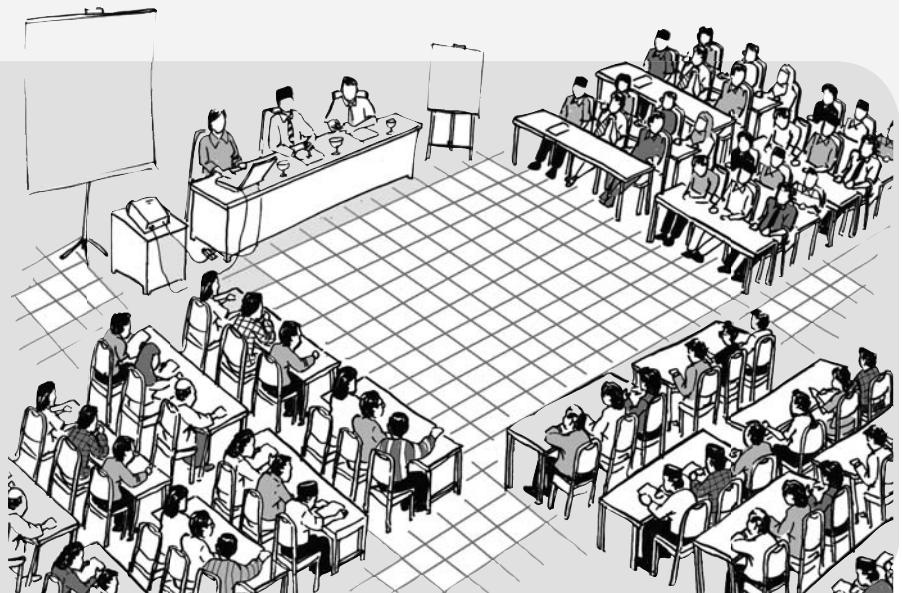


## Contoh-contoh Pengaturan Ruangan



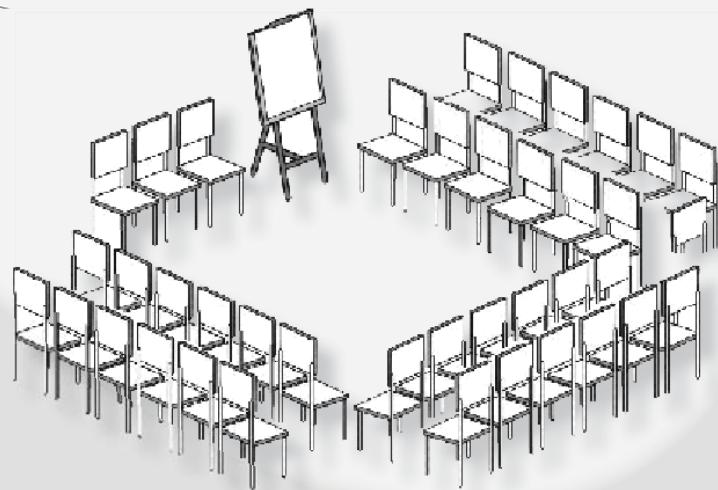
**Tata letak ruangan model kelas (formal).** Ini adalah pengaturan ruang yang paling umum dilakukan untuk pertemuan/forum yang diselenggarakan oleh pemerintah yang biasanya bersifat formal. Biasanya, bapak-bapak dan elit masyarakat duduk di jajaran depan sedangkan kelompok perempuan dan masyarakat umum duduk di belakang. Karena peserta Musrenbang kabupaten/kota biasanya lumayan besar (bisa di atas 100 orang, bahkan ada yang lebih dari 500 orang), bisa saja peserta di jajaran belakang menjadi kurang terperhatikan, bahkan *mengobrol* sendiri. Sebaiknya pemandu sensitif terhadap hambatan partisipasi karena pengaturan ruangan seperti ini.

**Tata letak ruangan model Huruf-U.**  
Pengaturan ruang seperti ini dengan jumlah peserta lumayan banyak perlu diatur agar menjadi beberapa lapis tempat duduk. Kursi tanpa meja akan lebih menghemat tempat. Diharapkan dengan pengaturan tempat duduk seperti ini mendorong suasana lebih setara dan akrab. Dengan demikian, perempuan dan peserta yang kurang berani tampil di forum publik, bisa menjadi lebih terlibat.

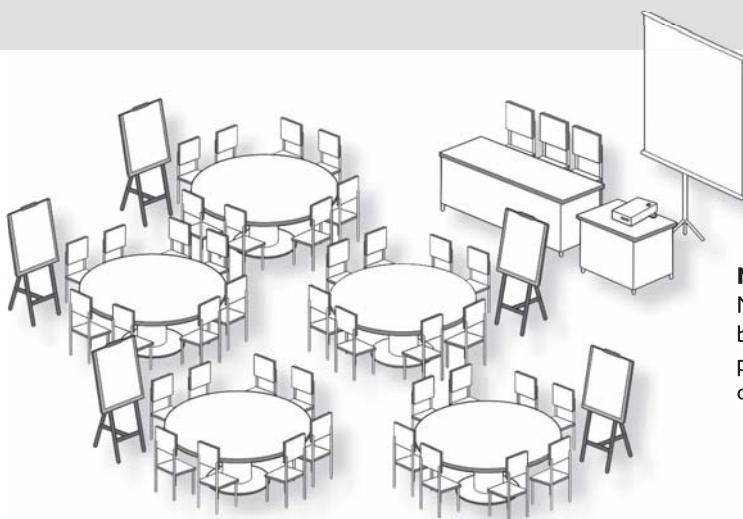




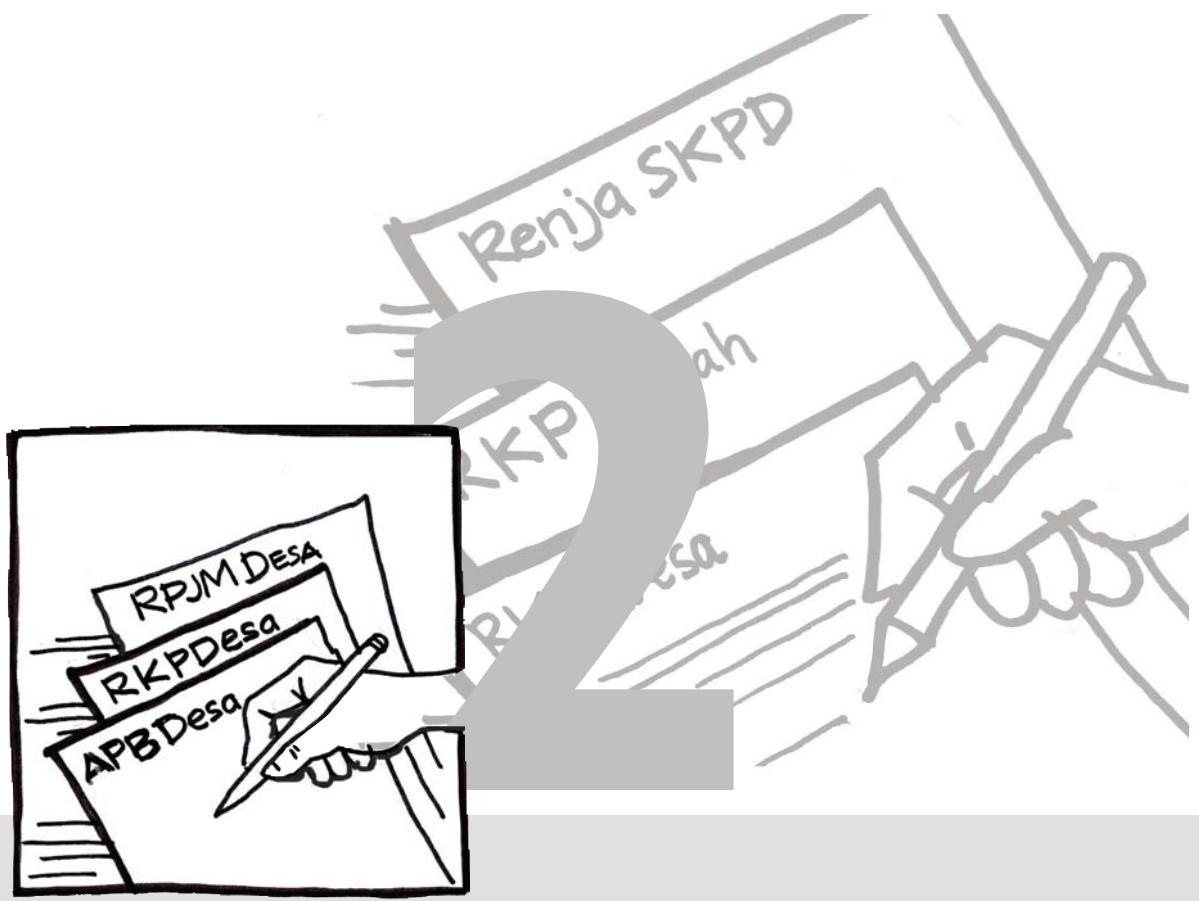
**Model ruangan teater.** Ruangan model seperti ini mungkin saja ada di kabupaten/kota yaitu di gedung pertunjukan (teater) milik Pemda. Model ruangan seperti ini biasanya melingkar dengan tempat duduk bertahap semakin ke atas. Ruangan seperti ini memungkinkan jumlah peserta yang besar (ratusan).



**Format diskusi kelompok dengan meja atau tanpa meja.** Karena jumlah peserta diskusi kelompok juga besar, akan lebih baik apabila tersedia ruangan berbeda untuk setiap kelompok supaya suara tidak saling mengganggu. Sebaiknya gunakan meja dan kursi yang ringan dan mudah dipindah (tidak membuat sempit). Ruang diskusi kelompok bisa diatur agar tercipta suasana santai dan melebur antara laki-laki, perempuan, dan berbagai latar belakang kelompok dan usia.



**Model warung kopi (cafe).** Ruangan Musrenbang dengan model warung kopi (cafe) bisa juga dicoba dengan mengatur tempat duduk peserta per meja. Pengaturan seperti ini hanya dapat dilakukan bila ruangan luas (memadai).



**[dua]**  
bab  
modul fasilitasi  
**musrenbang**  
**kabupaten/ kota**



# 2.1

# MODUL FASILITASI PRA-MUSRENBANG KABUPATEN/KOTA



## 2.1.1.

### Modul Pengorganisasian Musrenbang Kabupaten/Kota

## **2.1.2. Penyusunan Dokumen Rancangan Awal Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD )**

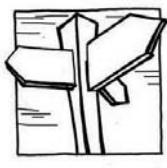




## 2.1.1

### PENGORGANISASIAN MUSRENBANG KABUPATEN/ KOTA

Musrenbang kabupaten/kota merupakan puncak dari proses perencanaan di daerah (kabupaten/kota). Untuk mendapatkan hasil yang optimal, maka diperlukan persiapan yang cukup matang. Persiapan-persiapan baik teknis maupun substansi dilakukan selama proses pra-Musrenbang kabupaten/kota.



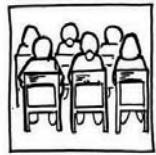
#### Tujuan

- Membentuk Tim Penyelenggara Musrenbang (TPM)
- Membentuk Tim Pemandu Musrenbang
- Menyusun agenda kegiatan Musrenbang kabupaten/kota



#### Luaran

- Tim Penyelenggara Musrenbang
- Tim Pemandu Musrenbang
- Daftar tugas Tim Pemandu, tim perumus, notulensi, dan panitia teknis lainnya
- Agenda kegiatan Musrenbang



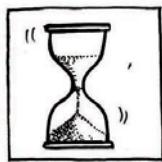
### **Peserta**

- Kepala Bappeda
- Kabid di lingkungan Bappeda
- TPM



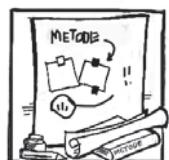
### **Pemandu**

- Kepala Bappeda
- Ketua TPM



### **Durasi Waktu**

Sesuai kebutuhan



### **Metode**

Rapat kerja



### **Materi, Alat, dan Bahan**

Sesuai kebutuhan



## Proses Umum

### Rapat Kerja Penyusunan Struktur Organisasi Tim Penyelenggara Musrenbang (TPM)

1. Kepala Bappeda menyampaikan tujuan pertemuan dan waktu yang dibutuhkan.
2. Kepala Bappeda menjelaskan jadwal normatif penyelenggaraan Musrenbang kabupaten/kota dan meminta masukan dari peserta untuk penetapan jadwal Musrenbang kabupaten/kota.
3. Kepala Bappeda menjelaskan kebutuhan persiapan untuk penyelenggaraan Musrenbang kabupaten/kota:
  - Hasil evaluasi pelaksanaan kegiatan pembangunan pada tahun sebelumnya;
  - Rancangan Awal Rencana Kerja Pembangunan Daerah hasil sinkronisasi dari Rencana Kerja SKPD dan Rencana Pembangunan Kecamatan;
  - Informasi-informasi lain yang dibutuhkan (kebijakan pembangunan provinsi dan pusat).
4. Kepala Bappeda menyampaikan pembagian tugas untuk persiapan penyelenggaraan Musrenbang kabupaten/kota.
5. Kepala Bappeda menjelaskan kriteria Tim Pemandu yang memiliki kecakapan teknik kepemanduan serta memahami soal kebijakan pembangunan dan mekanisme perencanaan dan penganggaran daerah. Kepala Bappeda meminta masukan tentang proses perekrutan atau penjaringan calon yang telah ada.
6. Kepala Bappeda menugaskan TPM untuk melakukan rekrutmen Tim Pemandu.

### Rapat Kerja Pembentukan Tim Pemandu Musrenbang

1. Kepala Bappeda memimpin rapat penetapan Tim Pemandu Musrenbang yang dihadiri para pemandu terpilih.
2. Kepala Bappeda menjelaskan kembali latarbelakang kebutuhan, dan peran/tugas Tim Pemandu dalam penyelenggaraan Musrenbang kabupaten/kota.

3. Kepala Bappeda mempersilakan TPM dan Tim Pemandu untuk melanjutkan rapat persiapan proses Musrenbang (pra, pelaksanaan, dan pasca-pelaksanaan).

### **Box 3. Tips dalam Pembentukan Tim Pemandu Musrenbang Kabupaten/Kota**

- Perekutan Tim Pemandu dilakukan sepenuhnya oleh Bappeda. Perlu diperhatikan agar figur-firug yang dicalonkan untuk menjadi Tim Pemandu memiliki kualifikasi dan pengalaman dalam melakukan fasilitasi lokakarya atau pertemuan-pertemuan multipihak. Adapun beberapa kriteria yang dapat digunakan dalam menyeleksi Tim Pemandu adalah:
  - Menguasai teknik-teknik kepemanduan (fasilitasi) dan mempunyai pengalaman dalam memandu pertemuan atau forum multipihak;
  - Memahami prosedur dan substansi perencanaan dan penganggaran di kabupaten/kota bersangkutan;
  - Menguasai peta permasalahan umum di tingkat daerah.
- Meski tidak menutup kemungkinan bahwa Tim Pemandu berasal dari kalangan pemerintah, Tim Pemandu diharapkan berasal dari kalangan non-pemerintah untuk menjaga netralitas. Mekanisme untuk rekrutmen Tim Pemandu disesuaikan dengan kondisi daerah dan kebiasaan yang telah berjalan. Namun perlu dipastikan bahwa Tim Pemandu yang direkrut dipastikan memiliki kapasitas dalam memfasilitasi serta menguasai substansi terkait dengan penyelenggaraan Musrenbang, rencana pembangunan, dan APBD di daerahnya. Secara umum, tahapan rekrutmen Tim Pemandu meliputi:
  - Pengumuman/sosialisasi kebutuhan Tim Pemandu;
  - Pendaftaran calon anggota Tim Pemandu yang berminat;
  - Penyeleksian calon Tim Pemandu;
  - Penetapan Tim Pemandu Musrenbang.
- Pemandu terdiri atas 1-3 orang (disesuaikan dengan kebutuhan) atau sesuai dengan fungsi yang diemban sebagai pemandu pada saat pra, pelaksanaan dan pasca-Musrenbang. Apakah dalam pelaksanaan Musrenbang akan dilakukan diskusi kelompok berdasarkan permasalahan atau cukup semuanya dengan pleno. Pemandu bersama TPM merancang proses Musrenbang, menyiapkan bahan-bahan, serta mendokumentasikan seluruh hasilnya.

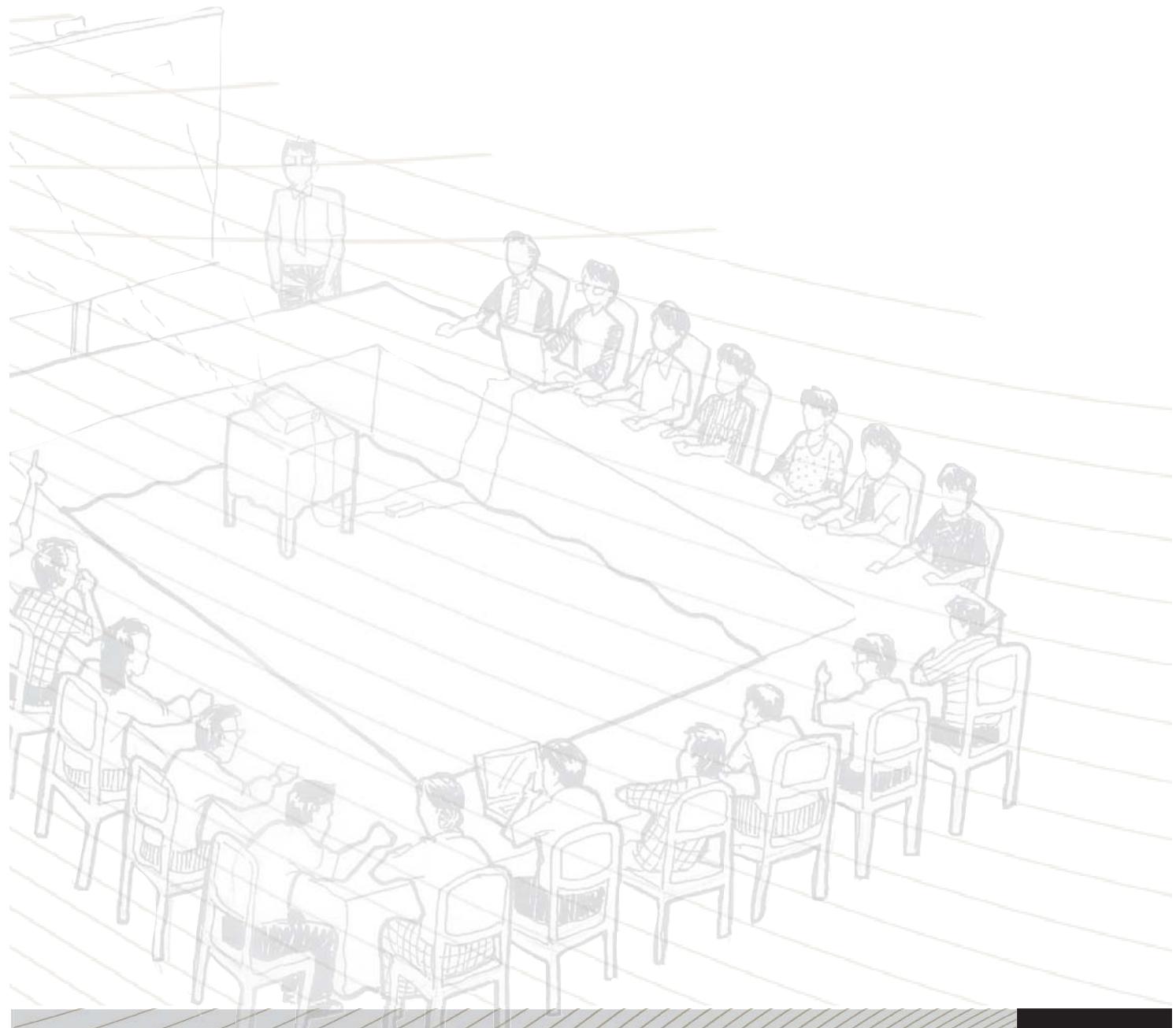
## Persiapan Teknis Pelaksanaan Musrenbang Kabupaten/Kota

1. TPM dan Tim Pemandu menyusun jadual dan agenda Musrenbang kabupaten/kota. Jadwal dan agenda acara pada pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota harus dirancang sesuai dengan tujuan dan luaran yang diharapkan. Penentuan waktu penyelenggaraan Musrenbang kabupaten/kota perlu memperhatikan situasi dan momentum yang tepat sehingga seluruh atau mayoritas pemangku kepentingan (*stakeholders*) Musrenbang kabupaten/kota dapat hadir.
2. TPM menyelenggarakan kegiatan sosialisasi dan mengundang peserta Musrenbang. Jadwal, agenda, dan bahan yang sudah disusun perlu disosialisasikan kepada berbagai pihak terutama para pemangku kepentingan kunci yang akan terlibat dalam proses pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota. Hal ini perlu dilakukan agar para calon peserta Musrenbang kabupaten/kota dapat mengagendakan dan mengkaji bahan hingga perannya dalam pelaksanaan Musrenbang bisa lebih optimal.
3. TPM mempersiapkan bahan dan peralatan pendukung pelaksanaan Musrenbang. Daftar bahan yang harus disiapkan TPM kabupaten/kota antara lain:
  - Sambutan bupati/walikota;
  - Bahan presentasi Rancangan Rencana Kerja Pembangunan Daerah;
  - Format Berita Acara Musrenbang kabupaten/kota;
  - Daftar hadir peserta;
  - Bahan-bahan yang dibagikan kepada peserta (*material kit* peserta):
    - Kerangka acuan Musrenbang dan jadwal;
    - Ringkasan Rancangan RKPD;
    - Alat tulis.

