

Efektivitas Musyawarah Perencanaan Pembangunan di Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara

Arif Budiman^{1*}, Sri Agusmila Aneta Herlinda², Akhmad Berkatillah³, Jumadi⁴

^{1,2,3,4}Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi, Indonesia

*Corresponding Author: budiemanarief@gmail.com

Submitted: 20/05/2026; Accepted: 10/08/2026; Published: 31/08/2026

Abstract: The sub-district-level Development Planning Deliberation (Musyawarah Perencanaan Pembangunan or Musrenbang) is a crucial instrument in the participatory development planning system for accommodating development proposals from villages and urban villages. This study aims to analyze the effectiveness of Musrenbang implementation in Sungai Pandan Sub-district, Hulu Sungai Utara Regency, and to identify the factors that hinder its implementation. This research employed a descriptive qualitative approach, with 15 informants selected using purposive sampling. Data were collected through interviews, observation, and documentation. Data analysis involved data presentation, data entry, and data analysis. Data credibility was assessed through prolonged observation, increased persistence, triangulation, negative case analysis, the use of reference materials, and member checking. The results indicate that the implementation of Musrenbang in Sungai Pandan Sub-district has not been fully effective. Administratively and procedurally, the forum has fulfilled the elements of clear objectives, clear strategies, adequate planning, and the availability of supporting facilities and infrastructure. However, substantively, its effectiveness is constrained by weak analysis of development proposals, low realization of proposed programs due to limitations in the district budget (APBD), and the absence of an effective monitoring and control system (feedback) for the outcomes of the deliberations. Consequently, many priority proposals from the community related to the geographical characteristics of lebak (swampy lowland) areas have had to be postponed or reconsidered for the following year. This study recommends establishing certainty regarding the indicative regional budget ceiling at the beginning of the forum and implementing a transparent proposal-tracking system to maintain public trust and strengthen community participation in the development planning process.

Keywords: Development Planning, Musrenbang, Effectiveness, Community Participation

PENDAHULUAN

Pembangunan daerah yang ideal adalah pembangunan yang mampu menyelaraskan antara kebijakan pemerintah dengan kebutuhan riil masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, proses perencanaan harus dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Instrumen utama untuk mewujudkan keterlibatan masyarakat ini di tingkat lokal adalah Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang). Musrenbang tingkat kecamatan merupakan forum musyawarah tahunan yang sangat krusial. Forum ini berfungsi sebagai jembatan untuk menyaring, menyelaraskan, dan menetapkan skala prioritas dari usulan-usulan pembangunan yang datang dari tingkat desa. Melalui mekanisme ini, masyarakat di tingkat akar rumput diberikan ruang penuh untuk mengusulkan program yang paling mendesak di wilayah mereka, mulai dari infrastruktur, ekonomi, hingga sosial budaya.

Kecamatan Sungai Pandan merupakan salah satu wilayah di Kabupaten Hulu Sungai Utara yang memiliki karakteristik geografis unik, didominasi oleh lahan lebak dan perairan. Kondisi ini membuat kebutuhan pembangunan masyarakat sangat spesifik, mulai dari infrastruktur pengendali banjir, normalisasi sungai, hingga



fasilitas pertanian lahan basah. Musrenbang tingkat kecamatan seharusnya menjadi jembatan strategis untuk menyaring usulan desa agar masuk ke dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) kabupaten. Namun, pelaksanaan Musrenbang di Kecamatan Sungai Pandan, Kabupaten Hulu Sungai Utara, masih menghadapi berbagai tantangan yang memengaruhi efektivitasnya. Secara geografis, wilayah Sungai Pandan didominasi oleh lahan lebak dan perairan, sehingga usulan masyarakat sering kali berpusat pada penanganan banjir, infrastruktur jalan, dan pertanian lahan basah. Kendala utama yang sering muncul adalah adanya ketimpangan antara jumlah usulan masyarakat dengan kapasitas Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Hulu Sungai Utara.

