MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi
Vol 25 No 7 Tahun 2026

IMPLEMENTASI MUSRENBANG DALAM MENINGKATKAN KETAHANAN EKONOMI DAERAH DI KOTA MOJOKERTO

Lisa Indriati, Tauran
Universitas Negeri Surabaya

Email: lisa.23203@mhs.unesa.ac.id, tauran@unesa.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih adanya kesenjangan antara fungsi ideal Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) sebagai forum partisipatif dengan praktik implementasinya di Kota Mojokerto. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Musrenbang menggunakan model implementasi kebijakan Edward III yang meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan data sekunder melalui studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model Edward III dan dilanjutkan dengan analisis SWOT untuk merumuskan strategi peningkatan implementasi Musrenbang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Musrenbang berjalan cukup baik secara prosedural, namun belum optimal dalam mendukung ketahanan ekonomi daerah. Komunikasi sudah berlangsung berjenjang, tetapi masih terdapat perbedaan pemahaman prioritas. Sumber daya tersedia, namun terbatasnya anggaran menjadi kendala utama. Disposisi pelaksana menunjukkan komitmen yang baik, sedangkan struktur birokrasi masih menghadapi kendala koordinasi lintas sektor. Analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan utama terletak pada sistem perencanaan berjenjang dan dukungan kelembagaan, sementara kelemahan utama adalah keterbatasan fiskal dan koordinasi. Peluang berasal dari regulasi nasional dan ekonomi digital, sedangkan ancaman berasal dari ketidakpastian ekonomi makro dan perubahan kebijakan pusat.

Kata kunci: Musrenbang, implementasi kebijakan, ketahanan ekonomi

Article history
Received: Juni 2026
Reviewed: Juni 2026
Published: Juni 2026

Plagirism checker no 80
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

PENDAHULUAN

Pelaksanaan otonomi daerah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 memberikan ruang bagi pemerintah daerah untuk menyusun kebijakan pembangunan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Salah satu instrumen yang digunakan adalah Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang), yaitu forum partisipatif yang mempertemukan pemerintah, perangkat daerah, dan masyarakat dalam menyusun prioritas pembangunan secara berjenjang mulai dari tingkat kelurahan hingga nasional. Musrenbang berfungsi mengintegrasikan pendekatan *bottom-up* dan *top-down* sehingga usulan masyarakat dapat diselaraskan dengan prioritas pembangunan pemerintah (Henri, 2020).

Musrenbang diharapkan mampu menghasilkan kebijakan pembangunan yang lebih tepat sasaran karena melibatkan masyarakat dalam proses perencanaan. Namun, implementasi Musrenbang masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan anggaran, dominasi kepentingan tertentu, partisipasi masyarakat yang cenderung bersifat formalitas, serta belum optimalnya akomodasi usulan masyarakat dalam dokumen perencanaan daerah (Konorop,

2024). Terdapat kesenjangan antara fungsi ideal Musrenbang sebagai forum perencanaan partisipatif dengan praktik implementasinya di lapangan. Situasi ini menjadi penting untuk dikaji karena kualitas implementasi Musrenbang akan memengaruhi efektivitas pembangunan daerah, khususnya dalam memperkuat ketahanan ekonomi daerah (Azzahra & Soemitra, 2024).

Kota Mojokerto menetapkan visi pembangunan tahun 2025–2029, yaitu *"Terwujudnya Kota Mojokerto yang Maju, Berdaya Saing, Berkarakter, Sejahtera dan Berkelanjutan."* Salah satu fokus pembangunan pada tahun 2027 adalah meningkatkan ketahanan ekonomi melalui penguatan sektor unggulan daerah, peningkatan produktivitas UMKM, kemudahan investasi, perluasan akses pasar digital, penguatan tenaga kerja terampil, serta pembangunan infrastruktur ekonomi. Pencapaian target tersebut membutuhkan proses perencanaan pembangunan yang mampu menerjemahkan kebutuhan masyarakat ke dalam kebijakan yang efektif melalui mekanisme Musrenbang.