Peralatan yang harus disiapkan untuk membantu kelancaran proses pelaksanaan Musrenbang antara lain:

- Laptop;
- *LCD projector*;
- Layar (*screen*);
- *Flipchart*/kertas plano;
- Spidol;
- Printer;
- Kertas HVS;
- *Sound system*;
- Spanduk.



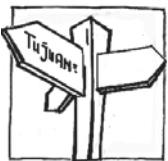




## 2.1.2

### **PENYUSUNAN DOKUMEN RANCANGAN AWAL RENCANA KERJA PEMBANGUNAN DAERAH**

Musrenbang kabupaten/kota pada prinsipnya merupakan ajang konsultasi publik hasil dari rangkaian kegiatan Musrenbang di daerah untuk menghasilkan dokumen RKPD. Oleh karena itu salah satu persyaratan penyelenggaraan Musrenbang kabupaten/kota adalah tersusun dokumen Rancangan Awal RKPD. Dokumen Rancangan Awal RKPD disusun oleh tim perumus Bappeda berdasarkan masukan seluruh Renja SKPD. Komponen terpenting dalam penyusunan RKPD ini adalah seluruh usulan kegiatan hasil penyepakatan di Musrenbang kecamatan, serta kegiatan yang telah disepakati dalam Forum SKPD. Oleh karenanya dalam penyusunan dokumen Rencana Kerja SKPD perlu dibedakan kegiatan yang merupakan hasil dari kesepakatan Musrenbang kecamatan dan hasil kesepakatan di Forum SKPD. Dengan demikian maka peserta dapat dengan mudah menelusuri kegiatan-kegiatan yang menjadi perhatian mereka.



#### **Tujuan**

- Mengkompilasi seluruh program/kegiatan dari seluruh Renja SKPD ke dalam format dokumen rancangan RKPD dengan memilah usulan hasil Musrenbang kecamatan dan Forum SKPD.
- Menghitung draf anggaran seluruh program/kegiatan hasil kompilasi dan menyesuaikannya dengan perkiraan kemampuan pendanaan daerah



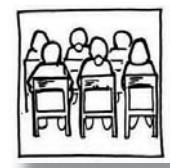
### Luaran

- Dokumen Rancangan Awal RKPD dan draf anggarannya
- Bahan presentasi Rancangan Awal RKPD (sekaligus ringkasan untuk difotokopi dan dibagikan kepada peserta)



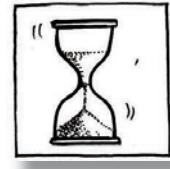
### Pemandu

- Kepala Bappeda
- Ketua TPM



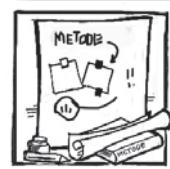
### Peserta

- Tim Penyelenggara Musrenbang (TPM)
- Tim Pemandu
- Staf bidang di lingkungan Bappeda



### Durasi Waktu

Sesuai kebutuhan



### Metode

Rapat kerja



### Materi, Alat, dan Bahan

- Rancangan Renja SKPD dan dokumen kompilasi hasil Musrenbang kecamatan
- RPJPD, RPJMD, dan RKPD tahun berjalan
- Kebijakan dan perkiraan kemampuan anggaran daerah
- Kebijakan dan program-program pembangunan pusat dan provinsi yang masuk ke kabupaten/kota atau kecamatannya
- Data/informasi kabupaten/kota yang relevan
- Komputer/laptop, printer, *LCD projector* (bila tersedia)



## Proses Umum

### Persiapan Penyusunan Rancangan Awal RKPD

1. Kepala Bappeda memimpin rapat kerja Bappeda untuk persiapan penyusunan dokumen Rancangan Awal Rencana Kerja Pembangunan Daerah.
2. Kepala Bappeda memberikan arahan tentang pokok-pokok gagasan penting yang harus dimasukkan ke dalam dokumen Rancangan Awal RKPD dan metode kerja penyusunan dokumen Rancangan Awal RKPD. Beberapa pokok penting yang mungkin perlu dibahas antara lain:
  - a. Kebijakan bupati/walikota;
  - b. Pokok-Pokok pikiran DPRD terkait dengan penyusunan RKPD dan RAPBD;
  - c. Kebijakan provinsi dan pemerintah pusat;
  - d. Kebijakan umum anggaran.
3. Kepala Bappeda meminta tanggapan dari peserta rapat kerja terkait hal-hal yang telah disampaikan.
4. Kepala Bappeda kemudian menetapkan tim kerja, metode kerja, dan koordinasi, serta batas waktu (*deadline*) penyelesaian dokumen. Selanjutnya proses penyusunan dokumen Rancangan Awal RKPD menjadi tanggung jawab tim kerja yang telah dibentuk.

#### **Box 4. Penyusunan Dokumen Rancangan Awal RKPD**

Penyusunan Rancangan Awal RKPD menjadi tanggung jawab tim teknis penyusunan dokumen yang telah dibentuk Bappeda. Proses, pendekatan, metode kerja, dan koordinasi dapat disesuaikan dengan kondisi masing-masing daerah. Langkah-langkah kerja tim teknis Bappeda adalah:

1. Tim teknis Bappeda memeriksa apakah usulan-usulan dari SKPD yang dimuat dalam Rancangan Renja SKPD masing-masing telah sesuai dengan prioritas daerah pada tahun yang direncanakan menurut RPJMD dan RPJPD;
2. Tim teknis Bappeda memeriksa apakah usulan-usulan dari SKPD yang dimuat dalam Rancangan Renja SKPD masing-masing sesuai dengan Pagu Indikatif SKPD/sektor yang telah ditentukan;
3. Tim teknis Bappeda mengkompilasi total usulan dan anggarannya sesuai dengan perkiraan kemampuan pendanaan daerah;
4. Tim teknis Bappeda menganalisis kondisi komponen anggaran tahun yang direncanakan (termasuk estimasi pendapatan dan estimasi pengalokasian anggaran);
5. Tim teknis Bappeda merujuk pada komitmen kepala daerah, pokok-pokok pikiran DPRD, prioritas provinsi, dan pemerintah pusat;
6. Tim teknis menyusun kompilasi program dalam format Rancangan RKPD yang disesuaikan dengan aturan dan ketentuan yang berlaku, misalnya SEB Menteri Dalam Negeri dan Kepala Bappenas tentang Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Musrenbang Tahun 2007;
7. Kemudian mempersiapkan bahan presentasi yang merupakan ringkasan pokok-pokok penting dari dokumen Rancangan Awal RKPD.

#### **Box 5. Pembahasan Rancangan Awal RKPD di Lingkungan Bappeda**

Setelah tim kerja menyelesaikan Rancangan RKPD, dokumen tersebut perlu dibahas kembali dalam rapat kerja yang dipimpin oleh Kepala Bappeda. Rapat kerja ini dimaksudkan untuk membahas dan melakukan review terhadap dokumen yang telah dihasilkan dan memuat pokok-pokok penting yang telah disepakati dalam rapat kerja awal Bappeda. Seusai rapat kerja ini, Rancangan Awal RKPD diperbaiki kembali sesuai dengan masukan dan menjadi bahan untuk Musrenbang kabupaten/kota.

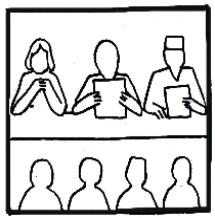


# 2.2

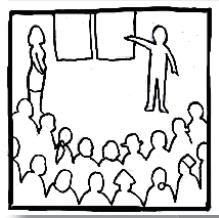
## MODUL FASILITASI PELAKSANAAN MUSRENBANG KABUPATEN/KOTA



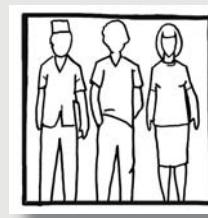
2.2.1.  
Pembukaan



2.2.2.  
Diskusi Panel  
Narasumber



2.2.3.  
Pemaparan dan  
Pembahasan  
Rancangan Rencana  
Kerja Pembangunan  
Daerah (RKPD)



2.2.4.  
Pemilihan  
Delegasi Kabupaten/  
Kota untuk  
Pengawalan Proses  
Penganggaran



2.2.5.  
Penutupan



## 2.2.1

### PEMBUKAAN

**M**usrenbang kabupaten/kota adalah musyawarah perencanaan pembangunan yang dihadiri para pemangku kepentingan (*stakeholders*) kabupaten/kota untuk mematangkan Rancangan RKPD kabupaten/kota berdasarkan pada seluruh Renja SKPD hasil Forum SKPD dengan cara meninjau keserasian antar-rancangan Renja SKPD yang hasilnya digunakan untuk pemutakhiran Rancangan RKPD.

Musrenbang kabupaten/kota dimulai dengan pembukaan yang biasanya bersifat protokoler, yaitu penyampaian pidato dari kepala daerah (bupati/walikota). Acara dilanjutkan dengan penyampaian pokok-pokok pikiran DPRD yang perumusannya mengacu kepada hasil reses Anggota DPRD. Selebihnya, acara kemudian diserahkan kepada Tim Pemandu sebagai pengelola proses musyawarah tahunan ini untuk memandu Musrenbang sesuai dengan alur kegiatan yang telah disepakati bersama.

Umumnya sesi pembukaan merupakan acara yang lebih bersifat seremonial. Sesi ini biasanya dikendalikan oleh protokoler pimpinan. Meski demikian, upayakan sesi ini berjalan singkat dan tidak bertele-tele. Pada sesi ini cukup paparan sambutan dari pimpinan daerah (bupati/walikota) dan laporan ketua pelaksana.



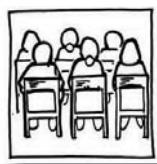
#### Tujuan

- Menyampaikan arahan kebijakan dari bupati/walikota mengenai pembangunan yang akan dilakukan sekaligus membuka acara secara resmi
- Menyepakati tujuan, jadwal, dan agenda pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota



### Luaran

- Peserta mengetahui arah kebijakan pembangunan yang akan dijalankan
- Kesepakatan mengenai tujuan, jadwal, dan agenda Musrenbang kabupaten/kota



### Peserta

Kalangan pemerintah dan warga masyarakat kabupaten/kota dari berbagai unsur (*lihat komposisi peserta pada Bab I: Pedoman Umum*)



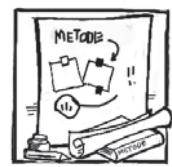
### Pemandu

Pembawa acara



### Durasi Waktu

30 menit



### Metode

Pemaparan



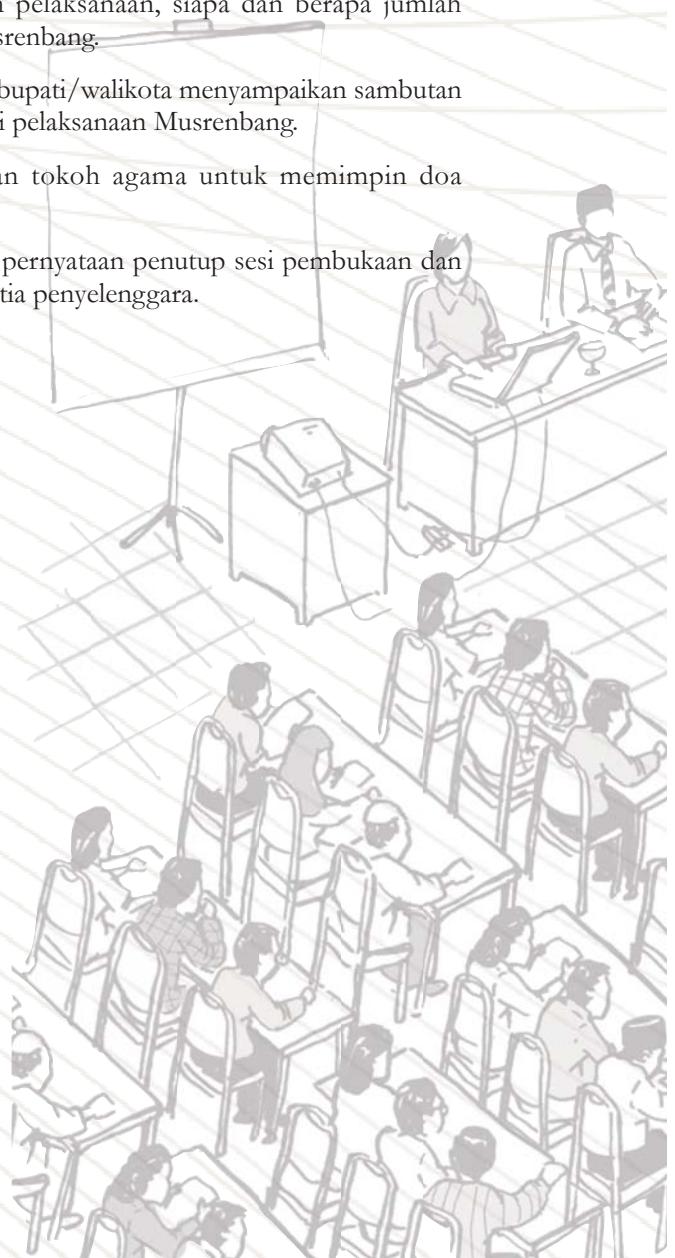
### Materi, Alat, dan Bahan

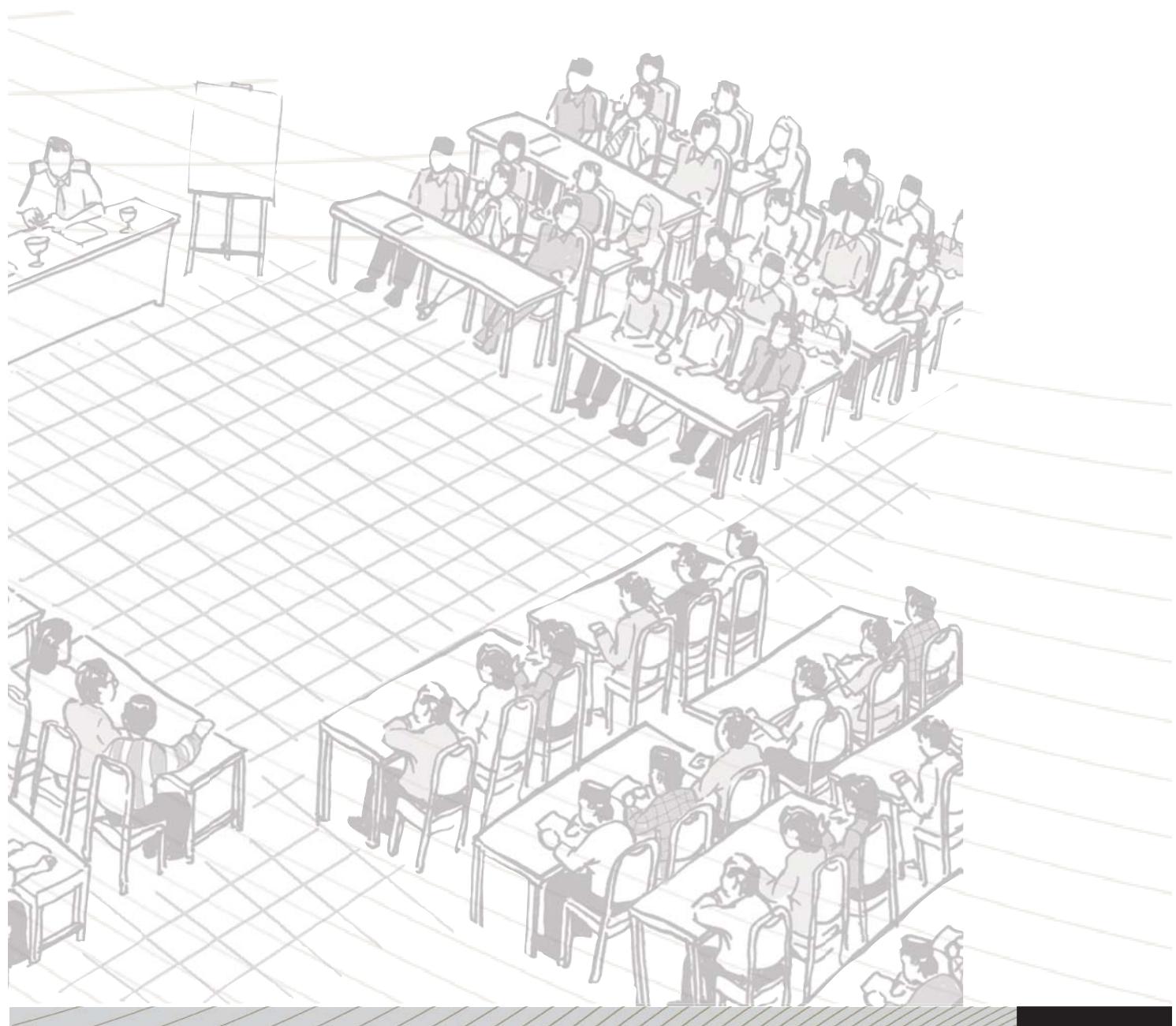
- Pidato sambutan bupati/walikota
- *LCD projector*, laptop/komputer, dan *sound system*

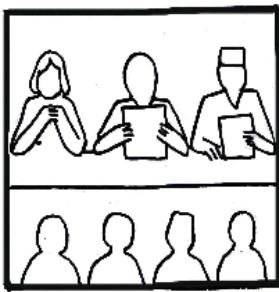


## Proses Umum

1. Pembawa acara menyampaikan salam dan membacakan susunan acara pembukaan.
2. Pembawa acara mempersilakan Ketua Tim Penyelenggara Musrenbang (TPM) menyampaikan laporan pelaksanaan, siapa dan berapa jumlah peserta, tujuan, dan agenda Musrenbang.
3. Pembawa acara mempersilakan bupati/walikota menyampaikan sambutan sekaligus membuka secara resmi pelaksanaan Musrenbang.
4. Pembawa acara mempersilakan tokoh agama untuk memimpin doa bersama.
5. Pembawa acara menyampaikan pernyataan penutup sesi pembukaan dan menyerahkan acara kepada panitia penyelenggara.







## 2.2.2

### SESI DISKUSI PANEL NARASUMBER

Seringkali narasumber Musrenbang kabupaten/kota menyampaikan sambutan/pidato pada sesi pembukaan sehingga acara ini menjadi parade pidato yang menghabiskan waktu. Padahal materi narasumber sebaiknya relevan dengan materi Musrenbang kabupaten/kota yaitu untuk membahas RKPD.

Narasumber diperlukan untuk membekali (*input*) peserta musyawarah agar selalu memperhatikan kesinambungan program/rencana kerja dengan tahun-tahun sebelumnya, mengacu pada kebijakan program dan anggaran di lembaganya dan pemerintah daerah, dan kesinambungan rencana antar-tingkatan pemerintahan (kabupaten/kota, provinsi, pusat).