Akibat keterbatasan anggaran ini, banyak usulan prioritas warga yang telah disepakati di tingkat kecamatan tidak dapat terakomodasi dalam Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) di tingkat kabupaten. Kondisi tersebut memicu asumsi di masyarakat bahwa Musrenbang hanya bersifat seremonial atau sekadar formalitas tahunan tanpa dampak nyata. Selain itu, tingkat kehadiran dan partisipasi aktif masyarakat dalam forum masih perlu dioptimalkan agar tidak didominasi oleh kelompok tertentu saja. Persoalan efektivitas Musrenbang menjadi penting karena terdapat kemungkinan adanya kesenjangan antara usulan yang disampaikan masyarakat dengan prioritas pembangunan yang akhirnya ditetapkan. Masyarakat dapat hadir dan menyampaikan berbagai kebutuhan pembangunan, tetapi kehadiran tersebut belum tentu menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat telah memberikan pengaruh terhadap keputusan pembangunan. Efektivitas Musrenbang juga berkaitan dengan keterbukaan proses pembahasan, kemampuan peserta dalam menyusun dan menentukan prioritas, koordinasi antarpemangku kepentingan, ketersediaan anggaran, serta kejelasan tindak lanjut terhadap usulan yang telah disepakati.

Temuan penelitian terdahulu memperlihatkan bahwa persoalan tersebut masih terjadi dalam pelaksanaan Musrenbang di berbagai daerah. Penelitian di Kecamatan Citamiang oleh Wawan et.al (2026), misalnya, menemukan bahwa keikutsertaan dalam proses Musrenbang tidak selalu memberikan pengalaman yang bermakna dan aspiratif. Partisipasi masyarakat terkadang masih bersifat formalitas, keterlibatan pemangku kepentingan belum merata, dan tidak semua usulan masyarakat dapat terakomodasi dalam perencanaan pembangunan. Kondisi inilah yang menjadi penting untuk dikaji lebih lanjut guna menganalisis efektivitas pelaksanaan Musrenbang di tingkat Kecamatan Citamiang, Kota Sukabumi. Sementara itu, penelitian mengenai Musrenbang di Desa Timusu, Kecamatan Liliraja, tahun 2022 telah berhasil mendapatkan peringkat pertama dalam pelaksanaan musrenbangdes. Desa Timusu Jadi yang Terbaik Dalam Pelaksanaan Musrenbang di Soppeng. Desa Timusu menjadi juara diantara 70 desa/kelurahan dalam pelaksanaan musrenbangdes. Kriteria penilaian dari Pemerintah Daerah Selain itu penilaian umum dari Pemerintah Daerah Kabupaten Soppeng terhadap pelaksanaan kegiatan musrenbangdes dilihat dari partisipasi masyarakat dalam memberikan masukannya, kesiapan petunjuk teknis, dan pelaksanaan yang tepat waktu. Pentingnya mempertahankan efektivitas dalam pelaksanaan kegiatan musrenbangdes guna menyerap aspirasi masyarakat desa demi pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa yang bersifat (continue) atau berkelanjutan. Dengan demikian tujuan penelitian ini untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan kegiatan musrenbangdes di Desa Timusu, Kecamatan Liliraja, Kabupaten Soppeng.

Dari penelitian-penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa kajian mengenai Musrenbang telah banyak membahas partisipasi masyarakat, pelaksanaan tahapan Musrenbang, penyerapan aspirasi, dan faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan Musrenbang. Namun, masih terdapat ruang penelitian untuk menganalisis

efektivitas Musrenbang secara lebih komprehensif pada tingkat kecamatan dengan melihat keterkaitan antara pencapaian tujuan Musrenbang, partisipasi peserta, proses penyusunan dan penetapan prioritas, koordinasi antarpemangku kepentingan, serta tindak lanjut terhadap hasil Musrenbang. Dengan demikian, research gap penelitian ini tidak semata-mata terletak pada perbedaan lokasi penelitian, tetapi pada upaya melihat efektivitas Musrenbang sebagai suatu proses yang menghubungkan aspirasi masyarakat dengan keputusan dan prioritas pembangunan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas Musyawarah Perencanaan Pembangunan di Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai tingkat efektivitas pelaksanaan Musrenbang serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pencapaian efektivitas tersebut. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi Pemerintah Kecamatan Sungai Pandan dan Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Utara dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan Musrenbang, khususnya dalam memperkuat partisipasi masyarakat, meningkatkan transparansi penentuan prioritas, memperbaiki koordinasi antarpemangku kepentingan, dan memperjelas tindak lanjut terhadap hasil Musrenbang.