Data BPS Kota Mojokerto (2025) menunjukkan bahwa laju pertumbuhan PDRB pada tahun 2024 mencapai 5,32 persen. Pertumbuhan tersebut masih didominasi oleh konsumsi rumah tangga sebesar 5,06 persen, sedangkan Pembentukan Modal Tetap Bruto (PMTB) hanya tumbuh 3,41 persen. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pertumbuhan ekonomi daerah masih lebih ditopang oleh konsumsi dibandingkan investasi produktif. Berdasarkan lapangan usaha, pertumbuhan ekonomi didominasi sektor transportasi dan pergudangan sebesar 9,74 persen, jasa lainnya sebesar 8,35 persen, serta informasi dan komunikasi sebesar 7,92 persen, sementara sektor pertanian mengalami kontraksi sebesar 2,29 persen. Struktur ekonomi tersebut menunjukkan perlunya penguatan sektor unggulan agar ketahanan ekonomi daerah semakin kokoh. Indikator sosial ekonomi juga menunjukkan bahwa Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) Kota Mojokerto mengalami tren menurun hingga tahun 2024, namun kembali meningkat menjadi 4,66 persen pada tahun 2025. Persentase penduduk miskin memang terus menurun dari 6,39 persen pada tahun 2021 menjadi 5,05 persen pada tahun 2025, tetapi angka tersebut masih menunjukkan adanya kelompok masyarakat yang rentan secara ekonomi. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa stabilitas ekonomi daerah masih menghadapi tantangan sehingga efektivitas implementasi Musrenbang menjadi aspek yang perlu dievaluasi dalam mendukung pencapaian ketahanan ekonomi daerah.

Berbagai penelitian terdahulu lebih banyak membahas Musrenbang dari aspek partisipasi masyarakat, tata kelola pemerintahan, maupun efektivitas proses perencanaan. Fakhira dan Salam (2023) menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat masih bersifat representatif. Purwaningsih (2022) menemukan bahwa partisipasi masyarakat berada pada tingkat *placation*, yaitu masyarakat dapat memberikan masukan tetapi keputusan tetap berada di tangan pemerintah. Triono et al. (2022) juga menyimpulkan bahwa implementasi Musrenbang belum sepenuhnya mencapai tujuan kebijakan secara optimal. Penelitian-penelitian tersebut belum mengkaji secara komprehensif hubungan antara implementasi Musrenbang dengan penguatan ketahanan ekonomi daerah melalui indikator makroekonomi, khususnya pada konteks Kota Mojokerto. Kondisi tersebut menjadi *research gap* yang mendasari pentingnya penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah **bagaimana implementasi Musrenbang dalam meningkatkan ketahanan ekonomi daerah di Kota Mojokerto?** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan implementasi Musrenbang dalam meningkatkan ketahanan ekonomi daerah di Kota Mojokerto dengan menggunakan model implementasi kebijakan Edward III yang meliputi aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian administrasi publik, khususnya mengenai implementasi kebijakan dan perencanaan pembangunan partisipatif dalam perspektif model implementasi Edward III. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi bahan evaluasi bagi Pemerintah Kota Mojokerto dan Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah dalam meningkatkan kualitas

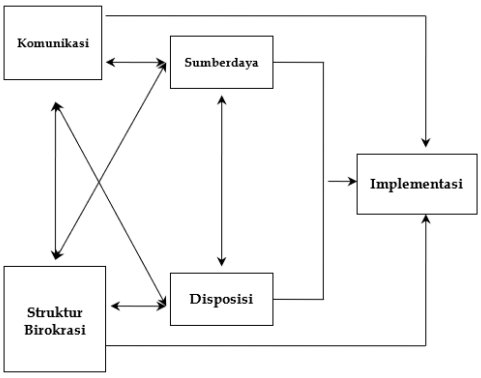
implementasi Musrenbang sehingga mampu menghasilkan kebijakan pembangunan yang lebih responsif, partisipatif, dan mendukung penguatan ketahanan ekonomi daerah.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Implementasi Kebijakan Publik

Anderson (1990) mendefinisikan kebijakan publik sebagai tindakan yang secara sengaja dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan ataupun tidak dilakukan (*a purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern*). Definisi tersebut menunjukkan bahwa kebijakan publik merupakan hasil proses pengambilan keputusan yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu melalui berbagai alternatif tindakan yang tersedia. Proses kebijakan publik tidak berhenti pada tahap perumusan masalah, tetapi harus diimplementasikan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat diwujudkan. Implementasi kebijakan menjadi tahapan yang menentukan keberhasilan suatu kebijakan karena pada tahap inilah keputusan yang telah dirumuskan diterjemahkan ke dalam tindakan nyata. Anderson (1990) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan proses administrasi yang melibatkan berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik dalam menjalankan kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pandangan tersebut diperkuat oleh Howlett dan Ramesh (1995) yang menyatakan bahwa implementasi merupakan proses menerjemahkan rencana kebijakan ke dalam praktik sehingga kebijakan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat.