Pada babak ini, perlu dihindari penyampaian materi dengan model pidato-pidato atau ceramah pembangunan daerah yang tidak mendukung materi Musrenbang. Model diskusi panel berikut ini diharapkan bisa mengubah model pidato atau ceramah menjadi lebih interaktif karena di antara narasumber dan warga masyarakat terjadi proses dialogis.



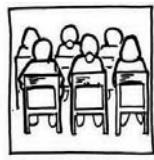
#### Tujuan

- Membahas gambaran persoalan di tingkat kabupaten/kota, provinsi, dan nasional
- Membahas pencapaian RKPD yang sudah berjalan, arah kebijakan program, dan kegiatan pembangunan daerah, serta perkiraan APBD yang akan datang
- Membahas arah kebijakan program provinsi dan nasional



### Luaran

- Pemahaman bersama tentang informasi penting terkait Musrenbang kabupaten/kota yang sedang dilaksanakan
- Gagasan/tanggapan peserta tentang informasi yang disampaikan



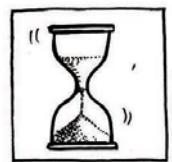
### Peserta

Kalangan pemerintah dan warga masyarakat kabupaten/kota dari berbagai unsur (*lihat komposisi peserta pada Bab I: Pedoman Umum*)



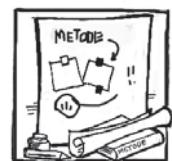
### Pemandu

Tim pemandu



### Durasi Waktu

75 – 90 menit



### Metode

- Pemaparan
- Diskusi



### Materi, Alat, dan Bahan

- Materi presentasi (disiapkan oleh masing-masing narasumber/presentator). Apabila tersedia alat bantu (layar lebar, *LCD projector* dan komputer/laptop), materi dapat disampaikan dengan *powerpoint slide*.
- Panduan diskusi panel/daftar pertanyaan kunci (disiapkan oleh pemandu).



## Proses Umum

1. Pengantar:
  - a. Pemandu menyampaikan salam dan mempersilakan para narasumber untuk duduk di depan;
  - b. Pemandu menjelaskan tujuan, waktu yang dibutuhkan, tahap-tahap, dan aturan main diskusi panel;
  - c. Pemandu mengingatkan kembali peserta untuk tidak berbicara panjang-lebar dan langsung ke inti masalah agar lebih banyak orang berkesempatan bicara.
2. Pemaparan para narasumber secara panel:
  - a. Pemandu mempersilakan narasumber untuk memaparkan materinya secara bergilir, secara ringkas dan padat (15–20 menit per narasumber):
    - Pemaparan dari Ketua DPRD tentang pokok-pokok pikiran DPRD terkait dengan arah pembangunan di tahun mendatang;
    - Pemaparan narasumber dari pemerintah pusat (Bappenas) tentang arah dan kebijakan pembangunan di tingkat nasional serta program-program pemerintah nasional yang akan berlokasi di daerah bersangkutan;
    - Pemaparan narasumber dari pemerintah provinsi (Bappeda provinsi) tentang arah dan kebijakan pembangunan provinsi;
    - Pemaparan dari Bappeda kabupaten/kota tentang proses perencanaan dan gambaran hasil rencana pembangunan.

Selama narasumber menyampaikan materinya, pemandu membuat catatan-catatan penting per narasumber.
3. Dialog antara panelis dan peserta:
  - a. Pemandu mengajak peserta untuk menyampaikan tanggapan, masukan, saran, dan pemikiran terhadap isu-isu program/kegiatan pembangunan daerah dengan merujuk kepada informasi dari para narasumber (panelis);
  - b. Pemandu mengatur lalu-lintas dialog sehingga terbangun suatu pembicaraan multi arah di antara semua yang hadir dalam ruangan;

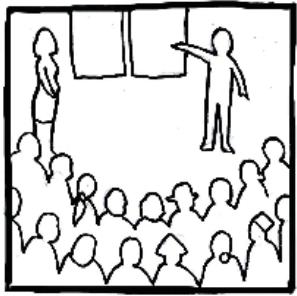
- c. Secara berkala, pemandu meminta kesempatan khusus kepada para narasumber untuk memberikan masukan (*input*);
  - d. Selama proses dialog, pemandu membuat catatan-catatan penting yang perlu dipertimbangkan dalam musyawarah nanti.
4. Penutupan:
    - a. Pemandu menyampaikan pokok-pokok penting hasil diskusi panel;
    - b. Pemandu menutup sesi ini dan menyampaikan sesi berikutnya.

#### **Box 6. Tips Persiapan untuk TPM/Tim Pemandu Musrenbang Kabupaten/Kota**

Pada saat persiapan pelaksanaan Musrenbang sebaiknya dilakukan komunikasi dengan setiap narasumber agar menyampaikan materi yang relevan dengan substansi yang termuat dalam dokumen perencanaan kabupaten/kota (baik RPJPD, RPJMD, maupun draf/rancangan RKPD yang akan dibahas dalam Musrenbang). Jangan sampai narasumber menyampaikan materi yang tidak kontekstual dan tidak berhubungan dengan materi Musrenbang kabupaten/kota itu sendiri sehingga pemaparan menjadi panjang lebar dan bersifat normatif dan teoritis.

Berikut ini beberapa tips yang bisa diterapkan TPM dalam berkomunikasi dengan narasumber:

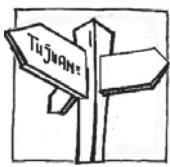
- Sampaikan surat permintaan disertai *outline* materi yang diminta kepada masing-masing narasumber (misalnya kebijakan dan arahan program dari pusat). Lanjutkan dengan komunikasi lisan (via telepon atau tatap muka);
- Sampaikan durasi waktu pemaparan yang disediakan untuk masing-masing narasumber sehingga bahan presentasi disusun tidak terlalu panjang;
- Jelaskan proses panel dan diskusi yang akan dikembangkan sehingga narasumber siap dengan proses dialog interaktif bersama peserta. Apabila tidak dijelaskan dikhawatirkan narasumber akan cenderung berceramah (pidato).



## 2.2.3

### **PEMAPARAN DAN PEMBAHASAN RANCANGAN RENCANA KERJA PEMBANGUNAN DAERAH (RKPD)**

Rancangan RKPD yang disiapkan Bappeda pada dasarnya merupakan hasil akhir dari proses perencanaan yang berjengjang mulai dari tingkat desa/kelurahan hingga kabupaten yang melibatkan berbagai unsur pemangku kepentingan (*stakeholders*) pembangunan. Pemaparan Rancangan RKPD dalam pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota lebih merupakan sosialisasi dan penyepakatan hasil akhir dari proses perencanaan tersebut. Namun demikian, proses diskusi tetap harus dibuka untuk memberi kesempatan kepada pihak-pihak yang ingin mengklarifikasi atau memberikan rekomendasi bagi proses penyempurnaan Rancangan RKPD.



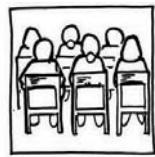
#### **Tujuan**

- Memaparkan Rancangan RKPD sebagai proses konsultasi publik kebijakan dan program daerah antara Pemda dengan warga masyarakat
- Memperoleh masukan dan tanggapan terkait dengan Rancangan RKPD yang dipaparkan
- Membangun kesepakatan umum mengenai pokok-pokok isi penting Rancangan RKPD
- Merumuskan rekomendasi untuk proses perencanaan yang lebih tinggi (Musrenbang provinsi).



### Luaran

- Kesepakatan umum tentang Rancangan RKPD sebagai bahan penyusunan Kebijakan Umum APBD
- Rekomendasi untuk bahan pembahasan Rancangan RKPD provinsi pada Musrenbang provinsi



### Peserta

Kalangan pemerintah dan warga masyarakat kabupaten/kota dari berbagai unsur (*lihat komposisi peserta pada Bab I: Pedoman Umum*)



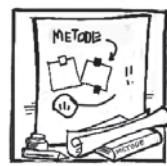
### Pemandu

Tim Pemandu



### Durasi Waktu

2 – 3 Jam



### Metode

- Paparan
- Tanya jawab
- Diskusi kelompok
- Diskusi pleno



### Materi, Alat, dan Bahan

- Dokumen Rancangan RKPD kabupaten/kota
- Bahan presentasi Rancangan RKPD kabupaten/kota
- Bahan presentasi Rancangan RKPD provinsi
- Bahan presentasi pokok-pokok pikiran DPRD
- Layar lebar/besar, *LCD projector*, laptop/komputer, dan *sound system*



## Proses Umum

1. Pengantar:
  - a. Pemandu menyampaikan salam dan menjelaskan tujuan sesi ini dan waktu;
  - b. Pemandu kembali mengingatkan peserta untuk tidak berbicara panjang-lebar dan langsung ke inti masalah agar lebih banyak orang berkesempatan bicara;
  - c. Pemandu menjelaskan metode diskusi yaitu dengan metode diskusi kelompok berdasarkan sektor atau bidang kerja.
2. Pemaparan Rancangan RKPD:
  - a. Pemandu memaparkan secara garis besar Rancangan RKPD. Apabila tersedia alat bantu (komputer/laptop dan *LCD projector*), materi dapat disampaikan dalam bentuk *powerpoint slide*. Apabila tidak tersedia, tabel (*matriks*) kegiatan yang menjadi lampiran dokumen ini difotokopi dan dibagikan kepada peserta;
  - b. Pemandu membuka sesi tanggapan dan tanya jawab dengan peserta. Pemandu bisa meminta Kepala Bappeda kabupaten/kota sebagai penanggap balik dalam proses ini ;
  - c. Pemandu memberi kesempatan kepada kepala daerah, ketua DPRD, atau Bappeda provinsi untuk menyampaikan tanggapannya .
3. Pembagian kelompok/komisi pembahasan Rancangan RKPD:
  - a. Pemandu menjelaskan pembagian kelompok, tugas, proses, dan waktu yang tersedia untuk berdiskusi kelompok;
  - b. Jelaskan pula bahwa daftar lengkap anggota kelompok dapat dilihat pada papan pengumuman (atau lembar pembagian kelompok);
  - c. Beri waktu untuk memastikan bahwa peserta telah berkumpul dalam kelompoknya masing-masing karena forum ini cukup besar jumlah pesertanya.
4. Diskusi kelompok klarifikasi dan penajaman Rancangan RKPD:
  - a. Pemandu kelompok mengajak peserta menanggapi setiap bagian dokumen terutama tabel (*matriks*) kegiatannya. Tanggapan ini hanya berupa klarifikasi dan memberikan masukan (*verifikasi*) data/informasi saja. Sedangkan usulan perubahan akan dilakukan pada sesi berikutnya;

- b. Pemandu kelompok menuliskan masukan perbaikan data/informasi tersebut di papan tulis/kertas plano (apabila menggunakan *LCD projector*, naskah bisa langsung diperbaiki oleh operator alat);
- c. Setelah semua masukan tertampung dan disepakati, pemandu kelompok membuat butir-butir kesimpulan dan kesepakatan yang akan dipresentasikan pada sesi pleno;
- d. Pilih dan tunjuk wakil dari kelompok/komisi untuk mempresentasikan hasil diskusi kelompok pada forum diskusi pleno penyepakatan.

#### **Box 7. Tips untuk Pemandu Sesi Ini**

- Sebaiknya sejak awal sudah direncanakan pembagian peserta dalam kelompok-kelompok yang dibentuk. Penentuan kepesertaan bisa dilakukan berdasarkan kesesuaian minat, latar belakang, area kepakaran, dan kepentingan dengan tema yang akan dibahas dalam kelompok.
- Pengaturan tempat duduk untuk diskusi kelompok sebaiknya sudah dipersiapkan dengan baik karena peserta Musrenbang kabupaten/kota berjumlah ratusan orang. Apabila diskusi kelompok dilakukan dalam ruangan pleno, peserta bisa tetap duduk dalam formasi kelompoknya masing-masing sehingga tidak perlu waktu untuk mengubah posisi duduk.
- Pemandu diskusi kelompok ataupun pleno harus memastikan bahwa warga masyarakat biasa (perempuan dan kalangan umum) memiliki kesempatan untuk berbicara, memberikan tanggapan, atau mengajukan pertanyaan seputar dokumen Rancangan RKPD. Ada kalanya pemandu perlu mengajukan pertanyaan-pertanyaan pancingan agar peserta warga/perempuan dapat berperan dan berpartisipasi membahas dokumen Rancangan RKPD.

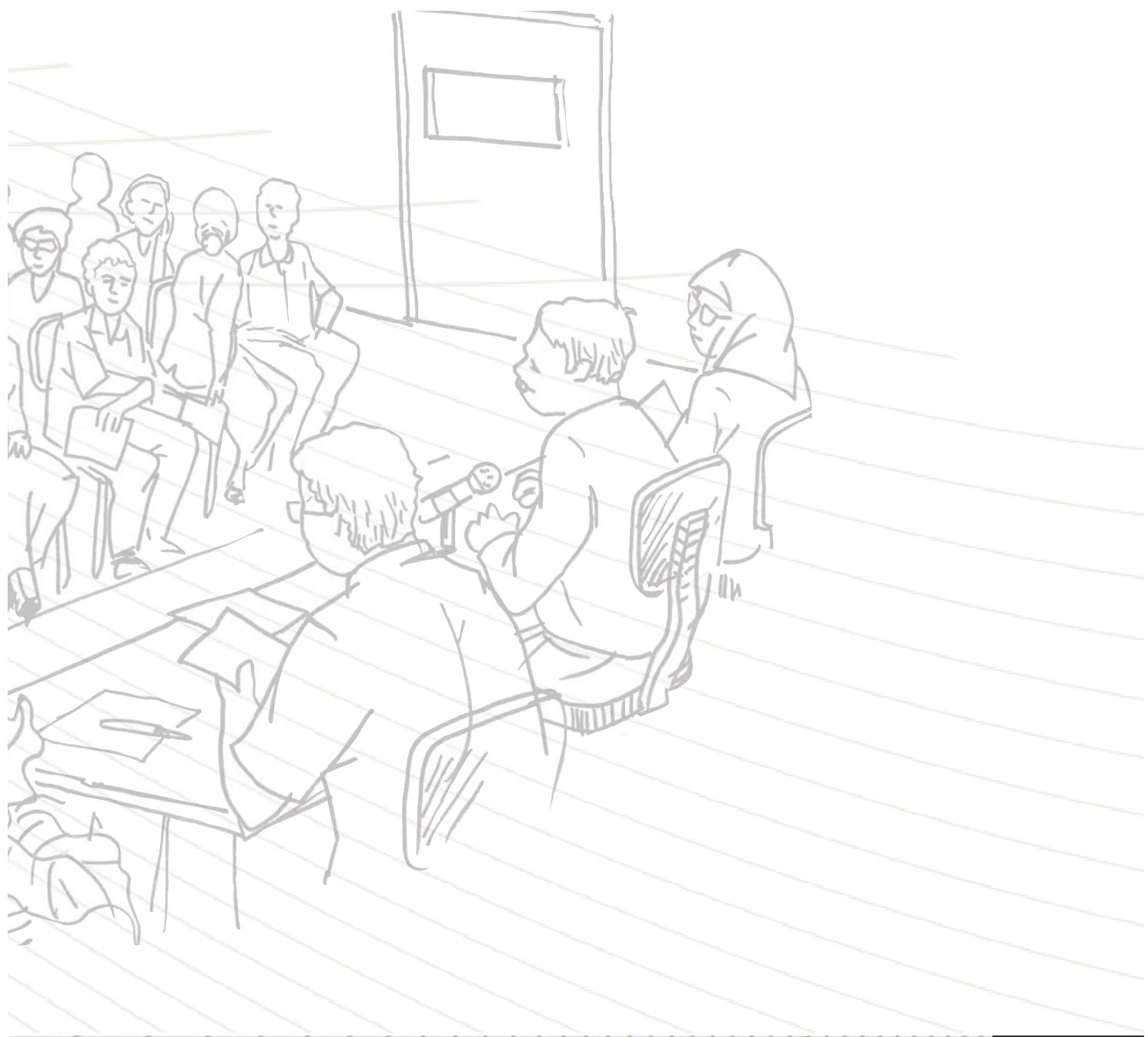
#### 5. Diskusi pleno penyepakatan:

- a. Pemandu menjelaskan bahwa pada sesi ini akan disampaikan dan dibahas bersama hasil masing-masing kelompok dan di akhir sesi akan ditarik sebuah kesepakatan dan kesimpulan;
- b. Pemandu memberikan kesempatan bagi perwakilan dari masing-masing kelompok/komisi untuk mempresentasikan hasil diskusi dalam kelompok/komisi (masing-masing kurang lebih 10 menit);
- c. Pemandu membuka sesi tanya jawab dan tanggapan baik dari narasumber maupun dari peserta. Selalu buat catatan penting selama proses tanya jawab dan diskusi.

- d. Di akhir sesi, pemandu membuat kesimpulan dan menanyakan apakah kesimpulan tersebut cukup memuaskan. Apabila dianggap sudah cukup oleh peserta, maka kesimpulan-kesimpulan tersebut menjadi kesepakatan bersama.
- 6. Penutupan:

Pemandu menutup sesi ini dan menyampaikan sesi berikutnya.



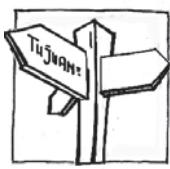




## 2.2.4

### **PEMILIHAN DELEGASI KABUPATEN/KOTA UNTUK PENGAWALAN PROSES PENGANGGARAN**

Delegasi kabupaten/kota adalah kelompok masyarakat yang akan bertugas untuk mengawal hasil-hasil Musrenbang kabupaten/kota pada proses penganggaran di DPRD. Selain itu juga bertugas untuk menyampaikan hasil Musrenbang kabupaten/kota kepada masyarakat. Delegasi Musrenbang diutamakan berasal dari unsur masyarakat dengan memperhatikan keterwakilan perempuan.



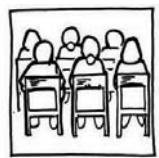
#### **Tujuan**

- Menyusun kriteria Tim Delegasi kabupaten/kota
- Membentuk Tim Delegasi kabupaten/kota
- Menyepakati mandat yang diberikan kepada Tim Delegasi kabupaten/kota



### Luaran

- Tim Delegasi kabupaten/kota (dengan keanggotaan minimal 30 persen perempuan)
- Mandat Tim Delegasi kabupaten/kota



### Peserta

Kalangan pemerintah dan warga masyarakat kabupaten/kota dari berbagai unsur (*lihat komposisi peserta pada Bab I: Pedoman Umum*)



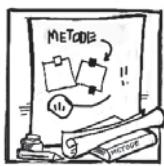
### Pemandu

Tim pemandu



### Durasi Waktu

30 menit



### Metode

Musyawarah mufakat atau pengambilan suara (*voting*)



### Materi, Alat, dan Bahan

Sesuai kebutuhan



## Proses Umum

1. Pengantar dan penyepakatan kriteria:
  - a. Pemandu menyampaikan salam dan menjelaskan tujuan dari sesi ini dan waktu yang diagendakan;
  - b. Pemandu mengajak peserta menyepakati kriteria Tim Delegasi kabupaten/kota, baik berdasarkan ketentuan (regulasi) maupun tambahan, yang di antaranya adalah:
    - Komposisi Tim Delegasi kabupaten/kota paling tidak 30 persen anggota adalah perempuan;
    - Mampu berkomunikasi (menyampaikan perkembangan proses penganggaran, menjelaskan, dan menjawab tanggapan pihak lain);
    - Menguasai informasi terkait RKPD yang akan dibawa ke proses penganggaran.
2. Pencalonan dan pemilihan Tim Delegasi:
  - a. Pemandu meminta peserta mengajukan nama calon. Nama-nama calon dituliskan di papan tulis;
  - b. Dari nama-nama calon tersebut, pemandu mengajak forum menentukan Tim Delegasi secara musyawarah. Apabila sulit dicapai kesepakatan, barulah dilakukan dengan pengambilan suara (*voting*).
3. Penutup:
  - a. Pemandu menyampaikan mandat yang diemban Tim Delegasi kabupaten/kota sesuai dengan ketentuan. Forum dapat menambahkan mandat sesuai kesepakatan;
  - b. Pemandu menutup sesi ini.

## **Lembar 1. Contoh Draf Surat Mandat untuk Delegasi Kabupaten/Kota**

### **SURAT MANDAT**

Nomor : ...../...../.....