TINJAUAN PUSTAKA

Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan adanya efektivitas, gambaran kemampuan kinerja pegawai dapat terukur dan profesionalitas kerjanya dapat terlihat. Menurut Robbins dalam buku (Fauzi, 2016:45) menyatakan bahwa, "*effectiveness could be defined as the degree to which an organization realized its goals*", dalam hal ini effectiveness diartikan sebagai tingkat pelaksanaan berbagai tujuan, mencerminkan sumbangan yang diberikan kepada organisasi. Definisi efektivitas menurut para ahli, sebagaimana dikutip oleh (Ali et al., 2018:6) dalam Keban bahwa efektifitas adalah "ketepatan hasil sesuai dengan harapan atau rencana. Menurut Drucker³ dalam (Handoko) efektifitas adalah "melakukan pekerjaan yang benar (doing the right things)". Sedangkan menurut Kas dalam (Sugiyono⁴) mengemukakan "*Effectiveness is concerned with the accomplishment of explicit or implicit goals* (efektivitas berkenaan dengan derajat pencapaian tujuan baik secara eksplisit maupun implisit)".

Menurut SP. Siagian (2014:151) adalah tercapainya suatu sasaran yang telah ditentukan pada waktunya dengan menggunakan sumber-sumber data tertentu yang dialokasikan untuk menjalankan kegiatan-kegiatan organisasi tertentu. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarnya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas adalah merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi-aktivasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi suatu kegiatan organisasi dikatakan efektif apabila suatu kegiatan organisasi tersebut berjalan sesuai aturan atau berjalan sesuai target yang ditentukan oleh organisasi tersebut. Menurut SP. Siagian (2014:156) kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, yaitu:

- a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai, hal ini dimaksudkan supaya karyawan dalam pelaksanaan tugas mencapai sasaran yang terarah dan tujuan organisasi dapat tercapai.
- b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan, telah diketahui bahwa strategi adalah "pada jalan" yang diikuti

dalam melakukan berbagai upaya dalam mencapai sasaran-sasaran yang ditentukan agar para implementer tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi.

- c. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan.
- d. Perencanaan yang matang, pada hakekatnya berarti memutuskan sekarang apa yang dikerjakan oleh organisasi dimasa depan.
- e. Penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat.
- f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, salah satu indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif. Dengan sarana dan prasarana yang tersedia dan mungkin disediakan oleh organisasi.
- g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarnya.
- h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Lokasi penelitian ditetapkan di Kantor Kecamatan Sungai Pandan, Kabupaten Hulu Sungai Utara. Teknik penarikan informan sebanyak 15 orang dan menggunakan teknik purposive sampling, yang terdiri dari Camat Sungai Pandan, Aparatur seksi Pembangunan, Kepala Desa, serta perwakilan tokoh masyarakat peserta Musrenbang. Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama: wawancara mendalam, observasi langsung pada jalannya forum, dan dokumentasi berupa dokumen RKPD serta notulen hasil musyawarah. Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui tahapan reduksi data, penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan. Uji kredibilitas data dilakukan melalui perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, analisis kasus negatif, penggunaan bahan referensi, serta member check

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Hasil penelitian mengenai efektivitas Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) di Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara menunjukkan adanya persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Penelitian Wawan et al. (2026) di Kecamatan Citamiang menekankan bahwa keikutsertaan masyarakat dalam Musrenbang belum selalu menghasilkan pengalaman yang bermakna dan aspiratif. Partisipasi masyarakat masih dapat bersifat formalitas, keterlibatan pemangku kepentingan belum merata, dan tidak semua usulan masyarakat dapat diakomodasi dalam perencanaan pembangunan. Sementara itu, penelitian mengenai pelaksanaan Musrenbangdes di Desa Timusu Kecamatan Liliraja Kabupaten Soppeng menunjukkan kondisi yang relatif berbeda, karena Desa Timusu memperoleh peringkat pertama dalam pelaksanaan Musrenbangdes dengan penilaian yang mencakup partisipasi masyarakat, kesiapan petunjuk teknis, dan ketepatan waktu pelaksanaan.