Model implementasi kebijakan menurut Edward III menjadi salah satu model yang paling banyak digunakan dalam penelitian administrasi publik karena mampu menjelaskan faktor-faktor internal organisasi pelaksana secara lebih operasional dan mudah diukur (Edwards III, 1980). Model implementasi Edward III dipilih dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan secara komprehensif faktor-faktor yang memengaruhi implementasi Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) di Kota Mojokerto. Edward III (1980) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan ditentukan oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut saling berkaitan sehingga kelemahan pada salah satu aspek dapat memengaruhi keberhasilan implementasi secara keseluruhan.



Gambar 1 Model Implementasi Kebijakan Edward III
Sumber: (Edwards III, 1980)

Komunikasi merupakan proses penyampaian informasi mengenai tujuan, isi, serta mekanisme pelaksanaan kebijakan kepada seluruh pelaksana maupun kelompok sasaran. Komunikasi yang efektif ditandai oleh kejelasan informasi, konsistensi kebijakan, dan ketepatan proses transmisi (Edwards III, 1980). Sumber daya merupakan seluruh potensi yang mendukung pelaksanaan kebijakan, baik berupa sumber daya manusia, anggaran, informasi, maupun

kewenangan. (Subarsono, 2005). Disposisi menunjukkan sikap, komitmen, integritas, dan kemauan para pelaksana dalam menjalankan kebijakan. Pelaksana yang memahami tujuan kebijakan dan memiliki komitmen tinggi akan lebih mampu melaksanakan kebijakan secara efektif dibandingkan pelaksana yang tidak memiliki dukungan terhadap kebijakan tersebut. Struktur birokrasi berkaitan dengan pembagian kewenangan, mekanisme koordinasi, prosedur operasional, serta hubungan antarlembaga dalam pelaksanaan kebijakan. Struktur birokrasi yang jelas akan mempermudah koordinasi antarorganisasi serta mengurangi tumpang tindih kewenangan.

2. Ketahanan Ekonomi Daerah

Ketahanan ekonomi daerah merupakan kemampuan suatu daerah untuk mempertahankan stabilitas aktivitas ekonomi, meningkatkan daya saing, serta beradaptasi terhadap berbagai perubahan dan guncangan ekonomi yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Konsep ketahanan ekonomi berkembang dari pendekatan *economic resilience*, yaitu kemampuan suatu wilayah untuk mengantisipasi, menyerap, beradaptasi, dan pulih dari tekanan ekonomi tanpa mengalami penurunan kapasitas pembangunan secara signifikan. Ketahanan ekonomi menjadi salah satu dimensi penting dalam pembangunan daerah karena berkaitan dengan keberlanjutan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Daerah yang memiliki struktur ekonomi yang beragam, didukung sektor unggulan yang kompetitif, akan siap menghadapi ketidakpastian ekonomi dibandingkan daerah yang bergantung pada sektor ekonomi tertentu.

Pengukuran ketahanan ekonomi daerah dilakukan melalui sejumlah indikator makroekonomi dan indikator struktural. Pertumbuhan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) digunakan untuk menggambarkan perkembangan aktivitas ekonomi suatu daerah. Pertumbuhan ekonomi yang stabil menunjukkan kemampuan daerah dalam mempertahankan produktivitas ekonomi. Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) mencerminkan kemampuan perekonomian daerah dalam menyerap tenaga kerja, sedangkan persentase penduduk miskin menggambarkan tingkat kesejahteraan masyarakat. Penurunan tingkat pengangguran dan kemiskinan secara berkelanjutan menunjukkan meningkatnya ketahanan ekonomi daerah. Di sisi lain, UMKM memiliki kontribusi besar terhadap perekonomian lokal karena berfungsi sebagai penyerap tenaga kerja dan penggerak aktivitas ekonomi masyarakat. Kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola Pendapatan Asli Daerah (PAD) juga menunjukkan tingkat kemandirian fiskal yang mendukung keberlanjutan pembangunan ekonomi.