Pada hari ini ..... Tanggal ..... Bulan ..... Tahun ..... telah dilaksanakan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Kabupaten/Kota ..... dan kami, sebagaimana daftar hadir terlampir :

#### **MEMBERIKAN MANDAT**

##### **KEPADА :**

1. N a m a : .....  
Tempat,Tgl Lahir : .....  
Alamat : ..... Telp.....  
Pekerjaan : .....
  
2. N a m a : .....  
Tempat,Tgl Lahir : .....  
Alamat : ..... Telp.....  
Pekerjaan : .....
  
3. N a m a : .....  
Tempat,Tgl Lahir : .....  
Alamat : ..... Telp.....  
Pekerjaan : .....

Untuk dan atas nama masyarakat Kabupaten/Kota ..... mengikuti pembahasan rencana pembangunan pada forum yang lebih tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Mengetahui,

Bupati/Walikota .....

Selaku, Pembina dan Pengendali Musrenbang Kabupaten/Kota .....

( ..... )



## 2.2.5

### PENUTUPAN

Pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota berakhir dengan penandatanganan Berita Acara Musrenbang kabupaten/kota. Setelah itu, sambutan penutupan disampaikan oleh Kepala Bappeda atau Ketua TPM disertai penjelasan proses tindak lanjut yaitu finalisasi dokumen RKPD hingga masuk ke proses penganggaran daerah.



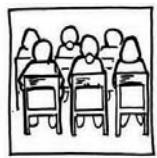
#### Tujuan

- Menandatangani Berita Acara Musrenbang oleh Bappeda dan elemen masyarakat
- Menutup kegiatan Musrenbang kabupaten/kota oleh Kepala Bappeda/ Ketua TPM



### Luaran

- Berita Acara Musrenbang kabupaten/kota



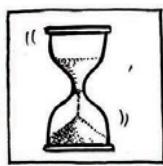
### Peserta

Kalangan pemerintah dan warga masyarakat kabupaten/kota dari berbagai unsur (*lihat komposisi peserta pada Bab I: Pedoman Umum*)



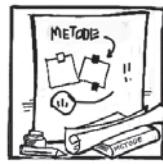
### Pemandu

Pemandu/Ketua TPM



### Durasi Waktu

30 menit



### Metode

Pemaparan



### Materi, Alat, dan Bahan

Draf Berita Acara Musrenbang kabupaten/kota



### Proses Umum

1. Petugas menyiapkan naskah berita acara serta lampiran lembar daftar nama dan kolom tanda tangannya.
2. Pembacaan naskah berita acara dan penandatanganan oleh Ketua TPM, notulis, dan Kepala Bappeda (mengetahui). Sedangkan elemen-elemen masyarakat yang mewakili peserta Musrenbang menandatangani di lembar lampiran daftar nama.
3. Sambutan penutupan oleh Kepala Bappeda atau Ketua TPM dan penjelasan proses tindak lanjutnya.

#### Box 8. Penyiapan Naskah Berita Acara Musrenbang

Sebaiknya sebelum sesi ini, naskah berita acara sudah dipersiapkan dan dicetak (*print*) dan dibagikan kepada para penandatangan untuk dikoreksi. Apabila ada perbaikan, naskah perlu dicetak (*print*) ulang setelah perbaikan. Apabila proses pemeriksaan ini dilakukan sebelumnya, peserta tidak perlu menunggu proses lebih lama. bahas dokumen RKPD.

## Lembar 2. Contoh Berita Acara Musrenbang Kabupaten/Kota

### BERITA ACARA MUSRENBANG KABUPATEN/KOTA

Berkaitan dengan rencana pelaksanaan Musrenbang Kabupaten/Kota tahun 20..... di Kabupaten/Kota .....  
Provinsi ..... maka pada hari ini:

**Hari dan Tanggal** : .....  
**J a m** : Pukul ..... s.d. pukul .....  
**Tempat** : .....

telah diselenggarakan Musrenbang Kabupaten/Kota yang dihadiri oleh wakil-wakil dari perwakilan desa/kelurahan, tokoh masyarakat serta unsur lain yang terkait sebagaimana tercantum dalam Daftar Hadir (terlampir).

Materi atau topik yang dibahas dalam musyawarah ini serta yang bertindak selaku unsur pimpinan rapat dan narasumber adalah :

#### A. Materi atau Topik

.....  
.....  
.....

#### B. Unsur Pimpinan Rapat dan Narasumber

Pimpinan Rapat : ..... dari .....

Sekretaris / Notulis : ..... dari .....

Narasumber :

1. ..... dari .....
2. ..... dari .....
3. ..... dari .....
4. ..... dari .....

Setelah dilakukan pembahasan dan diskusi terhadap materi atau topik di atas selanjutnya seluruh peserta Musrenbang Kabupaten/Kota menyetujui serta memutuskan beberapa hal yang berketetapan menjadi Keputusan Akhir dari Musrenbang Kabupaten/Kota yaitu :

.....  
.....

Keputusan diambil secara: *musyawarah mufakat/aklamsi dan pemungutan suara/voting\**

Demikian berita acara ini dibuat dan disahkan dengan penuh tanggung jawab agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

....., tanggal .....

**Pimpinan Musrenbang**

**Notulis/ Sekretaris**

( ..... )

( ..... )

Mengetahui,  
**Bupati/Walikota**

( ..... )

#### Mengetahui dan Menyetujui, Wakil dari Peserta Musrenbang Kabupaten/Kota

Nama, Alamat, Tandatangan

1. .....  
2. .....  
3. .....  
4. .....  
5. .....

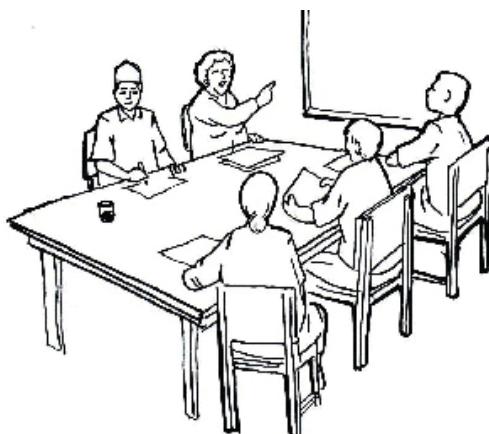
#### Catatan :

\*) coret yang tidak perlu



# 2.3

# MODUL FASILITASI PASCA-MUSRENBANG KABUPATEN



## 2.3.1. **Perumusan Hasil Musrenbang Kabupaten/Kota**



## 2.3.2. Pembekalan Tim Delegasi Musrenbang Kabupaten/Kota

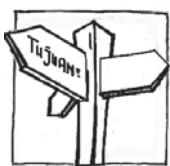


## 2.3.1

### **PERUMUSAN HASIL MUSRENBANG KABUPATEN/KOTA**

Perumusan hasil Musrenbang kabupaten/kota merupakan satu tahap yang cukup penting dalam rangkaian proses perencanaan daerah. Kegiatannya lebih banyak dilakukan di balik meja dan tidak melibatkan masyarakat lagi. Kegiatan utama dalam tahap ini adalah mendokumentasikan hasil-hasil Musrenbang dan menyusunnya sedemikian rupa agar gampang dibaca dan mudah digunakan oleh tim finalisasi dokumen RKPD.

Kompilasi hasil Musrenbang harus dilakukan secara hati-hati, agar tidak terjadi “usulan loncat pagar” yang dilakukan oleh pihak-pihak tertentu yang mempunyai akses cukup bagus ke Bappeda. Oleh karena itu pengawalan dari Tim Delegasi sangat diperlukan.



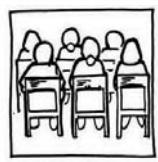
#### **Tujuan**

- Menyusun draf final dokumen Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) untuk disahkan melalui Peraturan Kepala Daerah (Perkada).
- Menyusun Rencana Tindak Lanjut (RTL) tentang:
  - Program/kegiatan yang disepakati diteruskan untuk dibahas pada proses penganggaran di DPRD
  - Program/kegiatan yang diusulkan untuk dibahas dalam Musrenbang provinsi
  - Permasalahan yang belum disepakati untuk diselesaikan tahun ini dan akan diajukan kembali dalam pembahasan perencanaan pembangunan tahun berikutnya



### Luaran

- Draf final dokumen RKPD
- Rencana Tindak Lanjut



### Peserta

- Tim Perumus Dokumen RKPD/TPM yang dibentuk Bappeda
- Tim Delegasi kabupaten/kota
- Kepala Bappeda
- Kepala bidang dan staf di lingkungan Bappeda



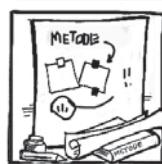
### Pemandu

Kepala Bappeda



### Durasi Waktu

Sesuai kebutuhan



### Metode

Rapat kerja



### Materi, Alat, dan Bahan

- Rancangan RKPD yang sudah mendapat masukan/perubahan pada saat pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota
- Catatan notulensi Musrenbang kabupaten/kota
- Dokumen RPJMD untuk dirujuk (bila diperlukan)
- Papan tulis atau *whiteboard*, alat tulis (buku catatan dan *ballpoint*), spidol, komputer/laptop, kertas HVS, kalkulator.



## Proses Umum

### Rapat Kerja Pembahasan Hasil Musrenbang Kabupaten/Kota

1. Kepala Bappeda membuka rapat kerja yang dihadiri oleh anggota Tim Penyelenggara Musrenbang (TPM), Tim Pemandu, kepala bidang dan staf di lingkungan Bappeda. Kepala Bappeda juga menjelaskan maksud dan tujuan dari kegiatan rapat kerja.
2. Kepala Bappeda meminta Ketua TPM untuk *me-review* hasil-hasil Musrenbang kabupaten/kota terutama untuk masukan finalisasi dokumen RKPD.
3. Kepala Bappeda meminta tiap bidang untuk menanggapi masukan-masukan hasil Musrenbang terutama sejauhmana masukan tersebut bisa dimasukkan ke dalam finalisasi dokumen RKPD.
4. Setelah melalui proses diskusi, Kepala Bappeda memandu penyusunan kesepakatan tentang pokok-pokok masukan berdasarkan hasil Musrenbang ke dalam proses finalisasi dokumen RKPD.
5. Proses finalisasi Dokumen RKPD akan dilakukan oleh tim kerja/tim perumus yang telah dibentuk pada saat penyusunan Rancangan RKPD. Pada tahapan ini, mandat tim kerja adalah untuk mengintegrasikan hasil-hasil masukan yang telah disepakati ke dalam dokumen final RKPD.

### Box 9. Finalisasi Dokumen RKPD

Penyusunan Dokumen RKPD menjadi tanggung jawab tim kerja yang telah dibentuk. Proses, pendekatan, metode kerja dan koordinasi dapat disesuaikan dengan kondisi masing-masing daerah. Sejauh ini format rujukan penyusunan dokumen RKPD disesuaikan dengan aturan dan ketentuan yang berlaku (Permendagri No.13/2006).

Selain itu, tim kerja harus mempersiapkan daftar rekomendasi kegiatan yang akan diajukan pada Musrenbang provinsi dan Musrenbang nasional.

### **Rapat Kerja Akhir Pembahasan Dokumen RKPD**

1. Kepala Bappeda membuka rapat kerja yang dihadiri oleh anggota TPM, Tim Pemandu, Tim Delegasi, dan bidang-bidang di lingkungan Bappeda. Kepala Bappeda juga menjelaskan maksud dan tujuan dari kegiatan rapat kerja.
2. Ketua tim kerja memaparkan gambaran umum dan pokok-pokok penting dari dokumen final RKPD. Selain itu dipaparkan pula rekomendasi atau daftar usulan untuk Musrenbang provinsi dan nasional.
3. Kepala Bappeda membuka sesi pembahasan dan meminta tanggapan dari masing-masing bidang.
4. Setelah proses pembahasan dianggap cukup oleh semua pihak, Kepala Bappeda mengajak seluruh peserta membuat kesepakatan umum terkait dengan dokumen RKPD ini.
5. Kepala Bappeda selanjutnya menunjuk tim yang akan menindaklanjuti penyampaian dokumen RKPD kepada bupati/walikota untuk dibuatkan payung hukum berupa peraturan bupati/walikota. Dokumen RKPD ini akan menjadi bahan utama untuk menyusun KUA dan PPAS.

## 2.3.2



### PEMBEKALAN TIM DELEGASI KABUPATEN/KOTA

Agar anggota Tim Delegasi memiliki kemampuan untuk mengikuti proses penganggaran sebagai tahapan selanjutnya setelah dokumen RKPD selesai disusun, perlu diselenggarakan suatu kegiatan penguatan kapasitas, belajar bersama, dan sekaligus pembekalan. Kegiatan pembekalan/pelatihan ini dapat dilakukan bukan hanya untuk Tim Delegasi kabupaten/kota saja, melainkan juga untuk kalangan pemerintah dan individu yang berminat untuk meningkatkan kapasitasnya sebagai calon anggota Tim Pemandu di masa mendatang.



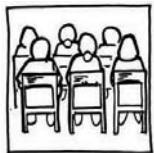
#### Tujuan

- Mempersiapkan Tim Delegasi kabupaten/kota untuk mengikuti dan mengawal proses lanjutan Musrenbang kabupaten/kota
- Memperkuat kapasitas delegasi dan tim perencanaan daerah dalam hal penganggaran melalui kegiatan belajar bersama



#### Luaran

- Peningkatan kapasitas Tim Delegasi kabupaten/kota dan peserta lainnya meningkat
- Dokumentasi materi pembekalan/pelatihan



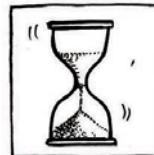
### **Peserta**

Tim Delegasi kabupaten/kota dan peserta lainnya yang berminat belajar bersama



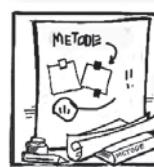
### **Pemandu**

Ketua TPM/Kepala Bappeda



### **Durasi Waktu**

Sesuai kebutuhan



### **Metode**

- Pemaparan
- Diskusi
- Curah pendapat
- Latihan/praktik



### **Materi, Alat, dan Bahan**

- Kurikulum, proses, dan jadwal pembekalan/pelatihan yang disiapkan pemandu/narasumber
- Materi-materi pembekalan/pelatihan yang disiapkan pemandu/narasumber
- Dokumen RPJMD dan RKPD untuk bahan diskusi kasus/praktik
- Dokumen RAPBD untuk bahan diskusi kasus/praktik.
- Papan tulis atau *whiteboard*, alat tulis (buku catatan dan *ballpoint*), spidol, komputer, kertas HVS, kalkulator.



## Proses Umum

1. Pembekalan/pelatihan dilaksanakan sesuai dengan kurikulum (rancangan belajar) dan proses yang disiapkan oleh pemandu.
2. Menyusun rencana tindak lanjut kegiatan penguatan kapasitas pemandu Musrenbang dan Tim Delegasi selanjutnya.

### Box 10. Topik-topik Pembekalan/Pelatihan Bersama

- Konsep pembangunan daerah menurut pemerintah dan berbagai sumber referensi: potret persoalan dan tantangannya;
- Kerangka hukum perencanaan dan penganggaran daerah;
- Kerangka perencanaan penganggaran yang berpihak pada kelompok miskin (*pro-poor*): analisis kasus dokumen RKPD tahun sebelumnya;
- Kerangka perencanaan penganggaran yang berpihak kepada kesetaraan perempuan dan laki-laki: analisis kasus dokumen RKPD tahun sebelumnya;
- Proses penganggaran di eksekutif dan legislatif: tata tertib DPRD;
- Pengantar analisis anggaran: analisis kasus dokumen APBD tahun sebelumnya;
- Konsep dan praktik teknik-teknik komunikasi;
- Konsep dan praktik teknik-teknik kepemanduan;
- Hal lain sesuai kebutuhan.



**[tiga]**  
bab

bahan **bacaan**





## BB-1

### **MUSRENBANG DAERAH SEBAGAI ARENA KONSULTASI PUBLIK**

#### **Rencana Pembangunan Daerah dan Konsultasi Publik**

**D**alam penyusunan berbagai kebijakan yang berimplikasi pada urusan publik, pemerintah berkewajiban untuk melakukan konsultasi publik yang melibatkan para pemangku kepentingan yang terkait sebelum kebijakan bersangkutan ditetapkan.

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 Pasal 38 ayat 1 menyebutkan bahwa “Rancangan kebijakan pembangunan daerah yang telah disusun dibahas dalam forum konsultasi publik”. Yang dimaksud dengan rancangan pembangunan daerah meliputi (Pasal 38 ayat 3):

1. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD);
2. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD); dan
3. Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD).

Dari uraian tadi maka dapat ditarik kesimpulan bahwa RKPD sebagai salah satu dokumen perencanaan pembangunan daerah sebelum ditetapkan harus melewati sebuah proses konsultasi publik. Forum konsultasi publik diikuti oleh masyarakat dan para pemangku kepentingan.

Yang dimaksud dengan “forum konsultasi publik” adalah wadah penampungan dan penjaringan aspirasi masyarakat dan dunia usaha untuk penyempurnaan rancangan kebijakan. Hal ini menunjukkan sistem perencanaan bawah-atas (*bottom-up planning*) berdasarkan asas demokratisasi dan desentralisasi.

## Pengertian KP

Apa yang dimaksud dengan konsultasi publik? Konsultasi publik adalah cara, mekanisme, atau proses yang dilakukan lembaga publik (eksekutif atau legislatif/DPRD) untuk meminta pendapat dan pandangan masyarakat dalam pengambilan keputusan dan perumusan kebijakan. Sebenarnya pengertian ini dapat diperluas yaitu sebagai konsultasi kepada publik yang dilakukan oleh lembaga yang membuat program/kegiatan yang akan berdampak terhadap publik, termasuk perusahaan/swasta yang akan membangun atau memperluas usahanya dan berdampak terhadap masyarakat sekitar (publik).

Konsultasi kebijakan dan program kepada masyarakat dapat dilakukan baik dalam bentuk dialog, perundingan, musyawarah, meminta saran atau nasihat, maupun dalam bentuk laporan kebijakan yang sudah dijalankan/sedang tahap pengembangan.

Asumsi dasar yang melandasi KP yang diselenggarakan pemerintah adalah:

- Masyarakat bukan hamba (*client*) melainkan warga (*citizen*);
- Warganegara atau masyarakat adalah sejajar dengan pemerintah dalam mengelola pemerintahan dan pembangunan;
- Partisipasi bukanlah pemberian pemerintah tetapi hak warganegara;
- Warganegara bukan obyek pasif kebijakan pemerintah, tetapi aktor yang aktif menentukan kebijakan.

Tujuan penyelenggaraan KP oleh pemerintah adalah bukan hanya untuk memperoleh masukan tetapi juga mengandung unsur pendidikan warga agar mampu menjadi pelaku aktif pembangunan dan merasa memiliki daerahnya. Selain itu, kepercayaan warga kepada pemerintah akan meningkat dengan adanya proses komunikasi ini.

Beberapa kata kunci dalam rumusan tujuan KP kebijakan dan program pemerintah adalah:

- **Pendidikan warga.** Melalui proses ini, warga menjadi paham persoalan dan mengenali potensi pembangunan di daerahnya sehingga terdorong untuk turut berpartisipasi;
- **Mendorong debat publik.** Melalui proses ini, warga berlatih memikirkan gagasan untuk memajukan daerahnya dan berargumentasi berdasarkan data/informasi. Dengan demikian, perbedaan pendapat bukan lagi hal yang tabu melainkan proses pencerdasan warga;
- **Menjabarkan nilai-nilai.** Melalui proses ini, warga menyusun prinsip dan nilai yang menjadi rujukan bersama sehingga muncul kontrol sosial (misal: kepentingan bersama, keterbukaan, dan menghormati perbedaan);

**BB-1**

- **Memperluas penyediaan informasi.** Melalui proses ini, warga dapat mengakses informasi dan terdorong untuk menjadikan informasi sebagai kebutuhan dalam memperluas pemikirannya sebagai warga yang kritis dan aktif;
- **Memperbaiki keputusan.** Melalui proses ini akan terjadi dialog yang menghasilkan pemikiran kolektif dari berbagai sudut pandang pemikiran tentang pembangunan dan kemajuan daerah. Dengan demikian, diharapkan program menjadi lebih baik.