Jika dibandingkan dengan kedua penelitian tersebut, penelitian di Kecamatan Sungai Pandan memperlihatkan kondisi yang lebih kompleks. Efektivitas Musrenbang tidak hanya dipengaruhi oleh tingkat partisipasi masyarakat dan ketepatan pelaksanaan kegiatan, tetapi juga oleh kualitas strategi penentuan prioritas, analisis kebutuhan, ketepatan penyusunan program, ketersediaan sumber daya, serta mekanisme pengawasan dan tindak lanjut hasil Musrenbang:

a. Kejelasan Tujuan yang Hendak Dicapai

Secara umum, tujuan pelaksanaan Musrenbang di Kecamatan Sungai Pandan sudah sangat jelas. Aparatur kecamatan, aparat desa, dan perwakilan masyarakat memahami bahwa forum ini bertujuan untuk menjangkau aspirasi, merumuskan program prioritas, dan menyelesaikan permasalahan mendesak di wilayah setempat. Kejelasan tujuan ini menjadi fondasi awal yang kuat bagi keterlibatan para peserta dalam mengusulkan rencana pembangunan daerah.

Temuan ini memiliki kesesuaian dengan penelitian di Desa Timusu Kecamatan Liliraja. Keberhasilan Desa Timusu memperoleh peringkat pertama dalam pelaksanaan Musrenbangdes menunjukkan bahwa pelaksanaan Musrenbang memiliki tujuan yang dipahami dan diarahkan untuk menyerap aspirasi masyarakat demi mendukung pembangunan dan pemberdayaan masyarakat secara berkelanjutan. Dalam kedua penelitian tersebut, Musrenbang tidak hanya dipandang sebagai kegiatan administratif, tetapi sebagai forum untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat dan merumuskan pembangunan.

Namun, terdapat perbedaan pada hasil akhirnya. Di Desa Timusu, kejelasan tujuan didukung oleh indikator pelaksanaan yang dinilai positif, seperti partisipasi masyarakat, kesiapan petunjuk teknis, dan ketepatan waktu. Sementara di Kecamatan Sungai Pandan, kejelasan tujuan belum sepenuhnya diikuti oleh pencapaian hasil yang optimal. Meskipun tujuan Musrenbang telah dipahami, masih terdapat kesenjangan antara aspirasi yang disampaikan dengan usulan yang akhirnya dapat diakomodasi dan direalisasikan. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa kejelasan tujuan merupakan prasyarat efektivitas, tetapi belum cukup untuk menjamin efektivitas substantif Musrenbang.

b. Kejelasan Strategi Pencapaian Tujuan

Strategi pencapaian tujuan dilakukan melalui pembagian klaster substansi, seperti bidang infrastruktur, ekonomi, dan sosial budaya. Namun, strategi penentuan usulan prioritas di tingkat kecamatan sering kali membentur kendala ketika dihadapkan pada keterbatasan kuota usulan kabupaten. Akibatnya, strategi pembobotan atau pemeringkatan program yang diusulkan oleh desa belum sepenuhnya transparan bagi seluruh peserta musyawarah.

Temuan ini memiliki hubungan yang erat dengan penelitian Wawan et al. (2026) di Kecamatan Citamiang. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa tidak semua usulan masyarakat dapat diakomodasi dalam perencanaan pembangunan dan keterlibatan pemangku kepentingan belum merata. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan forum Musrenbang belum otomatis menjamin seluruh aspirasi dapat menjadi prioritas pembangunan.

Perbedaannya, penelitian di Kecamatan Sungai Pandan lebih lanjut mengidentifikasi mekanisme penentuan prioritas sebagai salah satu titik kritis efektivitas Musrenbang. Apabila kriteria pemeringkatan tidak diketahui secara transparan, masyarakat dapat mengalami kesulitan memahami mengapa suatu usulan diprioritaskan sedangkan usulan lainnya tidak. Dengan demikian, penelitian ini memperluas temuan Wawan et al. (2026) dengan menunjukkan bahwa persoalan keterakomodasian aspirasi tidak hanya berkaitan dengan partisipasi, tetapi juga dengan mekanisme seleksi dan prioritas usulan.

c. Proses Analisis dan Perumusan Kebijakan yang Mantap

Proses analisis usulan di Kecamatan Sungai Pandan telah menggunakan data profil desa, namun belum berjalan optimal secara substansial. Banyak usulan yang diajukan oleh masyarakat didasarkan pada keinginan sesaat (wish list) alih-alih kebutuhan objektif yang berbasis data riil (need list). Perumusan kebijakan di tingkat kecamatan masih terjebak pada formalitas rekapitulasi dokumen tanpa analisis mendalam mengenai dampak jangka panjang dari usulan tersebut.