Ketahanan ekonomi dipengaruhi oleh kualitas implementasi Musrenbang yang berjalan secara efektif akan menghasilkan perencanaan pembangunan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat sehingga program pembangunan yang dihasilkan mampu memperkuat struktur ekonomi daerah secara berkelanjutan. Berdasarkan hubungan tersebut, implementasi kebijakan publik melalui Musrenbang diposisikan sebagai faktor yang memengaruhi keberhasilan pemerintah daerah dalam meningkatkan ketahanan ekonomi di Kota Mojokerto.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menganalisis implementasi Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) dalam meningkatkan ketahanan ekonomi daerah di Kota Mojokerto. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap dokumen perencanaan pembangunan, seperti RPJMD, RKPD, hasil Musrenbang, laporan Bapperida Kota Mojokerto, data Badan Pusat Statistik (BPS), peraturan perundang-undangan, serta berbagai jurnal ilmiah dan dokumen pendukung lainnya. Pengumpulan data dilakukan melalui teknik studi dokumentasi, kemudian dianalisis dalam dua tahap. Tahap pertama menggunakan model implementasi kebijakan Edward III (1980) yang meliputi empat variabel, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan

struktur birokrasi untuk menilai implementasi Musrenbang. Tahap kedua menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities,* dan *Threats*) untuk merumuskan strategi peningkatan implementasi Musrenbang dalam mendukung ketahanan ekonomi daerah di Kota Mojokerto.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Musrenbang dalam Meningkatkan Ketahanan Ekonomi Daerah di Kota Mojokerto

a. Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor awal yang menentukan keberhasilan implementasi Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) di Kota Mojokerto. Menurut George C. Edwards III (1980), komunikasi yang efektif ditentukan oleh tiga indikator utama, yaitu transmisi, kejelasan (*clarity*), dan konsistensi (*consistency*). Ketiga indikator tersebut menjadi dasar untuk menilai sejauh mana informasi mengenai pelaksanaan Musrenbang dapat dipahami oleh seluruh aktor yang terlibat sehingga tujuan kebijakan dapat diwujudkan secara optimal.

Pelaksanaan Musrenbang di Kota Mojokerto diawali dengan penyampaian informasi secara berjenjang dari Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah (Bapperida) kepada organisasi perangkat daerah (OPD), kecamatan, dan kelurahan. Informasi yang disampaikan mencakup jadwal pelaksanaan Musrenbang, mekanisme penyampaian usulan, prioritas pembangunan daerah, serta ketentuan penyusunan program yang mengacu pada dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD). Mekanisme komunikasi tersebut bertujuan menyamakan persepsi seluruh pemangku kepentingan agar proses perencanaan berjalan sesuai dengan arah pembangunan daerah. Bapperida berperan sebagai koordinator yang mengintegrasikan usulan dari tingkat kelurahan dan kecamatan dengan program prioritas masing-masing perangkat daerah.

Proses komunikasi masih menghadapi beberapa kendala. Tidak seluruh usulan masyarakat dapat diakomodasi karena adanya keterbatasan anggaran dan penyesuaian dengan prioritas pembangunan daerah. Perbedaan pemahaman mengenai skala prioritas antaraktor juga dapat memengaruhi efektivitas komunikasi selama proses Musrenbang berlangsung. Temuan tersebut sejalan dengan teori Edward III (1980) yang menyatakan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh kejelasan informasi, konsistensi penyampaian kebijakan, serta efektivitas proses transmisi kepada seluruh pelaksana kebijakan. Komunikasi yang berlangsung secara terstruktur akan meminimalkan kesalahan interpretasi dan meningkatkan koordinasi antarlembaga dalam melaksanakan kebijakan.

b. Sumber Daya

Sumber daya merupakan faktor yang menentukan keberhasilan implementasi Musrenbang karena berkaitan dengan ketersediaan sumber daya manusia, anggaran, sarana prasarana, serta data dan informasi pendukung. Menurut Edward III (1980), implementasi kebijakan akan berjalan efektif apabila didukung oleh sumber daya yang memadai. Pelaksanaan Musrenbang di Kota Mojokerto didukung oleh aparatur Bapperida, perangkat daerah, kecamatan, dan kelurahan yang memiliki tugas sesuai kewenangannya dalam proses perencanaan pembangunan. Dukungan anggaran dari Pemerintah Kota Mojokerto memungkinkan pelaksanaan Musrenbang pada setiap tingkatan, sementara pemanfaatan sarana dan prasarana serta dokumen perencanaan, seperti RPJMD, RKPD, data Badan Pusat Statistik (BPS), dan hasil Musrenbang tahun sebelumnya, menjadi dasar dalam penyusunan prioritas pembangunan.