### **Musrenbang Sebagai Forum Konsultasi Publik**

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 disebutkan bahwa tahapan pembuatan Rencana Kerja Pembangunan Daerah meliputi:

1. Penyusunan rancangan awal;
2. Pelaksanaan Musrenbang;
3. Penyusunan rancangan akhir; dan
4. Penetapan.

Dari uraian tadi, maka Musrenbang dapat memiliki dua fungsi. Fungsi pertama, Musrenbang dapat dipandang sebagai sebuah metode untuk membangun dokumen RKPD. Seperti yang tersebut dalam PP No. 8/2008 bahwa ‘*Musrenbang RKPD kabupaten/kota dimulai dari Musrenbang desa atau sebutan lain/kelurahan, dan kecamatan atau sebutan lain*’.

Pada praktiknya, terutama pada rangkaian Musrenbang di tingkat desa/kelurahan dan kecamatan, warga masyarakat yang terlibat tidak hanya memberikan masukan dan tanggapan terhadap Rancangan Awal RKPD. Warga masyarakat pada tahapan ini memberikan usulan program dan kegiatan pembangunan. Dokumen Rancangan Awal RKPD yang disusun oleh Bappeda difungsikan sebagai sumber informasi. Oleh karenanya, Musrenbang menjadi metode yang bersifat komplementer dari proses teknokratis penyusunan RKPD oleh Bappeda dan SKPD. Kedua, Musrenbang dapat dipandang sebagai forum konsultasi publik Rancangan Awal RKPD. Dalam fungsi ini, para pemangku kepentingan yang terlibat dalam rangkaian kegiatan Musrenbang dapat memberikan masukan dan tanggapan terhadap Rancangan Awal RKPD yang diajukan pemerintah.

Dari uraian tadi, dapat ditarik kesimpulan bahwa mekanisme Musrenbang yang berupa pertemuan tatap muka antara pemerintah, legislatif, dan para pemangku kepentingan lainnya merupakan salah satu bentuk mekanisme atau metode konsultasi publik. Secara prinsip, proses konsultasi publik dapat dilakukan dengan berbagai macam cara dengan tidak hanya mengandalkan suatu proses tatap muka.

**BB-1**

Pada bagian berikutnya akan dibahas beberapa metode konsultasi publik yang dapat melengkapi Musrenbang dalam mewadahi aspirasi dan suara warga masyarakat terkait dengan rancangan kebijakan pembangunan pemerintah di daerah.

### **Bentuk, Metode, dan Teknik Konsultasi Publik**

Konsultasi publik dalam penyusunan Rencana Kerja Pembangunan Daerah dapat dilakukan dengan berbagai bentuk kegiatan, serta sejumlah pilihan metode dan teknik. Forum Musrenbang kabupaten/kota merupakan salah satu bentuk kegiatan konsultasi publik yang dilakukan secara tatap muka antara pemerintah daerah (eksekutif, legislatif) dan warga (yang mewakili berbagai kelompok, organisasi, profesi dan sektor). Sebaiknya, Musrenbang juga melibatkan kalangan swasta yang merupakan aktor penting pembangunan daerah dalam hal pengembangan usaha dan penyediaan lapangan kerja.

Sebenarnya, pengembangan rencana pembangunan daerah –di antaranya RKPD yang bersifat tahunan– bisa juga menggunakan berbagai kegiatan dan metode lain untuk memperoleh masukan dari berbagai pihak. Alternatif kegiatan itu antara lain:

- 1. Diskusi kelompok tematik.** Model konsultasi publik ini dilakukan untuk menggali pendapat atau masukan dari kelompok kepentingan atau kelompok minat (*interest groups*) tertentu terhadap draf RKPD. Model ini sangat berguna untuk memperoleh perspektif dari sebuah kelompok *stakeholders*;
- 2. Jajak pendapat (*polling*).** Model konsultasi publik ini biasanya untuk mengetahui respon/tanggapan masyarakat terhadap isu-isu tertentu. Misalnya masalah, kebijakan, atau kegiatan pembangunan yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah. Model ini dapat pula digunakan untuk melihat preferensi pilihan kebijakan pembangunan. Dengan metodologi yang tepat, model jajak pendapat dapat menggambarkan pandangan mayoritas dari warga masyarakat. Jajak pendapat dilakukan pada sampel terpilih dari populasi warga masyarakat;
- 3. Lokakarya pemangku kepentingan.** Model konsultasi publik ini dimaksudkan untuk membangun kesepahaman bersama antara pemangku kepentingan (*stakeholders*) mengenai permasalahan mendesak atau penanganan suatu isu pembangunan yang dilanjutkan dengan membangun agenda kerjasama atau komitmen bersama. Peserta dari model konsultasi publik ini adalah pemangku kepentingan yang relevan dengan isu program yang dibahas;

## **BB-1**

4. **Musyawarah kabupaten/kota.** Model konsultasi publik ini biasanya dimaksudkan untuk mengambil sebuah keputusan secara bersama-sama (melibatkan warga) mengenai tindakan-tindakan yang akan dilakukan. Contoh umum dari model konsultasi publik ini adalah Musrenbang di tingkat desa, kelurahan, dan juga kecamatan. Untuk Musrenbang di tingkat kabupaten/kota, biasanya dikembangkan dengan format seminar dan lokakarya ketimbang musyawarah. Hal ini karena pesertanya sangat besar (lebih dari 100 orang).

Walau demikian, sebenarnya Musrenbang kabupaten/kota bisa juga dirancang sebagai musyawarah. Untuk itu tentunya dibutuhkan pemandu yang terampil mengatur dialog di dalam forum yang pesertanya relatif lebih banyak dan berasal dari latar belakang berbeda. Jika ini bisa dilakukan maka ini sesungguhnya merupakan hal yang lebih menarik ketimbang Musrenbang yang seremonial;

5. **Dialog di media elektronik lokal (*talk show*).** Isu-isu pembangunan yang mendesak dan terangkum dalam draf RKPD dapat juga dijadikan materi dialog dalam tayangan media elektronik (TV atau radio lokal). Model konsultasi ini dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi, masukan, dan pendapat dari masyarakat mengenai program atau kegiatan yang akan, sedang, dan telah dilaksanakan oleh pemerintah daerah.

Meski demikian, pendapat dari warga masyarakat yang diperoleh belum tentu mencerminkan pandangan umum, karena pihak yang memberikan pendapat hanya bersifat terbatas. Walau demikian, perbincangan (*talk show*) di media lokal ini bisa melengkapi Musrenbang yang dilakukan melalui proses tatap muka.

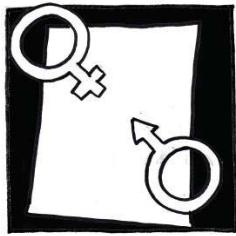
### **Partisipasi Warga Pasca-Musrenbang Kabupaten/Kota**

Pasca-Musrenbang kabupaten/kota dilakukan penyempurnaan dokumen rencana (Renja SKPD dan RKPD) yang kemudian dilanjutkan dengan proses penganggaran di DPRD. Dalam proses penganggaran diharapkan ada keterlibatan warga untuk mengawal hasil-hasil Musrenbang. Dengan demikian, keterlibatan warga bisa menjadi “penyeimbang” bagi DPRD dan Pemda dalam membahas program dan kegiatan yang akan didanai Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD).

Sebuah tim delegasi dari warga masyarakat dapat dibentuk untuk mengikuti tahapan-tahapan penganggaran yang dilakukan pasca-Musrenbang kabupaten: mulai dari penyusunan KUA dan PPAS, penyusunan RKA SKPD, penyusunan RAPBD (kompilasi dari RKA SKPD), pembahasan RAPBD, penetapan APBD, hingga pelaksanaan APBD (*contoh praktik keterlibatan warga melalui pembentukan tim delegasi masyarakat diuraikan pada Bahan Bacaan 3*).

**BB-1**





## BB-2

### **PROSES DAN HASIL PERENCANAAN DAN PENGANGGARAN DAERAH YANG BERPIHKAK KEPADA KELOMPOK MISKIN DAN PEREMPUAN**

#### **Proses Perencanaan dan Penganggaran Daerah dan Pemenuhan Hak Dasar Masyarakat**

Proses perencanaan dan penganggaran daerah merupakan sebuah mekanisme formal dalam menentukan pengalokasian sumberdaya keuangan publik dalam berbagai bentuk pembelanjaan kegiatan untuk pembangunan dan pelayanan publik. Sebagai prosedur formal, proses perencanaan penganggaran daerah merupakan bagian dari kesatuan sistem perencanaan nasional, yang di dalamnya meliputi sistem perencanaan di tingkat pemerintah pusat, provinsi, dan daerah serta mencakup rentang perencanaan yang bersifat jangka panjang (Rencana Pembangunan Jangka Panjang), rencana jangka menengah (Rencana Pembangunan Jangka Menengah) dan rencana tahunan (Rencana Kerja Pemerintah/Pembangunan). Muara dari dokumen-dokumen perencanaan ini adalah anggaran pendapatan dan belanja baik di tingkat pusat (APBN), provinsi (APBD provinsi), dan daerah kabupaten/kota (APBD kabupaten/kota).

Secara prinsip, APBD haruslah mencerminkan kebutuhan warga masyarakat secara nyata serta menjawab kebutuhan-kebutuhan berbagai kelompok marginal yang ada di masyarakat. Oleh karenanya, APBD dapat menjadi indikator yang konkret tentang sejahterananya pemerintah daerah memiliki kepekaan dan prioritas terhadap upaya-upaya mengurangi kemiskinan dan kesenjangan antara laki-laki dan perempuan. Dengan menelisik alokasi APBD, dapat terlihat sejahterananya komitmen dari pemerintah daerah dalam mendorong upaya-upaya peningkatan derajat hidup masyarakat terutama perempuan dan masyarakat marginal dalam upaya pemenuhan hak-hak dasar warganya.

## **Kerangka Legal Proses Perencanaan dan Penganggaran Daerah yang Berpihak kepada Kelompok Miskin dan Perempuan**

Kerangka legal bagi proses perencanaan dan penganggaran yang berpihak kepada perempuan (dan kelompok miskin) di Indonesia dimulai dengan pengakuan prinsip-prinsip kesetaraan perempuan dan laki-laki melalui Instruksi Presiden Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pengarusutamaan Gender dalam Pembangunan Nasional yang disertai dengan pedomannya. Inpres ini ditujukan kepada seluruh menteri, kepala lembaga pemerintah non-departemen, pimpinan kesekretariatan, lembaga tertinggi/tinggi negara, Panglima Tentara Nasional Indonesia, Kepala Kepolisian Republik Indonesia, Jaksa Agung Republik Indonesia, gubernur, dan bupati/walikota.

Inpres ini diperkuat oleh Undang Undang Nomor 12 Tahun 2005 tentang Ratifikasi Kovenan Internasional Tentang Hak-Hak Sipil dan Politik Pasal 25 butir (a) yang menyatakan, *“setiap warga negara harus mempunyai hak dan kesempatan, tanpa pembedaan apapun untuk ikut serta dalam pelaksanaan urusan pemerintahan, baik secara langsung ataupun melalui wakil-wakil yang dipilih secara bebas”*. Sementara pada bagian penjelasan mengenai pokok-pokok isi konvenan disebutkan bahwa, *“menegaskan persamaan hak antara laki-laki dan perempuan”*.

Terkait dengan pelaksanaan proses perencanaan dan penganggaran yang berpihak kepada kelompok miskin dan perempuan di daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2008 tentang Tahapan, Tata Cara Penyusunan, Pengendalian, dan Evaluasi Pelaksanaan Rencana Pembangunan Daerah Pasal 3 menyebutkan bahwa, *“perencanaan pembangunan daerah dirumuskan secara transparan, responsif, efisien, efektif, akuntabel, partisipatif, terukur, berkeadilan dan berkelanjutan”*.

Lebih jauh menurut penjelasannya, **partisipatif** adalah merupakan hak masyarakat untuk terlibat dalam setiap proses tahapan perencanaan pembangunan daerah dan bersifat inklusif terhadap kelompok yang termarjinalkan melalui jalur khusus komunikasi untuk mengakomodasi aspirasi kelompok masyarakat yang tidak memiliki akses dalam pengambilan kebijakan.

**Berkeadilan** adalah prinsip keseimbangan antarwilayah, sektor, pendapatan, gender dan usia. Oleh karena itu, peraturan pemerintah ini memberikan dasar bagi proses perencanaan penganggaran yang berpihak kepada kelompok miskin dan perempuan dengan memberikan pengakuan terhadap perbedaan kebutuhan dan cara menyampaikan aspirasi yang disesuaikan dengan kondisi masing-masing kelompok masyarakat.

## **BB-2**

## Kerangka Hak-hak Dasar

Konsep perencanaan-penganggaran partisipatif (*participatory planning and budgeting*) yang berpihak kepada kelompok miskin dan perempuan berkembang sebagai kritik bahwa kelompok miskin dan perempuan sering diwakili oleh kelompok elit dan laki-laki. Budaya masyarakat menyebabkan perempuan seringkali tidak berperan di sektor publik dan urusan pembangunan dianggap sebagai 'urusan laki-laki'. Pemungkiran ini harus diubah dan mereka seharusnya hadir, ikut bermusyawarah, dan juga ikut menerima manfaat langsung dari program dan anggaran pembangunan.

Pembangunan adalah kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan warga. Sejahtera adalah kebalikan dari miskin. Merupakan tugas dari negara yang dijalankan oleh pemerintah untuk mensejahterakan masyarakat dan mengatasi kemiskinan. Miskin adalah suatu kondisi di mana hak-hak dasar masyarakat tidak/belum terpenuhi. Hak-hak dasar merupakan kebutuhan dasar manusia tanpa kekecualian, tidak boleh dibedakan antara orang miskin atau kaya, laki-laki ataupun perempuan, agama apapun, suku/ras apapun, dan sebagainya.

Kesehatan adalah kebutuhan semua orang tanpa kecuali. Orang kaya bisa membayar biaya pelayanan rumah sakit yang mahal, tapi semua orang sakit harus mendapat pelayanan kesehatan bila sakit –baik kaya maupun miskin. Inilah konsep hak dasar tidak boleh ada kekecualiaan dan harus berlaku untuk semua.

Hak-hak dasar yang harus dimiliki oleh semua warga tanpa kecuali, yaitu:

- **Kesehatan.** Sehat dan memperoleh pelayanan kesehatan merupakan kebutuhan semua orang. Pemerintah berkewajiban menyediakan pelayanan kesehatan dengan standar pelayanan minimum untuk semua warga;
- **Pendidikan.** Pendidikan dasar 12 tahun (SD, SMP, dan SMU) wajib diberikan pemerintah kepada masyarakat tanpa kecuali, baik anak laki-laki maupun perempuan. Ini merupakan kesepakatan internasional yang juga diberlakukan di Indonesia. Bahkan di beberapa daerah sudah diberlakukan pendidikan dasar gratis sebagai pelaksanaan komitmen ini;
- **Lingkungan dan sumberdaya alam.** Keberlanjutan sumberdaya alam sangat penting bagi kehidupan manusia dan makhluk hidup secara umum, baik sebagai tempat tinggal, penyedia pangan, air, maupun energi. Hak terhadap sumberdaya alam dan lingkungan ini juga merupakan hak generasi-generasi selanjutnya yang harus dijaga generasi saat ini;

<sup>1</sup> Menurut Tim Koordinasi Penanggulangan Kemiskinan (TKPK).

- **Pangan.** Kecukupan pangan merupakan kebutuhan dasar semua orang. Kekurangan pangan, busung lapor, dan kurang gizi merupakan persoalan kemiskinan yang semestinya tidak terjadi lagi;
- **Sanitasi dan air (bersih dan aman).** Tidak ada makhluk hidup yang tidak membutuhkan air, termasuk manusia. Kebutuhan air bersih dan aman (sehat) merupakan hak dasar yang dijamin oleh konstitusi. Kesehatan lingkungan dan sanitasi sangat terkait dengan ketersediaan air bersih;
- **Pekerjaan.** Semua orang berhak atas pekerjaan sehingga bisa menafkahi hidup dan keluarganya. Salah satu indikator pembangunan yang penting adalah pengurangan pengangguran dan peningkatan ekonomi masyarakat;
- **Perumahan.** Sandang, pangan, dan papan (rumah) merupakan kebutuhan dasar (*basic needs*). Rumah merupakan kebutuhan dasar semua orang. Terdapat kriteria rumah yang layak bagi semua orang yang disusun oleh pemerintah (sering disebut sebagai rumah yang sehat);
- **Tanah.** Hak atas kepemilikan tanah selain untuk kebutuhan rumah tinggal juga untuk pengembangan usaha (ekonomi). Bagi masyarakat petani, tanah bukan hanya penting bagi matapencarian (ekonomi) tapi juga secara sosial, budaya, dan keagamaan;
- **Rasa aman.** Bebas dari rasa takut dan merasa aman merupakan hak bagi setiap orang. Hal ini mencakup kebebasan untuk menyatakan pendapat, memilih partai, berorganisasi, menjalankan agama, menjalankan adat budaya asalnya, dan sebagainya, selama tidak melanggar norma sosial, agama, dan hukum yang berlaku. Rasa aman ini perlu mendapatkan perlindungan hukum dari pemerintah terutama bila terjadi ancaman atau intimidasi;
- **Partisipasi.** Berperan serta dalam kehidupan sosial dan kemasyarakatan merupakan hak dasar. Bahkan salah satu indikator kemiskinan adalah keterasingan (isolasi) dan keterpinggiran (marjinalisasi) dari hubungan sosial dan forum/lembaga-lembaga publik yang ada di komunitasnya.

Perencanaan dan penganggaran yang berpihak kepada kelompok miskin di dalam buku panduan ini diartikan sebagai pembangunan yang mengutamakan pemenuhan hak-hak dasar warganya. Pembangunan yang berpihak kepada kelompok miskin sebenarnya termasuk juga keberpihakan terhadap kelompok perempuan. Penekanan terhadap kelompok perempuan diperlukan karena kelompok miskin seringkali berasal dari kalangan perempuan, dan perempuan merupakan kelompok yang rentan (rawan) terhadap kemiskinan. Selain itu, perempuan juga seringkali terpinggirkan dari program pembangunan dan

## BB-2

ruang-ruang publik (sosial kemasyarakatan) seperti Musrenbang dan kegiatan organisasi.

### **Prinsip Kesetaraan dan Keadilan Sosial**

Prinsip dasar dari perencanaan dan penganggaran yang berpihak kepada kelompok miskin dan perempuan adalah kesetaraan (*equity*) dan keadilan sosial (*social justice*). Setara dan adil bukan berarti sama persis. Kebutuhan dasar merupakan hak semua orang, tapi pelaksanaannya bisa berbeda: rumah merupakan kebutuhan dasar semua orang dengan standar atau kriteria layak huni. Sedangkan rumah bagi orang yang secara ekonomi mampu (kaya), mungkin memiliki kriteria lain.

Pemerintah memfokuskan pembangunan pada upaya mengurangi ketimpangan sosial-ekonomi antara golongan kaya dan miskin, kelompok/golongan usia, perempuan dan laki-laki, agama, dan ras/suku, dengan mengacu pada upaya pemenuhan kebutuhan dasar bagi semua. Konsep standar pelayanan minimal digunakan pemerintah untuk pemenuhan kebutuhan dasar tersebut. Inilah yang perlu dicapai untuk mensejahterakan masyarakat.

Proses perencanaan dan penganggaran merupakan sebuah mekanisme formal dalam menentukan pengalokasian sumberdaya keuangan publik untuk membiayai program pembangunan dan pelayanan publik. Sebuah rencana tentu saja membutuhkan anggaran untuk menjalankannya. Dengan demikian, hasil Musrenbang kabupaten/kota dapat diukur tingkat keberpihakannya terhadap kepentingan masyarakat, dengan melihat apa saja kegiatannya, untuk apa, dan siapa pemanfaat dari dokumen rencana yang dihasilkan. Dengan mencermati dokumen rencana tadi, maka dapat terlihat sejauhmana komitmen dari pemerintah dan masyarakat luas terhadap pemenuhan hak-hak dasar warga dan perhatiannya terhadap kelompok marginal.