Jika dibandingkan dengan penelitian Wawan et al. (2026), terdapat persamaan dalam hal masih adanya persoalan substantif dalam pelaksanaan Musrenbang. Wawan et al. menyoroti bahwa partisipasi masyarakat terkadang masih bersifat formalitas dan belum semua aspirasi mampu memengaruhi perencanaan pembangunan. Penelitian di Sungai Pandan menunjukkan persoalan pada tahap yang lebih lanjut, yaitu aspirasi yang telah dihimpun belum seluruhnya melalui proses analisis kebutuhan yang kuat sebelum ditetapkan sebagai prioritas.

Sementara itu, kondisi tersebut berbeda dengan keberhasilan Musrenbangdes Desa Timusu yang memperoleh penilaian positif dari pemerintah daerah. Penilaian tersebut antara lain didasarkan pada partisipasi masyarakat, kesiapan petunjuk teknis, dan ketepatan waktu pelaksanaan. Penelitian di Sungai Pandan menunjukkan bahwa indikator prosedural tersebut belum cukup untuk menggambarkan kualitas substansi perencanaan. Musrenbang yang tepat waktu dan memiliki petunjuk teknis yang jelas tetap membutuhkan analisis kebutuhan berbasis data agar program yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan permasalahan masyarakat.

d. Perencanaan yang Matang

Perencanaan dinilai cukup matang secara prosedural, karena jadwal pelaksanaan tahapan pra-Musrenbang hingga pelaksanaan inti selalu mengikuti sirkulasi kalender perencanaan nasional. Sisi kelemahan perencanaan ini terletak pada belum matangnya integrasi rencana spasial. Mengingat geografis Kecamatan Sungai Pandan didominasi lahan lebak, perencanaan penanggulangan banjir atau irigasi sering kali tidak bisa diselesaikan secara parsial per desa, melainkan membutuhkan perencanaan makro terintegrasi. Pada aspek perencanaan, pelaksanaan Musrenbang di Kecamatan Sungai Pandan dinilai cukup matang secara prosedural. Tahapan pra-Musrenbang sampai pelaksanaan Musrenbang inti mengikuti kalender perencanaan pembangunan. Kondisi ini memiliki kesamaan dengan penelitian Desa Timusu yang menunjukkan adanya kesiapan petunjuk teknis dan pelaksanaan Musrenbang yang tepat waktu sebagai bagian dari indikator keberhasilan.

Namun, penelitian di Sungai Pandan menemukan persoalan yang lebih kompleks, yaitu belum optimalnya integrasi perencanaan spasial. Kondisi geografis Kecamatan Sungai Pandan yang didominasi lahan lebak menyebabkan persoalan seperti banjir dan irigasi tidak dapat selalu diselesaikan secara parsial berdasarkan batas administratif desa. Permasalahan tersebut membutuhkan perencanaan yang terintegrasi antarwilayah. Dengan demikian, penelitian ini memperluas hasil penelitian Desa Timusu. Jika penelitian Desa Timusu menunjukkan pentingnya kesiapan teknis dan ketepatan waktu, penelitian Sungai Pandan menunjukkan bahwa kematangan perencanaan juga harus dilihat dari kemampuan mengintegrasikan kebutuhan pembangunan berdasarkan karakteristik wilayah. Perencanaan yang matang bukan hanya tepat waktu secara administratif, tetapi juga mampu merumuskan solusi terhadap permasalahan yang bersifat lintas desa.

e. Penyusunan Program yang Tepat

Unsur ini menunjukkan efektivitas yang masih rendah. Meskipun program telah dikelompokkan sesuai bidangnya, realitas di lapangan menunjukkan bahwa banyak usulan masyarakat yang tidak dapat

segera direalisasikan. Keterbatasan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Hulu Sungai Utara memaksa pemerintah kabupaten menyortir ulang usulan. Akibatnya, program yang disusun di tingkat kecamatan sering kali digugurkan atau digeser menjadi prioritas tahun berikutnya, sehingga melahirkan kesan ketidaktepatan penyusunan program di mata masyarakat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wawan et al. (2026) yang menunjukkan bahwa tidak semua usulan masyarakat dapat diakomodasi dalam perencanaan pembangunan. Kedua penelitian sama-sama memperlihatkan adanya kesenjangan antara aspirasi masyarakat dengan hasil akhir proses perencanaan