Meskipun demikian, keterbatasan kapasitas fiskal daerah menyebabkan tidak seluruh usulan masyarakat dapat diakomodasi dalam program pembangunan. Kondisi

tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan anggaran masih menjadi salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas implementasi Musrenbang. Temuan ini sejalan dengan Edward III (1980) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia, anggaran, informasi, dan kewenangan merupakan prasyarat keberhasilan implementasi kebijakan. Oleh sebab itu, penguatan kapasitas aparatur, optimalisasi pemanfaatan data, serta pengelolaan anggaran yang lebih efektif diperlukan agar implementasi Musrenbang mampu mendukung peningkatan ketahanan ekonomi daerah secara berkelanjutan.

c. Disposisi

Hasil kajian menunjukkan bahwa disposisi pelaksana menjadi faktor penting dalam menentukan kualitas implementasi Musrenbang di Kota Mojokerto. Komitmen pemerintah daerah terlihat dari upaya menjaga keberlanjutan forum Musrenbang sebagai ruang partisipasi masyarakat dalam perencanaan pembangunan. Komitmen ini tercermin dalam konsistensi pelaksanaan tahapan Musrenbang yang terintegrasi dengan dokumen RKPD dan RPJMD, sehingga arah pembangunan tetap mengacu pada prioritas peningkatan ketahanan ekonomi daerah.

Sikap pelaksana kebijakan berpengaruh terhadap kualitas penyerapan aspirasi masyarakat. Aparatur yang memiliki pemahaman terhadap tujuan Musrenbang cenderung lebih responsif dalam mengakomodasi usulan masyarakat, terutama yang berkaitan dengan penguatan UMKM, peningkatan lapangan kerja, dan infrastruktur ekonomi. Sebaliknya, ketika pemahaman terhadap prioritas pembangunan tidak merata, proses seleksi usulan berpotensi bersifat administratif dan kurang substantif. Kondisi ini sejalan dengan Edward III (1980) yang menekankan bahwa disposisi menentukan arah implementasi kebijakan melalui komitmen, responsivitas, dan intensitas pelaksana. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa partisipasi sering berada pada level terbatas, di mana masyarakat hanya memberikan masukan tanpa keterlibatan penuh dalam pengambilan keputusan (Purwaningsih, 2022; Fakhira & Salam, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan stakeholder belum sepenuhnya optimal dalam memperkuat kualitas keputusan Musrenbang.

Konsistensi pelaksanaan Musrenbang memperlihatkan adanya upaya pemerintah daerah menjaga kesinambungan perencanaan dari tingkat bawah ke tingkat kota. Namun, konsistensi ini masih menghadapi tantangan pada tahap pengakomodasian usulan, terutama ketika terjadi penyesuaian dengan keterbatasan anggaran dan prioritas sektoral. Hal ini menunjukkan bahwa disposisi pelaksana belum sepenuhnya mampu menjembatani aspirasi masyarakat dengan kebijakan pembangunan secara optimal.

d. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi dalam implementasi Musrenbang di Kota Mojokerto menunjukkan adanya pembagian tugas yang cukup jelas antarperangkat daerah. Setiap tahapan Musrenbang dilaksanakan secara berjenjang mulai dari tingkat kelurahan hingga kota, dengan peran masing-masing unit kerja dalam mengumpulkan, memverifikasi, dan menyelaraskan usulan masyarakat. Pembagian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap usulan memiliki dasar perencanaan yang sesuai dengan kewenangan dan prioritas pembangunan daerah. Koordinasi antarperangkat daerah menjadi elemen penting dalam menentukan efektivitas struktur birokrasi.

Proses sinkronisasi antara hasil Musrenbang dengan program OPD menunjukkan adanya mekanisme koordinasi formal melalui forum perangkat daerah. Namun, dalam praktiknya, koordinasi masih menghadapi tantangan pada tahap integrasi program lintas sektor, terutama ketika terjadi perbedaan prioritas antarinstansi. Hal ini menunjukkan bahwa koordinasi belum sepenuhnya berjalan secara optimal dalam mendukung efisiensi implementasi kebijakan. Pelaksanaan SOP Musrenbang berfungsi sebagai pedoman dalam menjaga konsistensi proses perencanaan. SOP mengatur alur pelaksanaan mulai dari pengusulan, verifikasi, hingga penetapan prioritas dalam RKPD. Keberadaan SOP membantu menciptakan keteraturan proses,

namun efektivitasnya sangat bergantung pada kepatuhan pelaksana. Ketika SOP dijalankan secara formalistik tanpa penguatan substansi, hasil Musrenbang cenderung kurang mencerminkan kebutuhan riil masyarakat.

Mekanisme pengambilan keputusan dalam Musrenbang menunjukkan adanya kombinasi antara pendekatan *bottom-up* dan *top-down*. Usulan masyarakat menjadi dasar awal, tetapi keputusan akhir tetap berada pada pemerintah daerah melalui proses seleksi dan penyesuaian dengan kebijakan fiskal serta prioritas pembangunan. Kondisi ini sesuai dengan karakter implementasi kebijakan yang dijelaskan Edward III (1980), di mana struktur birokrasi memengaruhi alur keputusan dan efektivitas pelaksanaan kebijakan. Struktur birokrasi memiliki peran langsung dalam menentukan sejauh mana Musrenbang mampu memperkuat ketahanan ekonomi daerah secara berkelanjutan.