### **Kesetaraan Laki-laki dan Perempuan**

Mengapa keberpihakan terhadap perempuan diberi penekanan khusus dalam pembangunan? Kalangan ahli pembangunan melihat bahwa ada permasalahan-permasalahan yang muncul akibat dari ketimpangan pembagian peran dan tugas antara perempuan dan laki-laki. Ada 3 tema utama yang dianggap merupakan ketimpangan laki-laki dan perempuan:

- **Pembagian tugas.** Perempuan secara sosial-budaya dianggap berperan hanya di sektor domestik (rumah tangga), sedangkan laki-laki berperan di sektor publik (sosial dan ekonomi). Kalau pun perempuan ‘terpaksa’ ikut mencari nafkah, tugas domestik tetap merupakan tugas perempuan seluruhnya.

**BB-2**

- **Akses dan kontrol sumberdaya.** Pemanfaatan/penggunaan (akses) dan penentuan/pemilikan (kontrol) sumberdaya alam, sosial dan ekonomi antara laki-laki dan perempuan berbeda. Dari segi akses saja, perempuan masih kekurangan (misal: akses terhadap pelatihan, pendidikan, peluang modal yang disediakan program). Apalagi dalam menentukan pengambilan keputusan, seringkali perempuan tidak dilibatkan. Kepemilikan aset dan sumberdaya alam juga seringkali oleh kalangan laki-laki (kebun, rumah, usaha keluarga, aset lainnya, dianggap milik suami/bapak).
- **Partisipasi.** Keterlibatan perempuan dalam pengambilan keputusan di rumah tangga (domestik) saja masih lemah. Apalagi dalam kegiatan dan pengambilan keputusan di sektor publik (sosial, kemasyarakatan), seringkali tidak melibatkan perempuan.

Menurut para ahli, ketimpangan posisi, peran dan tugas laki-laki dan perempuan menimbulkan masalah-masalah sebagai berikut:

- **Sub-ordinasi.** Peran dan tugas perempuan dianggap lebih rendah daripada peran dan tugas laki-laki (disebut penomorduaan atau sub-ordinasi peran perempuan). Misal: kerja domestik dianggap lebih rendah daripada mencari nafkah/uang; ketika perempuan mencari nafkah disebut ‘terpaksa’ atau hanya sekadar bantu-bantu suami/keluarga;
- **Marjinalisasi.** Perempuan tidak dilibatkan dalam peran-peran ekonomi, sosial, dan politik (disebut marjinalisasi/peminggiran perempuan) yang seringkali berdampak pada proses pemiskinan perempuan. Misal, perempuan jarang terlibat dalam penyusunan program pembangunan sehingga tidak dapat memanfaatkannya untuk pengembangan ekonomi dan keterampilan;
- **Beban ganda perempuan.** Ketika perempuan didorong atau merasakan kebutuhan untuk berpartisipasi dalam berbagai urusan publik, sementara tugas domestik (rumah tangga) tidak dikerjasamakan dengan laki-laki (suaminya), berarti tugas perempuan bertambah banyak/berat (disebut beban ganda perempuan);
- **Kekerasan terhadap perempuan.** Posisi sub-ordinasi dan juga peminggiran peran perempuan, baik langsung maupun tidak langsung juga berpengaruh terhadap praktik-praktik kekerasan terhadap perempuan baik yang bersifat fisik (pemukulan, penamparan, beban kerja yang berat) maupun non-fisik (pengabaian pendapat, pengekangan, pelecehan). Misalnya, ketika perempuan sedang berbicara ditanggapi dengan ejekan “Ah, tahu apa perempuan!”

## BB-2

- **Stereotipe.** Posisi sub-ordinasi dan juga pemunggiran peran perempuan, langsung maupun tidak langsung juga berpengaruh terhadap praktik-praktik memberikan 'label' (sebutan) yang memojokkan perempuan (disebut juga pemberian stigma atau stereotipe negatif). Misalnya: perempuan dianggap tidak tahu apa-apa urusan pembangunan desa (publik); perempuan yang tangkas berbicara di forum Musrenbang dianggap seperti laki-laki; perempuan harus pintar masak bukan pintar diskusi.

Oleh karena itu, meskipun prinsip kesetaraan dan keadilan sosial berlaku untuk semua orang (universal), juga ada penekanan terhadap adanya prinsip kesetaraan dan keadilan terhadap perempuan. Dengan demikian, proses perencanaan penganggaran yang peka terhadap kepentingan perempuan tidak semata-mata melibatkan perempuan dalam proses perencanaan penganggaran. Dari sisi proses, prosedur perencanaan penganggaran harus memberikan ruang kepada perempuan untuk dapat bersuara secara berarti dalam menentukan permasalahan pembangunan beserta upaya-upaya penanganannya, serta ikut menentukan program dan kegiatan pembangunan. Secara substansi (isi), program dan kegiatan pembangunan yang dihasilkan haruslah berorientasi pada upaya mengubah hubungan (relasi) antara perempuan dan laki-laki agar setara.

Apa artinya? Artinya, permasalahan-permasalahan yang disebutkan tadi, seperti sub-ordinasi, marjinalisasi, beban ganda, kekerasan, dan stereotipe negatif terhadap perempuan secara perlahan perlu dikikis. Hubungan antara laki-laki dan perempuan dibangun menjadi lebih selaras dan setara.

### **Contoh Praktik Perencanaan dan Penganggaran yang Berpihak kepada Kelompok Miskin dan Perempuan**

Prinsip kesetaraan dan keadilan sosial dalam Musrenbang yang berpihak kepada pemenuhan kebutuhan dasar warga serta memprioritaskannya untuk kalangan marjinal (miskin, minoritas, perempuan, dan sebagainya) dapat dilihat dari beberapa praktik berikut ini:

- **Penjaringan aspirasi dan kebutuhan perempuan.** Menggunakan metode/teknik yang memungkinkan perempuan, anak, serta kelompok marjinal lain untuk dapat turut memberikan pendapat dan gagasan terkait dengan berbagai permasalahan pembangunan yang berpengaruh (berdampak) bagi kehidupan mereka. Selama ini permasalahan dan kebutuhan yang dibahas dalam Musrenbang selalu bersifat umum dan tidak menggambarkan perbedaan kebutuhan dan permasalahan dari perempuan dan laki-laki. Juga tidak membedakan kelompok miskin, minoritas, pemuda, Lansia, dan kelompok masyarakat khusus lainnya yang belum terperhatikan.

**BB-2**

Penjaringan aspirasi dan kebutuhan perempuan sebaiknya dilakukan mulai dari level Musrenbang yang paling bawah, yaitu Musrenbang desa/kelurahan dan kecamatan, sehingga bisa masukan dalam Forum SKPD dan Musrenbang kabupaten/kota mengenai realitas di masyarakat, terutama yang terkait perempuan dan kelompok miskin;

- **Penggunaan data terpisah antara perempuan dan laki-laki.** Data dan indikator terpisah antara perempuan dan laki-laki merupakan persyaratan yang penting dalam menerapkan prinsip-prinsip perencanaan dan penganggaran yang berpihak kepada kelompok miskin dan perempuan. Misalnya: jumlah anak yang putus sekolah, sebaiknya dipisahkan antara anak laki-laki dan perempuan; jenis dan jumlah pelaku ekonomi yang perlu dikembangkan juga dipisahkan antara laki-laki dan perempuan.

Pemerintah kabupaten/kota juga sebaiknya memiliki data dasar (*base line*) keluarga miskin, orang miskin, termasuk jenis kelamin dan usianya, serta profilnya (pendidikan, kesehatan, pendapatan) untuk menjadi acuan dalam menetapkan sasaran program/kegiatan bagi mereka. Data terpisah ini sangatlah penting pada pelaksanaan Musrenbang karena akan sangat membantu dalam proses penentuan prioritas kegiatan bagi kelompok sasaran perempuan dan warga miskin. Dengan adanya data terpisah ini dapat menghindari ego wilayah dan sektoral dari masing-masing peserta karena program didasarkan berdasarkan prioritas dengan acuan data.

- **Program/kegiatan dan anggaran berbasis kesetaraan laki-laki dan perempuan.** Perencanaan-penganggaran yang berpihak kepada kelompok miskin/perempuan dapat diartikan sebagai:
  1. Pelibatan kalangan marjinal/perempuan yang biasanya tidak ikut hadir dan tidak ikut bersuara dalam forum publik;
  2. Penetapan kelompok miskin/perempuan sebagai sasaran kegiatan atau penerima manfaat dari hasil penyusunan rencana kerja;
  3. Pelibatan kelompok miskin/perempuan sebagai pelaku program/kegiatan sehingga mereka dapat berpartisipasi di sektor publik;
  4. Penyediaan alokasi anggaran untuk kegiatan yang menetapkan kelompok miskin/perempuan sebagai sasaran atau penerima manfaat langsung; dan/atau
  5. Penyediaan alokasi anggaran yang memenuhi kebutuhan kelompok miskin/perempuan, meskipun tidak secara langsung ditujukan untuk kelompok miskin/perempuan.

## BB-2

**Gambar 1.**  
**Model Anggaran Berbasis Kesetaraan Perempuan dan Laki-laki**



Perencanaan dan penganggaran daerah yang memperhatikan kepentingan perempuan bukanlah berarti bahwa program dan kegiatan dipilih-pilih untuk perempuan dan laki-laki. Mengalokasikan anggaran kepada kelompok PKK dan kelompok khusus perempuan tertentu, belum tentu cara yang tepat. Memperkuat usaha ekonomi keluarga, dengan mempertimbangkan kebutuhan perempuan, mungkin lebih tepat.

Keterlibatan perempuan di sektor publik ini berarti harus ada perubahan nilai di masyarakat bahwa kerja di sektor domestik (rumah tangga) bukanlah hanya tugas perempuan saja melainkan juga dikerjasamakan dengan suaminya agar perempuan (*istri*) memiliki kesempatan tersebut. Kalau semua kerja domestik dilakukan perempuan ditambah dengan kerja di sektor publik dan ekonomi, berarti merupakan beban kerja yang timpan bagi perempuan.

**BB-2**





## BB-3

### **PERAN TIM DELEGASI MUSRENBANG: PENGALAMAN KABUPATEN SUMEDANG**

Musrenbang sudah sangat akrab dalam kosa kata penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Musrenbang diidentikan dengan proses pembangunan yang partisipatif, demokratis dan transparan. Namun kalau kita telisik lebih dalam lagi, ternyata bagi banyak orang, ternyata Musrenbang hanya menjadi ‘alat’ seremonial dalam proses perencanaan di daerah. Mengapa demikian? Musrenbang telah menjadi “mesin” tanpa ruh partisipasi warga yang otentik. Musrenbang bagi sebagian warga masyarakat yang lainnya hanya sekadar kumpul-kumpul, omong-omong, dan setelah itu hasilnya tidak pernah diketahui.

Bagi pemerintah, sebagai penyelenggara Musrenbang, ternyata seringkali Musrenbang dijadikan arena rutinitas yang hanya sekadar menggugurkan kewajiban saja, sehingga praktiknya sudah kehilangan semangat “musyawarah” dan semangat partisipasi. Dalam kondisi seperti ini tidak mengherankan jika kemudian muncul rasa jemu di tengah masyarakat.

Untuk mengatasi “kejemuhan” dan sekaligus melakukan terobosan dalam meningkatkan semangat warga berpartisipasi dalam Musrenbang, Kabupaten Sumedang membuat Perda Prosedur Perencanaan Penganggaran yang di dalamnya mengamanatkan pembentukan Forum Delegasi Musrenbang (FDM) yang tujuan utamanya adalah melakukan pengawalan terhadap hasil Musrenbang dalam proses penganggaran di DPRD. Agar warga yang terlibat dalam pembahasan mempunyai kapasitas yang “memadai”, maka dimanatkan kepada Bappeda untuk memfasilitasi FDM dalam hal peningkatan kapasitas.

Forum Delegasi Musrenbang (FDM) adalah forum masyarakat di tingkat kabupaten/kota yang dibentuk dari kelompok masyarakat perwakilan kecamatan dan perwakilan sektoral yang akan menjadi media kontrol terhadap pemerintah pada saat penyusunan dan penetapan APBD, serta implementasinya di lapangan. FDM merupakan delegasi dari masyarakat yang diberi mandat untuk mengikuti tahapan-tahapan proses penganggaran pasca-Musrenbang kabupaten, mulai dari penyusunan KUA dan PPAS, penyusunan RKA SKPD, penyusunan RAPBD (kompilasi dari RKA SKPD), pembahasan RAPBD, penetapan APBD, hingga pelaksanaan APBD. Dengan demikian, FDM merupakan jawaban atas terputusnya mekanisme keterlibatan masyarakat selama ini yang terlibat hanya sampai Musrenbang kabupaten.

### **Tujuan Pembentukan dan Fungsi Forum Delegasi Musrenbang**

Secara umum, Forum Delegasi Musrenbang dibentuk untuk melakukan pengawalan terhadap proses perencanaan dan perumusan anggaran serta implementasinya di lapangan. FDM melakukan pengawalan terhadap hasil-hasil Musrenbang di tahapan pasca-Musrenbang kabupaten sampai tahap penetapan APBD dan pengimplementasian APBD. Pengawalan ini perlu dilakukan agar usulan hasil Musrenbang dapat terakomodasi dalam APBD harus melalui tahapan panjang.

Dengan pembentukan FDM, maka ada tiga aktor utama yang terlibat dalam siklus APBD: pemerintah daerah, DPRD, dan FDM. Kehadiran FDM sebagai aktor ketiga dalam siklus APBD dinilai sah, apalagi pada kenyataannya APBD adalah uang yang didapatkan dari pajak dan retribusi yang dibayarkan rakyat, sehingga rakyat berhak untuk mengawasi penggunaan uang tersebut ketika dibelanjakan. Bentuk konkret pengawasan rakyat atas penggunaan dana APBD adalah kehadiran FDM yang akan mengikuti setiap tahapan dalam siklus penganggaran.

Namun harus diakui bahwa ada pihak-pihak yang mempertanyakan kehadiran FDM, karena sebenarnya sudah ada DPRD yang mewakili rakyat sehingga dianggap tidak perlu lagi adanya institusi yang mengatasnamakan wakil rakyat. Meski demikian, kehadiran FDM ini tampaknya sebagai akibat dari penilaian masyarakat yang menganggap DPRD –dalam konteks demokrasi perwakilan– telah gagal menjalankan fungsinya sebagai wakil rakyat.

Kegagalan ini terjadi karena *asymetric information*. Anggota DPRD tidak berhasil mengartikulasikan dan memperjuangkan kepentingan rakyat karena lebih mementingkan kepentingan diri dan partainya. Sementara itu untuk mengganti anggota DPRD yang tidak perform tidak bisa dilakukan dengan cepat, harus menunggu lima tahun dan melalui mekanisme pemilihan umum.

## **BB-3**

Kegagalan itu kemudian diatasi dengan pelibatan perwakilan warga secara langsung dalam proses pembuatan kebijakan publik yang bertugas secara *ad hoc* (sementara) dan proses pergantian keanggotaannya yang lebih mudah dilakukan. Proses melibatkan warga secara langsung ini merupakan bagian dari *deepening democracy* (memperdalam demokrasi), dan FDM adalah satu contoh pelibatan warga secara langsung dalam proses pembuatan kebijakan publik, yaitu keputusan tentang APBD.

Dengan demikian, partisipasi warga dalam bentuk FDM menjadikan keseluruhan proses dalam siklus APBD menjadi transparan, tidak ada lagi ‘kesepakatan tertutup’ antara pemerintah daerah dan DPRD seperti yang terjadi selama ini, sehingga akuntabilitas pemerintahan daerah yang mencakup pemerintah daerah dan DPRD diharapkan dapat diwujudkan.

### **Pembentukan dan Keanggotaan Forum Delegasi Musrenbang**

FDM memiliki dua tipologi anggota:

1. Anggota yang berasal dari delegasi kecamatan;
2. Anggota yang berasal dari delegasi sektor.

Dua jenis keanggotaan ini diperlukan agar FDM menjalankan perannya secara optimal karena ada pembagian peran di antara keduanya. Anggota dari delegasi kecamatan berperan untuk mengawal usulan hasil Musrenbang kecamatan yang bersifat spasial, sementara anggota dari perwakilan sektor berperan untuk mengawal hasil Forum SKPD dan memberikan masukan-masukan mengenai program/kegiatan sektor terkait.

Kriteria yang harus dipenuhi oleh anggota Tim Delegasi kecamatan adalah sebagai berikut:

- Tim Delegasi kecamatan dibuktikan dengan SK mandat dari kecamatan yang bersangkutan;
- Domisili di wilayah kecamatan yang bersangkutan;
- Berasal dari unsur masyarakat di wilayah yang bersangkutan di luar pegawai kecamatan;
- Pernah mengikuti dan terlibat dalam Musrenbang kecamatan, Forum SKPD, dan Musrenbang kabupaten;
- Memiliki kompetensi dasar seperti kemampuan memfasilitasi, memahami siklus dasar perencanaan penganggaran, serta kemampuan lainnya yang dibutuhkan.

## **BB-3**

Sementara kriteria yang harus dipenuhi oleh anggota perwakilan sektoral adalah:

- Tim Delegasi sektoral dalam Forum SKPD;
- Domisili di wilayah kabupaten yang bersangkutan;
- Pernah mengikuti dan terlibat dalam Musrenbang kecamatan, Forum SKPD, dan Musrenbang kabupaten;
- Memahami permasalahan sektor yang diwakilinya secara mendalam dan komprehensif;
- Memiliki kompetensi dasar seperti kemampuan memfasilitasi, memahami siklus dasar perencanaan penganggaran, serta kemampuan lainnya yang dibutuhkan.

Dengan kriteria tadi, diharapkan anggota FDM yang terpilih adalah masyarakat warga yang telah memiliki pengalaman terlibat dalam proses APBD dan memiliki kapasitas tertentu sehingga dapat mengimbangi kapasitas yang dimiliki oleh pemerintah daerah dan DPRD. Kapasitas dan pengalaman adalah dua hal penting yang dibutuhkan karena dalam menjalankan tugasnya, anggota FDM harus dapat beradu argumentasi dengan Pemda maupun DPRD.

Dengan dua tipe keanggotaan, jumlah anggota Forum Delegasi Musrenbang bersifat fleksibel. Anggota FDM dari perwakilan kecamatan berjumlah sebanyak kecamatan, sementara jumlah anggota FDM dari perwakilan sektoral berjumlah sesuai dengan jumlah sektor-sektor yang memiliki kelompok sektoral.

Dalam perjalannya, jika anggota FDM tidak bisa menjalankan tugasnya atau berhalangan tetap maka akan digantikan orang lain yang memenuhi kriteria melalui pergantian antar-waktu.

### **Pemerintah dan Forum Delegasi Musrenbang**

Pembentukan FDM ini dilakukan sebagai salah satu cara mengatasi problem keterputuskan partisipasi masyarakat yang selama ini hanya sampai di Musrenbang kabupaten. FDM sebagai perwakilan dari masyarakat dirancang sebagai aktor ketiga (selain Pemda dan DPRD) yang berperan dalam pengambilan keputusan terkait pengelolaan dana APBD. Sebagai institusi baru, FDM perlu difasilitasi: mulai dari pembentukan, penyusunan mekanisme kerja, bahkan hingga ke pendanaan.

Pemerintah bisa memfasilitasi pembentukan FDM melalui Bappeda selaku penanggung jawab proses perencanaan pembangunan secara keseluruhan. Fasilitasi terkait aturan internal FDM, keanggotaan, tata cara pembentukan, tugas, dan kedudukan Forum Delegasi Musrenbang kemudian diatur

## **BB-3**

melalui peraturan bupati sebagaimana diamanatkan Perda yang melandasi pembentukan FDM.

Sedangkan fasilitasi dari aspek pendanaan dilakukan dengan mengalokasikan dana APBD untuk dana operasional dan kegiatan FDM. Besaran dana dari APBD tergantung kemampuan dan kemauan daerah. Namun, jika dilihat manfaat keberadaan FDM yang ingin mendorong pemerintah yang akuntabel, besaran dana yang perlu dikucurkan untuk mendanai FDM akan jauh lebih kecil dibanding manfaat yang diperoleh dan besaran dana yang dapat diselamatkan dari praktik pemborosan dan inefisiensi.

### **Kiprah FDM dalam Proses Penganggaran**

Lembaga baru yang diharapkan menjadi “wakil” warga dalam proses penganggaran, masih perlu mendapatkan perhatian dari semua pihak, terutama dalam hal peningkatan kapasitas dan jaminan aktivitas dari sisi dananya. Dalam satu tahun pertama, pendanaan untuk FDM baru bersifat “belas kasihan” dari Pemda, berupa bantuan pendanaan yang dialokasikan dalam pos bantuan dan hanya dialokasikan pada tahun pertama.