Perbedaannya terletak pada konteks persoalan. Penelitian Wawan et al. lebih menekankan keterbatasan keterakomodasian aspirasi dan sifat partisipasi yang belum sepenuhnya bermakna, sedangkan penelitian di Sungai Pandan menemukan bahwa keterbatasan anggaran dan proses seleksi pada tingkat kabupaten menjadi faktor penting yang menyebabkan usulan dari tingkat kecamatan tidak seluruhnya dapat direalisasikan. Kondisi tersebut berbeda dengan Desa Timusu yang berhasil memperoleh peringkat pertama dalam pelaksanaan Musrenbangdes. Keberhasilan tersebut menunjukkan bahwa proses pelaksanaan Musrenbang dapat memenuhi indikator penilaian pemerintah daerah. Namun, penelitian di Sungai Pandan menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan forum belum tentu berbanding lurus dengan keberhasilan realisasi program. Oleh karena itu, penelitian ini membedakan antara efektivitas proses Musrenbang dan efektivitas hasil Musrenbang.

f. Tersedianya Sarana dan Prasarana Kerja

Sarana dan prasarana penunjang pelaksanaan Musrenbang, seperti ruang rapat, alat presentasi, dan jaringan internet untuk pengisian sistem perencanaan berbasis elektronik (e-Musrenbang), secara umum sudah tersedia dengan cukup baik. Namun, kemampuan adaptasi aparatur desa dalam mengoperasikan sistem digital tersebut masih bervariasi, sehingga penginputan dokumen usulan terkadang mengalami hambatan teknis. Temuan ini dapat dibandingkan dengan penelitian Desa Timusu yang menempatkan kesiapan petunjuk teknis sebagai salah satu aspek penilaian keberhasilan Musrenbangdes. Kedua penelitian menunjukkan bahwa kesiapan perangkat pendukung merupakan bagian penting dalam menunjang keberhasilan pelaksanaan Musrenbang.

Namun, penelitian di Sungai Pandan memberikan temuan tambahan bahwa kesiapan sarana tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan perangkat fisik dan petunjuk teknis, tetapi juga dengan kemampuan sumber daya manusia dalam mengoperasikan sistem perencanaan berbasis elektronik. Artinya, digitalisasi Musrenbang belum cukup hanya dengan menyediakan fasilitas teknologi, tetapi harus disertai peningkatan kapasitas aparatur desa.

g. Pelaksanaan yang Efektif dan Efisien

Ditinjau dari segi alokasi waktu dan pemanfaatan sumber daya, pelaksanaan Musrenbang di Kecamatan Sungai Pandan berjalan efisien. Forum diskusi mampu merangkum puluhan usulan desa dalam waktu yang telah dijadwalkan. Meski demikian, dari segi efektivitas substansial, pelaksanaan ini dinilai belum optimal karena hasil akhir dari pengerahan energi musyawarah ini tidak berbanding lurus dengan jumlah usulan masyarakat yang berhasil diakomodasi dan direalisasikan oleh SKPD terkait.

Dari aspek waktu dan penggunaan sumber daya, pelaksanaan Musrenbang di Kecamatan Sungai Pandan tergolong efisien. Puluhan usulan dari desa dapat dibahas dan dirangkum dalam waktu yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan kesesuaian dengan penelitian Desa Timusu yang menempatkan ketepatan waktu sebagai salah satu indikator penting keberhasilan pelaksanaan Musrenbangdes. Akan tetapi, penelitian di Sungai Pandan menemukan perbedaan penting pada aspek efektivitas substantif. Meskipun forum berlangsung tepat waktu dan mampu menyelesaikan pembahasan berbagai usulan, jumlah usulan

yang berhasil direalisasikan tidak sebanding dengan jumlah aspirasi yang disampaikan.