2. Analisis SWOT Implementasi Musrenbang dalam Meningkatkan Ketahanan Ekonomi Daerah

a. Identifikasi Faktor Internal

Faktor internal dalam implementasi Musrenbang di Kota Mojokerto menggambarkan kondisi yang berasal dari dalam sistem perencanaan pembangunan daerah. Faktor ini terdiri atas kekuatan dan kelemahan yang memengaruhi efektivitas Musrenbang dalam mendukung ketahanan ekonomi daerah. Analisis dilakukan berdasarkan hasil temuan pada aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Strengths (Kekuatan)

Kekuatan utama implementasi Musrenbang terletak pada keberadaan sistem perencanaan yang sudah berjalan secara berjenjang. Mekanisme ini menghubungkan proses perencanaan dari tingkat kelurahan, kecamatan, hingga kota. Alur tersebut memungkinkan usulan masyarakat masuk ke dalam sistem perencanaan formal pemerintah daerah melalui Bapperida Kota Mojokerto. Kekuatan lain terlihat dari dukungan kelembagaan yang jelas. Setiap perangkat daerah memiliki tugas dan fungsi dalam proses verifikasi, penyelarasan, dan pengusulan program. Struktur ini membantu menjaga keteraturan proses Musrenbang dan mengurangi tumpang tindih kewenangan antarinstansi. Ketersediaan dokumen perencanaan seperti RPJMD, RKPD, dan data BPS juga memperkuat dasar pengambilan keputusan dalam penentuan prioritas pembangunan. Komitmen pemerintah daerah menjadi kekuatan berikutnya. Pelaksanaan Musrenbang dilakukan secara konsisten sebagai bagian dari siklus perencanaan pembangunan daerah.

Weakness (Kelemahan)

Kelemahan utama terdapat pada keterbatasan kapasitas fiskal daerah. Tidak seluruh usulan masyarakat dapat direalisasikan karena keterbatasan anggaran. Kondisi ini menyebabkan proses seleksi usulan menjadi sangat ketat dan berpotensi menurunkan tingkat keterwakilan aspirasi masyarakat dalam program pembangunan. Kelemahan lain muncul pada aspek komunikasi antaraktor. Perbedaan pemahaman antara masyarakat dan pemerintah mengenai prioritas pembangunan masih terjadi. Sebagian usulan masyarakat tidak sesuai dengan arah kebijakan daerah sehingga tidak dapat diakomodasi. Pada aspek struktur birokrasi, koordinasi lintas perangkat daerah masih menghadapi kendala dalam proses integrasi program. Perbedaan prioritas antarinstansi menyebabkan sinkronisasi usulan tidak selalu berjalan efektif. Selain itu, pelaksanaan SOP masih cenderung administratif sehingga belum sepenuhnya menghasilkan perencanaan yang responsif terhadap kebutuhan ekonomi masyarakat.

b. Identifikasi Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam implementasi Musrenbang di Kota Mojokerto mencakup kondisi di luar sistem pemerintahan daerah yang dapat memengaruhi keberhasilan perencanaan pembangunan. Faktor ini terdiri atas peluang dan ancaman yang berkaitan dengan dinamika ekonomi, kebijakan nasional, serta kondisi sosial masyarakat. Analisis ini menjadi penting untuk melihat ruang penguatan sekaligus risiko yang dapat memengaruhi ketahanan ekonomi daerah.

Opportunities (Peluang)

Peluang utama terletak pada dukungan kebijakan nasional yang mendorong perencanaan pembangunan berbasis partisipasi masyarakat. Regulasi seperti Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 memberikan legitimasi kuat bagi pelaksanaan Musrenbang sebagai instrumen perencanaan daerah. Kondisi ini membuka ruang bagi pemerintah daerah untuk memperkuat integrasi antara aspirasi masyarakat dan kebijakan pembangunan secara formal. Peluang lain berasal dari perkembangan ekonomi digital dan penguatan sektor UMKM. Transformasi digital memberikan ruang bagi perluasan pasar, peningkatan produktivitas, serta efisiensi usaha masyarakat. Dukungan data dan teknologi juga menjadi peluang penting. Ketersediaan data statistik dari BPS serta sistem perencanaan berbasis digital memungkinkan pemerintah daerah menyusun perencanaan yang lebih akurat. Pemanfaatan data tersebut dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam menentukan prioritas pembangunan ekonomi daerah.