Untuk mampu melakukan aktivitasnya secara normal, sebuah lembaga tentu saja membutuhkan sumber dana yang memadai. Dana yang kurang memadai bisa berdampak terhadap “kiprah” sebuah lembaga. Jika kondisi ini terjadi pada FDM, bisa jadi FDM akan lebih sering “menunggu” peran aktif dari Bappeda dan lembaga pendamping lainnya.

Hal itu akan menjadi preseden yang kurang baik dalam pengembangan partisipasi warga. Lembaga yang dibentuk tapi tidak didanai secara memadai sama artinya dengan “membunuh” keberadaan lembaga tersebut. Untuk aktivitas awal lembaga masih ditopang oleh lembaga pendamping dan hal demikian tidak mungkin terjadi secara terus menerus. Oleh karena itu perlu diupayakan kerangka legal pendanaannya.

Aktivitas FDM dalam penganggaran, hampir sama dengan kegiatan yang dilakukan oleh DPRD dan Pemda. Hal yang membedakan hanyalah jaminan kepastian pendanaannya dalam melakukan aktivitas. Oleh karena itu, aktivitas FDM, baru sebatas menjadi “pendengar setia” dalam proses pembahasan, bahkan untuk pembahasan di tahapan tertentu masih belum kelihatan “aksinya”.

Merujuk Perda Kabupaten Sumedang Nomor 1 Tahun 2007, peran FDM dalam proses penganggaran semestinya terlibat di seluruh tahapan penganggaran bahkan sampai ke monitoring dan evaluasi pembangunan daerah. Namun pada saat ini, masih terbatas dalam hal “mengawal” hasil Musrenbang kecamatan agar tidak ‘menguap’ dalam penganggaran di DPRD.

Perannya masih minimalis. Ini dikarenakan FDM masih dalam proses mencari bentuk.

Proses mencari bentuk merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam proses pembentukan kelembagaan. Yang paling penting adalah proses peningkatan kapasitas anggota delegasi masyarakat. Hal ini menjadi cukup penting karena di tangan para delegasi inilah, proses pengawalan hasil Musrenbang ini sangat ditentukan. Selain kapasitas delegasi, juga diperlukan kesabaran dan sekaligus “daya tahan” dari setiap delegasi warga dalam proses pembahasan di DPRD.

Pembahasan RAPBD di DPRD biasanya sampai larut malam dan bahkan dilakukan secara marathon dengan melibatkan berbagai SKPD secara bergiliran. Oleh karena itu pembagian tugas di internal FDM sangat diperlukan untuk menjaga stamina para anggota delegasi.

## BB-3



## BB-4

### SENI MEMANDU DALAM MUSRENBANG

#### Pengertian Seni Memandu

Melakukan pekerjaan sebagai pemandu atau fasilitator merupakan perpaduan antara keterampilan dan seni (*art*). Dalam melakukan pekerjaan ini dibutuhkan kreativitas dan penyesuaian-penesuaian (*improvisasi*). Seorang pemandu yang baik memang perlu mempersiapkan segala sesuatunya sebelum pelaksanaan pertemuan, namun banyak hal yang hanya bisa dibuat pada saat pelaksanaan. Misalnya, pemandu menyiapkan topik dan pertanyaan kunci untuk suatu diskusi, namun dalam pelaksanaan tidak semua pertanyaan kunci tersebut bisa dipergunakan dan diganti dengan pertanyaan-pertanyaan penggerak diskusi yang lebih cocok.

Pemandu yang baik akan berusaha mengikuti ritme yang berkembang di tengah para peserta sehingga bisa mencapai tujuan dan menghasilkan sesuatu yang benar-benar terbaik, yaitu proses Musrenbang yang lebih mengedepankan musyawarah warga dan menghasilkan kesepahaman atau kesepakatan di antara para pesertanya.

#### Keterampilan Memandu yang Penting

1. **Merumuskan pertanyaan kunci.** Merumuskan pertanyaan kunci berarti memahami topik dan muatan penting yang merupakan ruang lingkup topik ini. Pada tahap persiapan, Tim Pemandu dapat melakukan rapat untuk menjabarkan apa saja yang perlu dibahas dalam suatu topik. Tuliskan daftar penjabaran materi itu di papan tulis untuk bisa dikoreksi dan dilengkapi bersama. Ketika daftar tersebut diubah menjadi bentuk pertanyaan, maka pemandu sudah memiliki daftar pertanyaan kunci untuk sebuah topik.

2. **Memandu diskusi/dialog.** Pada tahap awal diskusi/dialog, informasi ini akan luas (lebar): mulai dari informasi evaluasi RKPD tahun lalu, hingga informasi hasil kajian mengenai berbagai persoalan daerah. Pemandu mengajak peserta untuk menumpahkan semua pendapat dan informasi yang mereka miliki agar memperoleh gambaran lengkap (utuh). Pemandu mengatur lalu-lintas diskusi dengan mengacu pada pertanyaan kunci yang sesuai dengan keadaan. Teknik memandu diskusi yang utama adalah teknik membuat dan melontarkan pertanyaan yang menjaga diskusi/dialog tetap berjalan baik.

Dalam Tabel 1 terdapat beberapa teknik bertanya yang sering digunakan pemandu untuk mengatur lalu-lintas diskusi/dialog.

3. **Memandu perumusan kesimpulan.** Seorang pemandu bertugas untuk mengajak peserta mengerucutkan diskusi yang lebar (luas) menjadi beberapa pokok-pokok kesimpulan penting. Kesimpulan adalah penilaian akhir, yang sebaiknya disepakati bersama. Misalnya:
  - Kesimpulan dari pembahasan tentang RKPD tahun yang lalu menunjukkan bahwa semua kegiatan bisa dilaksanakan secara baik;
  - Pembahasan tentang hasil-hasil Musrenbang desa/kelurahan, kecamatan, dan Forum SKPD Kesehatan menunjukkan bahwa persoalan-persoalan kesehatan ibu, bayi, dan Balita ternyata masih sangat memprihatinkan.

Supaya pemandu tidak secara sepihak merumuskan kesimpulan sebuah diskusi, pemandu dapat melontarkan pertanyaan. Misalnya: *"Apa pokok-pokok kesimpulan diskusi tentang isu program prioritas di dalam rancangan RKPD yang telah kita bahas bersama?"* Minta beberapa (2-3 orang) peserta menyampaikan pendapatnya, ditulis di papan tulis untuk diperiksa dan dilengkapi oleh forum.

4. **Memandu penyepakatan atau pengambilan keputusan bersama.** Setiap kesepakatan dalam musyawarah perlu dipandu dengan beberapa kiat agar benar-benar merupakan hasil bersama. Dalam Tabel 2 terdapat beberapa praktik pengambilan keputusan yang sering digunakan pemandu:

## BB-4

**Tabel 1. Teknik Bertanya Seorang Pemandu**

No.	Nama Teknik	Untuk Apa	Contoh Kalimat
1.	Fasilitator menggunakan kalimatnya sendiri untuk mengulang kalimat peserta ( <i>Paraphrasing</i> )	<input type="checkbox"/> Minta klarifikasi <input type="checkbox"/> Minta penjelasan pokok gagasan	<input type="checkbox"/> "Anda tadi mengatakan bahwa ... apakah saya benar?" <input type="checkbox"/> "Kalau saya tidak salah tangkap, Anda tadi mengusulkan ..."
2.	Fasilitator mengulang kalimat peserta dan meminta penjelasan lebih lanjut ( <i>Drawing people out</i> )	Pengembangan/ pendalaman gagasan	<input type="checkbox"/> "Anda tadi mengatakan bahwa ..., bisa memberi contoh kongkrit?" <input type="checkbox"/> "Apa maksud Anda mengenai ..."
3.	Fasilitator mengulang kalimat penting peserta persis seperti yang diucapkannya ( <i>Mirroring</i> )	<input type="checkbox"/> Efek neutralitas <input type="checkbox"/> Efek membangun saling percaya	<input type="checkbox"/> Anda tadi mengatakan: "...." <input type="checkbox"/> Anda tadi mengusulkan: "....."
4.	Fasilitator meminta semua peserta menyampaikan gagasan tanpa didiskusikan terlebih dahulu ( <i>Gathering ideas</i> )	Peserta merasa terlibat semua	<input type="checkbox"/> "Sekarang, saya harap semua peserta menyampaikan tanggapan sebanyak mungkin tentang..." <input type="checkbox"/> "Sekarang kita daftar dulu tanggapan Anda sekalian..."
5.	Fasilitator mengatur pergiliran peserta berbicara ( <i>Stacking</i> )	<input type="checkbox"/> Peserta merasa nyaman <input type="checkbox"/> Peserta menghargai aturan bicara	<input type="checkbox"/> "Pembicaraan kita akan dibagi dalam termin, silakan 3 orang berbicara pada termin pertama..." <input type="checkbox"/> "X berbicara pertama, Z yang kedua, dan Y berikutnya ..."
6.	Fasilitator menjaga alur atau arah pembicaraan supaya tidak melebar jauh ( <i>Tracking</i> )	<input type="checkbox"/> Peserta tidak fokus pada gagasan sendiri <input type="checkbox"/> Peserta melihat semua dimensi secara seimbang	<input type="checkbox"/> "Sebelum pembicara baru, saya akan rumuskan dulu pokok-pokok penting diskusi tadi..." <input type="checkbox"/> "Saya kira ada 4 hal penting yang muncul dalam diskusi ..."
7.	Fasilitator melakukan beberapa cara untuk membuat lebih banyak peserta terlibat ( <i>Encouraging</i> )	<input type="checkbox"/> Peserta yang diam saja, mulai ambil bagian <input type="checkbox"/> Peserta yang dominan, dibatasi	<input type="checkbox"/> "Ada yang punya gagasan mengenai hal ini?" <input type="checkbox"/> "Bu Y punya gagasan lain?" <input type="checkbox"/> "Bagaimana pendapat Pak X?" <input type="checkbox"/> "Ada yang mau bertanya?"
8.	Fasilitator meminta peserta untuk menyampaikan sudut pandang yang berbeda ( <i>Balancing</i> )	Peserta melihat berbagai sudut pandang	<input type="checkbox"/> "Apakah ada cara lain untuk memahami sengketa ini..." <input type="checkbox"/> "Ada 3 pandangan yang muncul tentang.... ada yang lain?"
9.	Fasilitator menyampaikan kalimat dorongan (tapi tidak memaksa) kepada peserta yang diam ( <i>Making space</i> )	Peserta merasa nyaman untuk berpartisipasi	<input type="checkbox"/> "Anda mau bicara Bu?" <input type="checkbox"/> "Pak X mau usulkan sesuatu?"
10.	Fasilitator membuat ekspresi untuk menunjukkan sedang berpikir dulu ( <i>Intentional silence</i> )	Peserta mau memikirkan lagi	<input type="checkbox"/> "Hmmm... tunggu sebentar..." <input type="checkbox"/> "Sebentar kita renungkan dulu...."

**Tabel 2. Perbandingan Cara-cara Pengambilan Keputusan Bersama**

No.	Cara	Kapan cara ini positif	Kapan cara ini negatif
1.	Keputusan/kesimpulan satu orang dianggap sudah disepakati bersama ( <i>Self-authorization</i> )	<input type="checkbox"/> Orang tersebut mengambil kesimpulan dengan tepat <input type="checkbox"/> Waktu terbatas	<input type="checkbox"/> Kesimpulan tidak tepat <input type="checkbox"/> Orang tersebut mendominasi <input type="checkbox"/> Waktu masih ada
2.	Kesimpulan seseorang tidak ditanggapi/diterima oleh peserta lain ( <i>Pllops</i> )	Bisa memicu diskusi lebih kritis	Mematikan diskusi kalau orang lain segan untuk berargumentasi
3.	Keputusan/kesimpulan satu orang disambut/didukung peserta lainnya ( <i>Handclaps</i> )	<input type="checkbox"/> Orang tersebut mengambil kesimpulan dengan tepat <input type="checkbox"/> Pengetahuan orang itu mempermuka diskusi	<input type="checkbox"/> Kesimpulan tidak tepat <input type="checkbox"/> Orang tersebut terlalu mendominasi
4.	Seseorang mencoba mengambil kesimpulan dan berusaha meyakinkan peserta lain ( <i>Baiting</i> )	Orang tersebut mendorong proses diskusi kritis (cara ini perlu didorong)	-
5.	Kesimpulan berdasarkan pendapat terbanyak peserta, biasanya melalui proses voting ( <i>Majority rule</i> )	-	Peserta kurang mendapat hikmah belajar (cara ini perlu dihindari)
6.	Kesimpulan langsung bersama peserta ( <i>Konsensus</i> )	Ada proses diskusi yang memadai sebelum sepakat.	Tidak ada proses diskusi.

### Kiat Memandu Proses

Peserta Musrenbang kabupaten/kota berjumlah relatif besar. Musrenbang kabupaten/kota lebih diwujudkan sebagai proses konsultasi publik untuk memperoleh masukan terkait draf SKPD. Karena itu pemandu harus selalu mengulang penjelasan kepada peserta mengenai tujuan, luaran, dan rambu-rambu pertemuan.

Beberapa kiat perlu dibuat pemandu supaya lebih banyak pendapat bisa dijaring dan proses lebih interaktif, tetapi dengan cara yang cepat karena adanya keterbatasan waktu.

- 1. Memandu diskusi yang tidak seimbang.** Ketika babak pemaparan hasil kajian kondisi daerah atau saat pembahasan tentang permasalahan-permasalahan daerah, bisa terjadi dominasi pembicaraan oleh orang

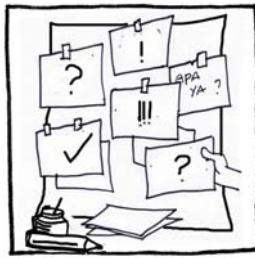
**BB-4**

tertentu. Sementara itu, kelompok sektor tertentu (pendidikan, kesehatan, nelayan) dan perempuan tidak berbicara mengenai persoalan-persoalan yang diketahuinya. Juga sering terjadi, pembicaraan didominasi oleh tokoh laki-laki yang hanya membicarakan persoalan infrastruktur (fisik) saja. Dalam hal ini, teknik memandu dialog sangat diperlukan untuk mencairkan dominasi ini dengan cara melontarkan pertanyaan-pertanyaan yang menyeimbangkan semua sudut pandang. Misalnya: *"Kita sudah membahas tentang persoalan... sejak tadi, kalau persoalan.... bagaimana?"* *"Kita sudah mendengar pendapat dari... kalau pendapat yang lainnya bagaimana?"*

2. **Kesepakatan bulat (konsensus).** adalah hasil kesepakatan yang merupakan hasil terbaik bila proses diskusi berjalan dinamis. Artinya, warga masyarakat tidak diam saja (baik karena tidak punya informasi, tidak paham, takut berpendapat, dan sebagainya). Konsensus akan bagus bila banyak pendapat yang muncul disertai alasan (argumentasi) dan penyampaian data/fakta, bukan pendapat teoritis (wacana). Apa yang bisa disepakati dalam Musrenbang kabupaten/kota haruslah benar-benar jelas dan disiapkan oleh pemandu sejak awal berdasarkan mandat dari lembaga penyelenggara (Bappeda).
3. **Pengambilan suara (voting).** Adalah cara yang terpaksa dilakukan bila kesepakatan (konsensus) sulit terjadi. *Voting* adalah cara yang terbaik bila ingin memberikan kesempatan kepada semua orang untuk ikut menentukan. *Voting* bukan cara terbaik bila sebagian besar peserta tidak paham (tidak punya alasan yang jelas) dalam menentukan pilihan.

## BB-4

## BB-4



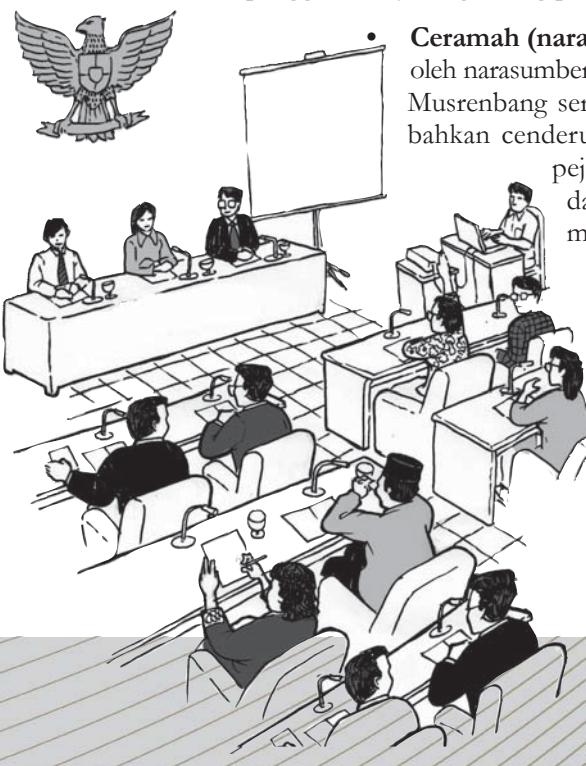
## BB-5

### METODE, MEDIA DAN ALAT BANTU MEMANDU DALAM MUSRENBANG

#### Metode/Teknik Memandu

Metode artinya adalah cara untuk mencapai suatu tujuan. Metode terdiri dari sekumpulan teknik yang menjelaskan cara ke dalam langkah-langkah operasional dan sistematis. Metode memandu Musrenbang adalah cara mencapai tujuan dari suatu tahap atau sesi pertemuan. Sedangkan tekniknya yang umum dipakai adalah diskusi umum (pleno), diskusi kelompok, curah pendapat (*brainstorming*), diskusi panel, dan pemaparan (ceramah).

Metode/teknik memandu Musrenbang yang bersifat dasar (jenerik) atau penggunaannya tergantung pada kebutuhan adalah sebagai berikut:



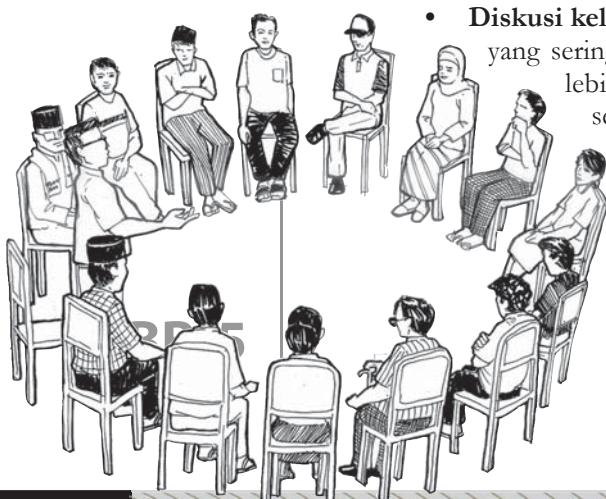
- **Ceramah (narasumber).** Ceramah adalah penyampaian materi oleh narasumber tanpa atau dengan disertai diskusi. Narasumber Musrenbang seringkali hanya ceramah tanpa ada sesi diskusi, bahkan cenderung bergaya pidato. Narasumber ini biasanya pejabat atau mewakili pejabat yang bersangkutan dan bertugas untuk menyampaikan topik yang merupakan kewenangan lembaganya;

- **Diskusi panel** adalah metode/teknik yang biasanya terdiri atas tahap-tahap: pemaparan materi oleh beberapa panelis sekaligus, dilanjutkan dengan penyampaian tanggapan oleh beberapa penanggap khusus, baru kemudian dilontarkan kepada forum untuk ditanggapi peserta. Metode ini bisa digunakan untuk menggantikan pembukaan Musrenbang berupa ceramah (pidato-pidato) yang cenderung formal (ceremonial). Meskipun bisa tetap agak formal, pemandu bisa membuat rancangan diskusi panel untuk babak ini agar lebih menarik dan interaktif. Pemandu menyiapkan pertanyaan kunci untuk memfasilitasi tanggapan dan diskusi peserta terhadap apa yang dipaparkan para narasumber. Proses diskusi dilakukan bukan dengan tanya jawab (peserta boleh bertanya, menanggapi atau berpendapat juga), panelis dapat menanggapi panelis lain, penanggap khusus atau peserta. Yang mengatur lalu-lintas dialog adalah seorang moderator. Apabila proses semacam ini masih baru, para narasumber perlu diberitahu terlebih dahulu sehingga mempersiapkan ceramah yang pendek dan siap dengan diskusi;



- **Diskusi umum (pleno)** merupakan istilah yang digunakan apabila seluruh peserta berkumpul dan melakukan diskusi bersama. Diskusi dilakukan secara bertahap, mulai dari mengumpulkan informasi/pendapat peserta, kemudian menentukan fokus bahasan, dan akhirnya berujung pada penyepakatan atau pengambilan keputusan. Inti dari musyawarah adalah proses dialogis atau pembicaraan antara para peserta. Sementara di dalam Musrenbang kabupaten/kota, dialog dilakukan oleh lebih dari 500 orang. Bagaimana cara memandu dialog dengan peserta yang sangat besar? Ini membutuhkan kreativitas Tim Pemandu.