Temuan ini justru memiliki keterkaitan yang kuat dengan penelitian Wawan et al. (2026), yang menemukan bahwa keikutsertaan masyarakat dalam Musrenbang belum selalu menghasilkan pengalaman yang bermakna dan aspiratif. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa efisiensi pelaksanaan forum tidak identik dengan efektivitas substantif. Musrenbang dapat selesai tepat waktu, tetapi belum tentu mampu menghasilkan keputusan pembangunan yang secara nyata mengakomodasi kebutuhan masyarakat.

h. Sistem Pengawasan dan Pengendalian

Sistem pengawasan dan pengendalian merupakan titik paling lemah dalam siklus perencanaan ini. Kecamatan Sungai Pandan belum memiliki mekanisme pelacakan (tracking system) yang kuat untuk mengawal usulan pasca-Musrenbang kecamatan ke tingkat kabupaten. Minimnya sistem umpan balik (feedback) dari pemerintah kabupaten mengenai alasan penundaan atau penolakan suatu usulan membuat pengawasan partisipatif oleh masyarakat menjadi terputus.

Temuan ini sangat relevan dengan penelitian Wawan et al. (2026), terutama pada aspek tidak semua usulan masyarakat dapat terakomodasi dan partisipasi belum selalu memberikan pengalaman yang bermakna. Apabila masyarakat telah menyampaikan aspirasi tetapi tidak memperoleh informasi mengenai perkembangan atau alasan tidak direalisasikannya usulan tersebut, maka partisipasi berpotensi berhenti pada tahap formal. Penelitian di Sungai Pandan memperjelas persoalan tersebut dengan menunjukkan bahwa kelemahan utama bukan hanya pada keterakomodasian usulan, tetapi juga pada tidak adanya mekanisme pengendalian dan umpan balik setelah Musrenbang selesai. Dengan demikian, penelitian ini memberikan pengembangan terhadap penelitian Wawan et al. (2026), yaitu bahwa peningkatan kualitas partisipasi masyarakat membutuhkan sistem tindak lanjut yang memungkinkan masyarakat mengetahui status usulannya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Musrenbang Kecamatan Sungai Pandan kuat pada aspek kejelasan tujuan, kesiapan sarana prasarana, serta efisiensi pelaksanaan, tetapi masih lemah pada aspek transparansi penentuan prioritas, analisis kebutuhan berbasis data, ketepatan penyusunan program, integrasi perencanaan spasial, serta pengawasan dan tindak lanjut. Temuan utama penelitian ini adalah adanya kesenjangan antara efektivitas prosedural dan efektivitas substantif. Secara prosedural, Musrenbang telah dilaksanakan sesuai tahapan, memiliki tujuan yang jelas, didukung sarana prasarana, dan berlangsung tepat waktu. Namun, secara substantif, efektivitasnya belum optimal karena tidak semua aspirasi dapat diakomodasi, sebagian usulan belum disusun berdasarkan analisis kebutuhan yang kuat, keterbatasan anggaran memengaruhi realisasi program, serta belum tersedia mekanisme tracking dan feedback yang memadai.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkuat temuan Wawan et al. (2026) mengenai belum optimalnya keterakomodasian aspirasi masyarakat, tetapi juga melengkapi penelitian Desa Timusu yang menunjukkan keberhasilan Musrenbang berdasarkan partisipasi, kesiapan teknis, dan ketepatan waktu. Penelitian di Kecamatan Sungai Pandan menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan Musrenbang tidak cukup diukur dari terlaksananya forum secara tepat waktu dan terpenuhinya prosedur, tetapi harus dilihat sampai pada kualitas keputusan, keterakomodasian aspirasi, realisasi program, serta keberadaan mekanisme pengawasan dan umpan balik setelah Musrenbang berlangsung

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Penelitian tentang Pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) di Kecamatan Sungai Pandan Kabupaten Hulu Sungai Utara secara umum telah berjalan cukup efektif secara prosedural, ditandai dengan kejelasan tujuan, pelaksanaan sesuai tahapan dan waktu, serta tersedianya sarana dan prasarana pendukung. Namun, efektivitas secara substantif masih belum optimal karena strategi penentuan prioritas belum sepenuhnya transparan, analisis usulan belum seluruhnya berbasis kebutuhan dan data, keterbatasan anggaran menyebabkan tidak semua program dapat direalisasikan, serta kemampuan aparatur dalam penggunaan sistem digital masih beragam. Selain itu, aspek pengawasan dan pengendalian menjadi kelemahan utama karena belum tersedia sistem pelacakan dan umpan balik yang memadai terhadap usulan setelah Musrenbang. Dengan demikian, efektivitas Musrenbang di Kecamatan Sungai Pandan perlu ditingkatkan melalui penguatan analisis berbasis data, transparansi penentuan prioritas, peningkatan kapasitas aparatur, integrasi perencanaan antarwilayah, serta penyediaan mekanisme tracking dan feedback agar aspirasi masyarakat tidak berhenti pada tahap musyawarah, tetapi dapat diwujudkan dalam program pembangunan yang tepat sasaran