Threats (Ancaman)

Ancaman utama berasal dari ketidakpastian kondisi ekonomi makro nasional yang dapat memengaruhi kemampuan fiskal daerah. Fluktuasi pertumbuhan ekonomi, inflasi, serta perubahan kebijakan transfer ke daerah dapat berdampak pada keterbatasan anggaran pembangunan. Ancaman lain muncul dari dinamika sosial ekonomi masyarakat. Perubahan kebutuhan masyarakat yang cepat tidak selalu dapat diikuti oleh proses perencanaan yang bersifat tahunan. Kesenjangan antara kebutuhan riil masyarakat dan hasil perencanaan dapat menurunkan tingkat partisipasi dan kepercayaan terhadap Musrenbang. Perubahan prioritas kebijakan nasional juga dapat memengaruhi arah pembangunan daerah. Ketika terjadi penyesuaian kebijakan pusat, pemerintah daerah harus menyesuaikan kembali program yang telah direncanakan. Kondisi ini dapat menyebabkan sebagian usulan Musrenbang tidak dapat direalisasikan sesuai rencana awal.

c. Matriks SWOT Implementasi Musrenbang dalam Meningkatkan Ketahanan Ekonomi Daerah

Hasil identifikasi faktor internal dan eksternal digunakan untuk menyusun matriks SWOT yang menggambarkan strategi implementasi Musrenbang dalam meningkatkan ketahanan ekonomi daerah di Kota Mojokerto. Matriks ini menghubungkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman menjadi empat kelompok strategi utama, yaitu SO, ST, WO, dan WT.

Faktor	*Opportunities* (O)	*Threats* (T)
Strengths **(S)**	**Strategi SO** - Sistem Musrenbang berjenjang dimanfaatkan untuk memperkuat integrasi aspirasi masyarakat dengan kebijakan pembangunan.	**Strategi ST** - Sistem Musrenbang yang sudah mapan digunakan untuk menjaga konsistensi perencanaan di tengah

	- Dukungan kelembagaan dan data perencanaan digunakan untuk meningkatkan kualitas keputusan. - Komitmen pemerintah daerah dan regulasi nasional memperkuat arah pembangunan ekonomi daerah.	perubahan kebijakan nasional. - Data dan koordinasi perangkat daerah dimanfaatkan untuk menyesuaikan prioritas dengan keterbatasan fiskal.
***Weaknesses* (W)**	**Strategi WO** - Regulasi nasional dan digitalisasi perencanaan dimanfaatkan untuk memperbaiki komunikasi dan penyerapan aspirasi. - Perkembangan UMKM dan ekonomi digital membantu memperluas ruang kebijakan yang belum terakomodasi.	**Strategi WT** - Koordinasi lintas perangkat daerah diperkuat untuk mengurangi konflik prioritas. - SOP dan komunikasi diperbaiki untuk menjaga konsistensi Musrenbang di tengah keterbatasan anggaran dan perubahan kebijakan.

Matriks SWOT tersebut menunjukkan bahwa implementasi Musrenbang di Kota Mojokerto memiliki dasar sistem perencanaan yang cukup kuat, namun masih menghadapi keterbatasan internal dan dinamika eksternal yang memengaruhi efektivitasnya. **Strategi SO** menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki pemerintah daerah dapat dioptimalkan melalui dukungan peluang yang tersedia. Sistem Musrenbang yang berjenjang menjadi saluran utama untuk menghubungkan aspirasi masyarakat dengan kebijakan pembangunan. Dukungan kelembagaan serta penggunaan data perencanaan memperkuat kualitas pengambilan keputusan. Regulasi nasional dan komitmen pemerintah daerah memberi ruang bagi penguatan arah pembangunan ekonomi secara lebih terarah.

Strategi ST menekankan penggunaan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal. Sistem Musrenbang yang sudah mapan membantu menjaga konsistensi perencanaan meskipun terjadi perubahan kebijakan nasional. Koordinasi antarperangkat daerah serta pemanfaatan data perencanaan menjadi instrumen untuk menyesuaikan prioritas pembangunan dengan keterbatasan fiskal dan ketidakpastian ekonomi. **Strategi WO** menunjukkan upaya memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan internal. Regulasi nasional dan digitalisasi perencanaan dapat memperbaiki komunikasi antara pemerintah dan masyarakat. Perkembangan sektor UMKM dan ekonomi digital membuka ruang bagi penyesuaian program pembangunan, terutama untuk aspirasi masyarakat yang belum terakomodasi akibat keterbatasan anggaran. **Strategi WT** menggambarkan langkah defensif untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari dampak ancaman. Penguatan koordinasi lintas perangkat daerah diperlukan untuk mengurangi konflik prioritas. Perbaikan SOP dan komunikasi menjadi penting agar implementasi Musrenbang tetap konsisten meskipun menghadapi tekanan anggaran dan perubahan kebijakan eksternal.