- **Diskusi kelompok** merupakan format diskusi dalam skala kecil, yang seringkali dilakukan untuk pengkajian sebuah isu secara lebih mendalam. Misalnya diskusi kelompok per isu/ sektor pembangunan daerah. Hasil diskusi kelompok itu kemudian dibawa ke dalam diskusi umum (pleno) sehingga peserta dikondisikan untuk siap mengikuti musyawarah kesepakatan di dalam forum lengkap. Terkadang, pengambilan keputusan dilakukan di



dalam kelompok sehingga seolah-olah setiap kelompok merupakan komisi-komisi pengambilan keputusan (misal kelompok/komisi sosial-budaya, ekonomi, dan pemerintahan. Rambu-rambu tentang apa yang boleh disepakati dan apa yang tidak dapat diubah lagi dari susunan program yang berasal dari proses Musrenbang berjengang di bawahnya perlu disampaikan Tim Pemandu kepada peserta;

- **Curah pendapat** (*brainstorming*) merupakan teknik untuk meminta setiap peserta menyampaikan pendapat/gagasan terhadap suatu topik. Berbeda dengan diskusi, dalam curah pendapat tidak boleh ada komentar apalagi sanggahan terhadap orang lain. Teknik ini biasanya digunakan agar seluruh peserta terkondisi mau berbicara sehingga tidak ada kritik atau tanggapan. Ini untuk mendorong keberanian bicara. Tujuan lain adalah untuk mengumpulkan sebanyak-banyaknya pendapat (ini yang disebut dengan pemetaan pendapat).

### **Penggunaan Media dalam Memandu**

Media berasal dari kata medium yang berarti ”saluran”, bisa diartikan sebagai saluran informasi atau saluran komunikasi. Dalam memandu suatu pertemuan atau musyawarah, media digunakan baik sebagai alat bantu diskusi maupun sebagai alat bantu menyampaikan informasi. Beberapa fungsi media adalah:

- **Media informasi.** Media untuk menyampaikan informasi yang diperlukan peserta untuk bisa terlibat aktif di arena Musrenbang;
- **Media diskusi.** Media yang membantu peserta Musrenbang untuk berdiskusi dan membangun proses dialogis;
- **Media analisis.** Media yang membantu peserta Musrenbang untuk mengembangkan dasar informasi (dasar argumentasi) dari suatu pilihan/keputusan;
- **Media penyadaran.** Media yang membantu menggugah emosi peserta mengenai suatu isu/persoalan sehingga mendorong adanya tindakan bersama.

Jenis media yang dibutuhkan, untuk kapan, dan bagaimana cara penggunaannya dalam proses Musrenbang perlu diidentifikasi pada tahap persiapan. Prinsipnya, media harus bersifat meningkatkan kualitas proses dan hasil Musrenbang, bukan sebaliknya malah merepotkan dan menjadi rumit. Kemampuan dalam menggunakan media dan sumber daya yang tersedia sebaiknya menjadi bahan pertimbangan pemandu.

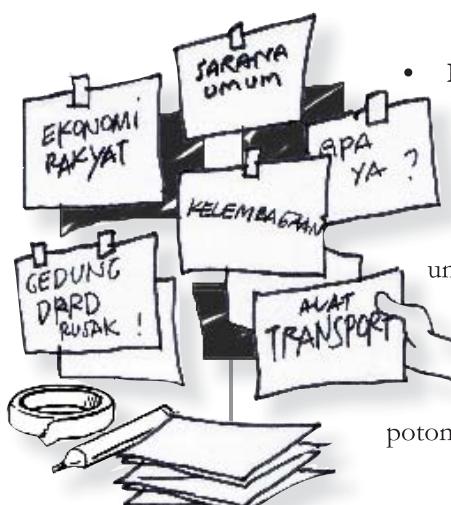
## **BB-5**

Tidak ada batasan bagi pemandu dalam menentukan jenis media apa yang akan digunakan. Yang penting, pemandu memahami tujuan penggunaan media itu untuk apa (informasi, diskusi, analisis bersama, penyadaran, atau lainnya). Beberapa contoh media yang dapat dipergunakan dalam memandu Musrenbang adalah sebagai berikut:

- **Narasumber (orang).** Sebagai media informasi seringkali menjadi media utama dalam Musrenbang. Tugas narasumber adalah menyampaikan topik yang merupakan kewenangannya sehingga narasumber biasanya pejabat atau mewakili pejabat yang bersangkutan. Narasumber di Musrenbang Kabupaten Bandung biasanya mempersiapkan materi berupa bahan ceramah atau media presentasi seperti *powerpoint slide*;



- **Pengakuan (testimoni).** Pemandu juga bisa menggunakan seseorang sebagai media informasi untuk mengangkat isu-isu penting di Musrenbang dengan cara lain. Misalnya dengan cara yang disebut pengakuan (testimoni) dari pelaku atau warga yang mengalami suatu keadaan/masalah. Misal para suami dan anak yang istrinya meninggal karena terlalu sering hamil/melahirkan, ibu yang bayinya meninggal sesaat setelah dilahirkan. Sesi ini perlu dirancang dengan baik sehingga menjadi suatu kesatuan dengan agenda Musrenbang. Misalnya dimulai dengan penayangan film dokumenter mengenai pelayanan kesehatan ibu hamil dan balita (10 menit) dilanjutkan dengan testimoni dari beberapa pelaku di dalam film singkat yang ditampilkan. Ini akan menjadi sesi penggerak diskusi yang lebih menarik ketimbang seremonial;



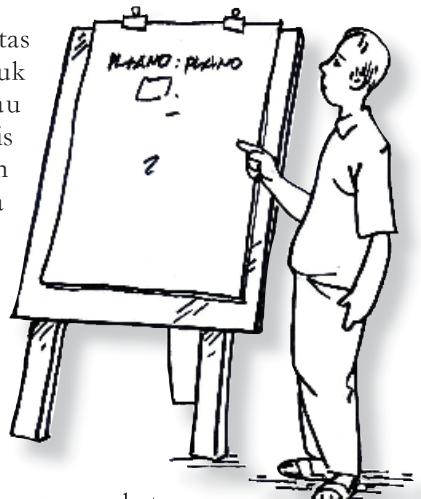
- **Kartu metaplan.** Kartu metaplan adalah potongan-potongan kartu yang dibuat dari karton manila berbagai warna. Warna yang dipilih harus cerah/muda supaya tulisan di atas kartu bisa terbaca dari jarak tertentu. Perbedaan warna dibuat untuk membedakan kategori pengelompokan kartu sehingga memudahkan orang memahaminya. Media ini dapat digunakan untuk diskusi kelompok agar lebih banyak peserta berpendapat dengan menuliskannya dalam kartu. Karena Musrenbang merupakan forum dengan jumlah peserta cukup banyak maka ukuran kertas sebaiknya besar. Supaya lebih mudah menyiapkannya, kartu metaplan bisa diganti dengan potongan kertas HVS (dibagi dua memanjang);

**BB-5**

- **Kertas plano/flipchart.** Kertas plano adalah kertas berukuran besar yang biasanya digunakan untuk menuliskan rumusan kesimpulan akhir atau kesepakatan-kesepakatan. Agar catatan yang tertulis di atasnya bisa dilihat bersama, dikoreksi, dan dilengkapi, penggunaan kertas plano dijepitkan pada papan penyanga;

Dalam kondisi tertentu, kertas plano bisa juga ditempelkan di dinding. Kertas plano ini biasa dimanfaatkan dalam diskusi kelompok. Sedangkan dalam diskusi yang umum, biasanya pemandu menggunakan papan tulis;

- **Powerpoint slide.** Penggunaan media presentasi *powerpoint slide* semakin populer. Dengan bantuan perangkat komputer dan *LCD projector*, narasumber dapat dengan mudah memaparkan ide dan pengetahuannya. Melalui tayangan *LCD projector* yang disorotkan ke layar atau dinding berwarna cerah, hadirin bisa terbantu untuk memahami apa yang dipaparkan. Kehadiran teknologi ini juga terbukti meningkatkan daya tarik dari setiap pemaparan. Ini dimungkinkan karena pemapar bisa menyertakan foto atau ilustrasi menarik.



- **Film dokumenter.** Media film lebih menarik dari foto karena merupakan gambar bergerak dan bersuara (audio-visual). Pemanfaatan film dokumenter ini akan lebih optimal jika ditunjang oleh ketersediaan *VCD player* atau komputer, serta *LCD projector* dan layar.

### Tips Memandu

Apabila pertemuan masih didominasi peserta tertentu dan suasana menjadi kurang dinamis, pemandu dapat membuat kiat untuk mendorong keterlibatan peserta agar forum menjadi lebih hidup. Gunakan media untuk menjaring aspirasi peserta sebanyak-banyaknya dengan kiat sederhana. Tanggapi secara ringkas (umum) hasil pengumpulan aspirasi tersebut agar peserta merasa bahwa kehadirannya di dalam forum benar-benar penting dan berarti.

## BB-5

Terdapat beberapa alat bantu yang dapat digunakan untuk mengumpulkan pendapat dari peserta. Alat bantu itu antara lain:

- 1. Amplop pendapat.** Ada 4 amplop besar yang ditempel di dinding dengan topik pembangunan daerah yang berbeda. Masukkan pendapat dan usul Anda ke dalam amplop tersebut. Tuliskan di searik kertas yang tersedia di bawah amplop. Masukkan ini akan ditabulasi panitia dan dibacakan kesimpulan hasilnya (sekitar 15 menit).
- 2. Form jajak pendapat.** Tim pemandu menyiapkan sebuah form sederhana (1 lembar) untuk diisi peserta dengan 3-5 pertanyaan spesifik mengenai isu-isu mendesak yang sudah mengemuka menjadi wacana di masyarakat. Hasilnya kemudian direkap oleh panitia secara cepat, dan ditampilkan balik kepada forum.

**BB-5**



## BB-6

### TEKNIK PENULISAN DOKUMEN RKPD

#### Pengertian Dokumen Perencanaan

Perencanaan pembangunan daerah adalah suatu proses penyusunan tahapan-tahapan kegiatan yang melibatkan berbagai unsur pemangku kepentingan di dalamnya, guna pemanfaatan dan pengalokasian sumber daya yang ada dalam rangka meningkatkan kesejahteraan sosial dalam suatu lingkungan wilayah/daerah dalam jangka waktu tertentu. Perencanaan pembangunan daerah memiliki 2 (dua) fungsi. Fungsi *pertama* adalah bersifat substantif artinya perencanaan pembangunan daerah sebagai dokumen yang memberikan arahan tindakan *stakeholders* dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk bagi peningkatan pengembangan sosial-ekonomi dan kemampuan masyarakat.

Fungsi *kedua* adalah sebagai alat untuk meningkatkan akuntabilitas pelaksanaan pembangunan. Proses penyelenggaraan perencanaan perlu diikuti oleh adanya mekanisme pemantauan kinerja kebijakan, rencana program, dan pembiayaan secara terpadu bagi penyempurnaan kebijakan perencanaan selanjutnya; dan mekanisme koordinasi perencanaan horizontal dan vertikal yang lebih difokuskan pada komunikasi dan dialog antarlembaga perencanaan dengan prinsip kebersamaan, kesetaraan, dan saling ketergantungan.

Dari penjelasan tadi maka sebuah dokumen harus memiliki dua karakteristik. *Pertama* adalah bahwa dokumen rencana haruslah secara eksplisit dan lugas menyatakan arahan tujuan pembangunan yang akan dilakukan oleh para pemangku kepentingan yang terlibat. *Kedua* adalah bahwa dokumen

perencanaan haruslah bersifat logis. Oleh karena itu, dalam dokumen perencanaan, hubungan antara tujuan umum dengan tindakan konkretnya memiliki hubungan kausal yang jelas dan logis.

Rencana Kerja Pembangunan Daerah (RKPD) merupakan salah satu bentuk dokumen perencanaan daerah untuk periode 1 tahun. RKPD haruslah mengacu dokumen rencana jangka panjang daerah yang bersifat 5 tahun dan merupakan refleksi visi dan misi kepala daerah terpilih. Meski harus mengacu pada RPJMD, RKPD harus mempertimbangkan aspirasi dan suara masyarakat yang dijaring melalui rangkaian proses Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang).

### **Kerangka dan Teknik Penulisan Dokumen RKPD**

Dokumen RKPD merupakan dokumen rencana kerja pembangunan pemerintah daerah yang disusun tahunan dengan proses sebagai berikut:

- Dokumen Rancangan Awal RKPD disiapkan oleh Bappeda sebelum pelaksanaan Musrenbang kabupaten/kota;
- Dokumen Rancangan Awal RKPD disempurnakan melalui rangkaian Musrenbang desa/kelurahan, Musrenbang kecamatan, Forum SKPD. Rancangan awal RKPD yang telah disempurnakan dipaparkan dan dibahas dalam Musrenbang kabupaten/kota;
- Pasca Musrenbang kabupaten/kota, finalisasi dokumen RKPD dilakukan oleh tim kerja di Bappeda dengan memasukkan kesepakatan-kesepakatan dalam Musrenbang kabupaten/kota.

Pada praktiknya seringkali terjadi perbedaan (variasi) struktur penulisan dokumen RKPD namun secara garis besar substansi muatan sudah tercakup pada contoh ini. Menurut PP No. 8/2008 Pasal 40 ayat (3), sistematika RKPD paling sedikit mencakup:

1. Pendahuluan;
2. Evaluasi pelaksanaan RKPD tahun lalu;
3. Rancangan kerangka ekonomi daerah beserta kerangka pendanaan;
4. Prioritas dan sasaran pembangunan; dan
5. Rencana program dan kegiatan prioritas daerah.

Sistematika penulisan dokumen Rencana Kerja Pembangunan Daerah dapat dilihat pada Tabel 4.

## **BB-6**

**Tabel 3. Contoh Matriks Rencana Kerja Pembangunan Daerah**

No	Program	Sasaran	Kegiatan	Sumber Pendanaan				Lokasi	SKPD Pengusul	Pelaksana	Fungsi	Sub Fungsi	Ket
				APBD Kab.	APBD Prov	APBN	Dana lain yang sah						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

**Tabel 4. Outline/Sistematika  
dan Cara Pengisian Dokumen RKPD**

<b>Sistematika</b>	<b>Rincian</b>	<b>Cara Pengisian</b>
<b>Judul dokumen</b>		Diisi dengan judul sbb.: RENCANA KERJA PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN/KOTA... PROVINSI...TAHUN....
<b>Kata Pengantar</b>		Merupakan setengah halaman pengantar dari Kepala Daerah
<b>Daftar Isi</b>		Sesuai ketentuan penulisan daftar isi sebuah dokumen/buku
<b>Bab I. Pendahuluan</b>	1. Latarbelakang	Diisi dengan penjelasan pengertian RKPD dan mengapa harus menyusun RKPD
	2. Landasan Hukum	Diisi dengan regulasi yang mengamanahkan penyusunan RKPD (baik regulasi pusat maupun Perda)
	3. Tujuan dan Manfaat	Diisi dengan tujuan penyusunan dokumen RKPD bisa dilengkapi dengan manfaatnya.
	4. Visi Misi Daerah	Diisi dengan kutipan Visi dan Misi daerah yang diambil dari dokumen RPJMD
	5. Proses/Tata cara penyusunan RKPD	Diisi dengan uraian tahapan penyusunan RKPD yang telah dilakukan
	6. Sistematika Penulisan	Diisi dengan deskripsi singkat bagian-bagian dari dari dokumen RPJMD
<b>Bab II. Isu strategis Pembangunan daerah</b>		Diisi dengan isu-isu strategis pembangunan di daerah. Isu-isu strategis ini merupakan isu yang menjadi perhatian utama pemerintah daerah dan diturunkan dari RPJMD
<b>Bab III. Evaluasi Pelaksanaan RKPD tahun lalu</b>	1. Evaluasi atau Pencapaian Bidang/Sektor A	Diisi dengan evaluasi pelaksanaan RKPD pada sektor/bidang atau gabungan sektor/bidang pembangunan yang menjadi kewenangan pemerintah daerah
	2. Evaluasi atau Pencapaian Bidang/Sektor B	
	3. Evaluasi atau Pencapaian Bidang/Sektor C	

Sistematika	Rincian	Cara Pengisian
<b>Bab IV.</b> <b>Rancangan</b> <b>Kerangka</b> <b>Ekonomi</b> <b>Daerah dan</b> <b>Kerangka</b> <b>Pendanaan</b>	1. Kondisi Ekonomi Makro Daerah	Bagian ini diisi dengan kerangka ekonomi makro dan pembiayaan pembangunan daerah yang memuat tentang hasil-hasil analisis dan prediksi melalui metode analisis ekonomi dengan mempertimbangkan perkembangan ekonomi terkini di tingkat lokal, regional, nasional, dan internasional
	2. Perkiraan Pertumbuhan Ekonomi Daerah	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bagian ini diisi dengan hasil-hasil analisis dan perhitungan kinerja ekonomi (misalkan perhitungan PDRB atas dasar harga berlaku dan konstan; prediksi laju pertumbuhan kontribusi pelaku ekonomi; laju inflasi)</li> <li>Berdasarkan analisis ini akan dimunculkan analisis prediksi kebutuhan investasi dan pendanaan pembangunan serta kontribusi dari APBD</li> </ul>
	3. Kerangka Pendanaan	<p>Uraian bagian ini adalah bagian dari kerangka fiskal yang berhubungan dengan kemampuan untuk membiayai belanja pemerintah. Bagian ini dapat berisi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prediksi sumber pembiayaan pembangunan</li> <li>Prediksi laju pertumbuhan dan kontribusi masing-masing sumber pendapatan daerah terhadap pendapatan daerah</li> <li>Kontribusi sumber PAD dan dana perimbangan</li> </ul>
<b>Bab V.</b> <b>Prioritas</b> <b>dan Sasaran</b> <b>Pembangunan</b>	1. Prioritas Pembangunan 1	Bagian ini merupakan hasil analisis antara isu strategis daerah dan evaluasi pelaksanaan RKPD. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat dilihat bidang apa serta kebijakan pembangunan apa yang perlu memperoleh perhatian dalam rangka memperkecil capaian pembangunan dengan target pembangunan dalam RPJM.
	2. Prioritas Pembangunan 2	
	3. Prioritas Pembangunan	<p>Di tiap-tiap bagian dapat diuraikan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deskripsi umum tentang prioritas pembangunan x</li> <li>Sasaran</li> <li>Arah kebijakan pembangunan</li> </ul>
<b>Bab VI.</b> <b>Rencana</b> <b>Program</b> <b>dan Kegiatan</b> <b>Prioritas</b> <b>Daerah</b>		Berisi rincian program, kegiatan, anggaran, sumber pendanaan, dan indikator capaian masing-masing SKPD
<b>Lampiran-</b> <b>lampiran</b>	1. Tabel (Matriks) Kegiatan 1 Tahun	Berisi Tabel/Matriks Program Kegiatan Tahunan (Lampiran Dokumen RKPD) per SKPD
	2. Daftar Hadir Musrenbang kabupaten/kota	Merupakan form daftar hadir Musrenbang kabupaten/kota yang sudah diisi dan ditandatangani peserta saat kegiatan
	3. Berita Acara Musrenbang kabupaten/kota	Merupakan dokumen standar sebuah rapat atau forum pengambilan keputusan/kesepakatan dalam Musrenbang kabupaten/kota