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
-----, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
-----, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2017 tentang Sinkronisasi Proses Perencanaan dan Penganggaran Pembangunan Daerah
-----, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 86 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perencanaan, Pengendalian, dan Evaluasi Pembangunan Daerah
-----, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2006 Tentang Tata Cara Penyusunan Rencana Pembangunan Nasional
-----, Peraturan Daerah Kabupaten Hulu Sungai Utara Nomor 6 Tahun 2012
Tentang Pedoman Pembuatan Dokumen Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM-Desa) Dan Rencana Kerja Pembangunan Desa (RKP-Desa)
-----, Peraturan Bupati Hulu Sungai Utara Nomor 12 Tahun 2023 Tentang Rencana Kerja Pemerintahan Daerah Tahun 2024
-----, Dokumen Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Hulu Sungai Utara. 2024.
-----, Dokumen Desa Pakacangan Kecamatan Amuntai Utara.2024.
Andrea J. Mewengkang, Frans Singkoh, Stefanus Sampe, 2021. Efektivitas Pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) di Kecamatan Tompaso Kabupaten Minahasa Tahun 2016. Laporan Penelitian Dosen Program Studi Ilmu Pemerintahan FISPOL UNSRAT.
Fauzi, Ahmad. 2016. Analisis Efektivitas Kinerja.
Hanafie, H. 2019. Efektivitas Pelaksanaan Musrenbang Persepektif Effective Governance (studi pada Kecamatan Pamulang, Kota Tangerang Selatan Provinsi Banten). Laporan penelitian Pusat Penelitian dan Penerbitan (PUSLITPEN), LP2M UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
Indrawijaya dan Ibrahim, A. 2014. Teori Perilaku Budaya Organisasi. Bandung: Refika Aditama.
Kasim, Azhar. 2017. Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi. Jakarta: PAU Ilmu-Ilmu Sosial UI.



- Mesiono, 2018, Efektivitas Manajemen Berbasis Madrasah/Sekolah, Perkumpulan Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (PPMPI) Mutiarin, dkk. 2014. Manajemen Birokrasi dan Kebijakan. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Nugroho, Tri Cahyo, Dkk. 2022. Efektivitas Pelaksanaan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa di Desa Timusu Kecamatan Liliraja Kabupaten Soppeng. Politeknik Pertanian Negeri Samarinda. Buletin Poltanesa Vol. 23 No. 2(Desember2022) p-ISSN 2721-5350 e-ISSN 2721-5369.
<https://e-journal.politanisamarinda.ac.id/index.php/tanesa/article/view/2047>
- Pasalong, H. 2017. Teori Administrasi Publik. Alfabeta. Bandung
- Ruswandi, Wawan, dkk. 2026. Efektivitas Musrembang Kecamatan Citamiang dalam Mendorong Transformasi Ekonomi Berkelanjutan Berbasis Partisipasi Masyarakat. Universitas Linggabuana PGRI Sukabumi. Jurnal Penyuluhan dan Pemberdayaan Masyarakat (JPPM) e- ISSN: 2827-9557 Volume 05 Issue 01 Month January 2026 Hal: 292-299.
- Siagian, Sondang P. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara PT Prenhallindo. Jakarta
- Steers, M Richard. 2014. Efektivitas Organisasi Perusahaan. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. Metode Penelitian Administrasi: Dilengkapi dengan Metode R&D. Bandung: Alfabeta, 2016.
- Tengku herawati, efektivitas pelaksanaan musyawarah perencanaan pembangunan di kecamatan kota kuala simpang, medan, tahun 2019, hlm 8
- Tim Penyusun, 2024. Pedoman Pelaksanaan Penelitian. Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat STIA Amuntai.
- Written on May 11, 2024 by in Ekonomi No Comments <http://bappedalitbang.hsu.go.id/web/pemkab-hsu-gelar-musrenbang-rpjpd-tahun-2025-2045/>
<https://repository.unpas.ac.id/60460/4/BAB%20II%20Tinjauan%20Pustaka%20dan%20Kerangka%20Berpikir.pd>.