KESIMPULAN

Implementasi Musrenbang di Kota Mojokerto menunjukkan perencanaan pembangunan berjalan secara partisipatif dari tingkat kelurahan hingga kota. Berdasarkan model Edward III, komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi memengaruhi efektivitas pelaksanaan Musrenbang dalam mendukung ketahanan ekonomi daerah. Komunikasi berjalan cukup baik, tetapi masih terdapat perbedaan pemahaman prioritas antara pemerintah dan masyarakat. Sumber daya tersedia, namun keterbatasan anggaran menjadi hambatan utama. Disposisi pelaksana menunjukkan komitmen baik, tetapi responsivitas masih dipengaruhi penyesuaian fiskal. Struktur birokrasi cukup jelas, tetapi koordinasi lintas perangkat daerah belum optimal. Implementasi Musrenbang belum sepenuhnya optimal dalam meningkatkan ketahanan ekonomi daerah karena keterbatasan anggaran, koordinasi, dan keselarasan prioritas. Namun, sistem yang ada tetap memiliki potensi untuk ditingkatkan melalui penguatan komunikasi, optimalisasi sumber daya, dan pemanfaatan peluang eksternal agar lebih responsif terhadap kebutuhan ekonomi masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik Kota Mojokerto. (2025). *Kota Mojokerto dalam angka 2025*. https://mojokertokota.bps.go.id/publication/2025/02/28/391df8f1409fa455df13b81e/kota-mojokerto-dalam-angka-2025.html

Badan Pusat Statistik Kota Mojokerto. (2025). *Statistik daerah Kota Mojokerto 2025*. https://mojokertokota.bps.go.id/id/publication/2025/12/29/2b2e41d7eae4c6800a0a1479/statistik-daerah-kota-mojokerto-2025.html

Badan Pusat Statistik Republik Indonesia. (2025). *Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Mojokerto*. https://www.bps.go.id (gunakan halaman PDRB sesuai variabel yang dikutip di skripsi)

Pemerintah Kota Mojokerto. (2025). *Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kota Mojokerto Tahun 2025*. (dokumen resmi, biasanya PDF/portal Bappeda atau Bapperida Kota Mojokerto)

Henri, I. (2020). Partisipasi Masyarakat Dalam Pelaksanaan Musrenbang Di Kabupaten Subang. *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, *8*(1), 30–57.

Kamaruddin, K., Kamal, A. A., & Adekayanti, P. K. (2024). IMPLEMENTASI PERENCANAAN PEMBANGUNAN PARTISIPATIF MELALUI MUSRENBANGDES SEBAGAI PERWUJUDAN DEMOKRATISASI DI TINGKAT DESA. *Jurnal Ekonomi & Bisnis*, *12*(3), 408–418.

Konorop, S. Y. (2024). Strategi Kebijakan Pemerintah Dalam Mendorong Ketahanan Ekonomi Di Tengah Tantangan Global. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, *1*(10), 8234–8246.

Purwaningsih, M. R. (2022). Pelaksanaan musrenbang daerah dalam proses perencanaan dan penganggaran partisipatif. *Jurnal Litbang Sukowati: Media Penelitian Dan Pengembangan*, *6*(1), 151–164.

Azzahra, A., & Soemitra, A. (2024). Implementasi ketahanan ekonomi melalui peningkatan perdagangan pemulihan usaha koperasi dan UMKM di sekitar Kantor Walikota Medan. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, *2*(4), 154–165.

Edwards III, G. C. (1980). *Implementing Public Policy*. Congressional Quarterly Press. https://books.google.co.id/books?id=nQtHAAAAMAAJ

Fakhira, R., & Salam, R. (2023). Partisipasi Masyarakat Dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) Di Kelurahan Sawah Kecamatan Ciputat Kota Tangerang Selatan. *PENTAHELIX*, *1*(2), 143–154.

Subarsono, A. G. (2005). *Analisis kebijakan publik: konsep, teori dan aplikasi*. Pustaka Pelajar. https://books.google.co.id/books?id=7DhnNQAACAAJ