

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Pariwisata merupakan industri dimana para pelakunya akan mencari keuntungan dengan berbagai upaya karena industri pariwisata adalah industri yang terus menerus akan mengalami peningkatan, sesuai dengan fisafatnya yaitu mobilitas (Pitaya, Baiquni, Marsono, & Nopirin, 2019). Perkembangan pariwisata dunia sangatlah pesat sekarang ini, berbagai negara berlomba – lomba menonjolkan sektor pariwisata yang mereka punya. Perkembangan pesat pariwisata dapat dilihat dari jumlah wisatawan internasional yang melakukan wisata lintas negara pada tahun 1950an tidak lebih dari 50 juta orang, namun tahun 2018 jumlah wisatawan internasional mencapai lebih dari 1,4 milyar wisatawan atau mengalami kenaikan 5,4% dari tahun sebelumnya (UNWTO, 2019). Pertumbuhan tersebut dua tahun lebih cepat daripada target dari UNWTO dan tentunya membawa pengaruh besar terhadap pendapatan ekspor. Pendapatan ekspor yang dihasilkan dari pariwisata telah tumbuh hingga USD 1,7 Triliun pada tahun 2018 dan mengalami kenaikan 4,4% dari tahun sebelumnya (UNWTO, 2019).

Perkembangan pesat tersebut membuat sektor ini menjadi kekuatan global untuk pertumbuhan dan perkembangan ekonomi bagi sebuah negara. Pariwisata juga mendorong terciptanya lapangan kerja baru yang banyak dan lebih baik. Selain itu pariwisata juga berfungsi sebagai katalisator dalam inovasi dan kewirausahaan. Pertumbuhan kedatangan dan penerimaan wisatawan internasional ini selalu melampaui pertumbuhan ekonomi dunia, sehingga baik ekonomi negara berkembang maupun negara maju mendapat manfaat dari meningkatnya pendapatan pariwisata. Selama tujuh tahun berturut-turut, ekspor pariwisata tumbuh lebih cepat dari ekspor barang dagangan dan bermafaat untuk mengurangi defisit perdagangan di banyak negara (UNWTO, 2019). Kekuatan dan ketahanan sektor pariwisata dapat digambarkan melalui gambar 1.1 mengenai persentase kedatangan turis dan penerimaan dari sektor pariwisata.

Gambar 1.1

Pertumbuhan Turis Internasional dan Penerimaan Sektor Pariwisata



Sumber : (UNWTO, 2019)

Melihat hal tersebut, peran pariwisata begitu besar bagi pergerakan perekonomian dunia bahkan perekonomian suatu negara. Pertumbuhan yang mengembirakan dari sektor pariwisata membuat UNWTO berani mengeluarkan kredo *One Billion Tourist One Billion Opportunities* dan berani memprediksikan pada tahun 2030 jumlah wisatawan internasional mencapai 1,8 milyar orang. Pertumbuhan dan perkembangan pariwisata yang sangat menjanjikan ini membuat berbagai negara berlomba – lomba menarik minat wisatawan asing untuk berkunjung ke negaranya, termasuk Indonesia. Sektor pariwisata sekarang ini merupakan salah satu fokus pemerintah Indonesia untuk meningkatkan nilai tambah ekonomi (Bappenas, 2014). Menjadikan pariwisata sebagai salah satu fokus pemerintah sangatlah wajar, karena selama ini pariwisata mampu menjadi salah satu andalan pemerintah untuk menambah devisa.

Gambar 1.2

Ranking Devisa Pariwisata Terhadap Ekspor Barang Tahun 2013 – 2016

No	2013		2014		2015		2016	
	Jenis Komoditas	Nilai (juta USD)	Jenis Komoditas	Nilai (juta USD)	Jenis Komoditas	Nilai (juta USD)	Jenis Komoditas	Nilai (juta US\$)
1	Migas	32,633	Migas	30,318	Migas	18.574	CPO	15,965
2	Batu Bara	22,759	Batu Bara	18.697	CPO	16.427	Pariwisata*)	13.568
3	CPO	16,787	CPO	18.615	Batu Bara	14.717	Migas	13,105
4	Pariwisata	10,054	Pariwisata	11,166	Pariwisata	12,225	Batu Bara	12,898
5	Karet olahan	6,706	Pakaian jadi	7,450	Pakaian jadi	6.410	Pakaian jadi	6,229
6	Pakaian jadi	6,216	Alat Listrik	7,021	Alat Listrik	4.510	Alat Listrik	4,561
7	Alat listrik	5,104	Bahan Kimia	6,486	Karet olahan	3.564	Perhiasan	4,119
8	Bahan kimia	4,124	Karet Olahan	6,259	Kertas	3.546	Kertas	4,032
9	Kertas	3,723	Kertas	5,379	perhiasan	3.319	Bahan kimia	3,700
10	Tekstil	1,948	Perhiasan	3,914	Bahan kimia	3.174	Karet olahan	3,242
11	Kayu olahan	1,203	Tekstil	3,853	Tekstil	1.927	Tekstil	1,848
12	Perhiasan	202	Kayu Olahan	3,780	Kayu Olahan	1.352	Kayu olahan	1,279

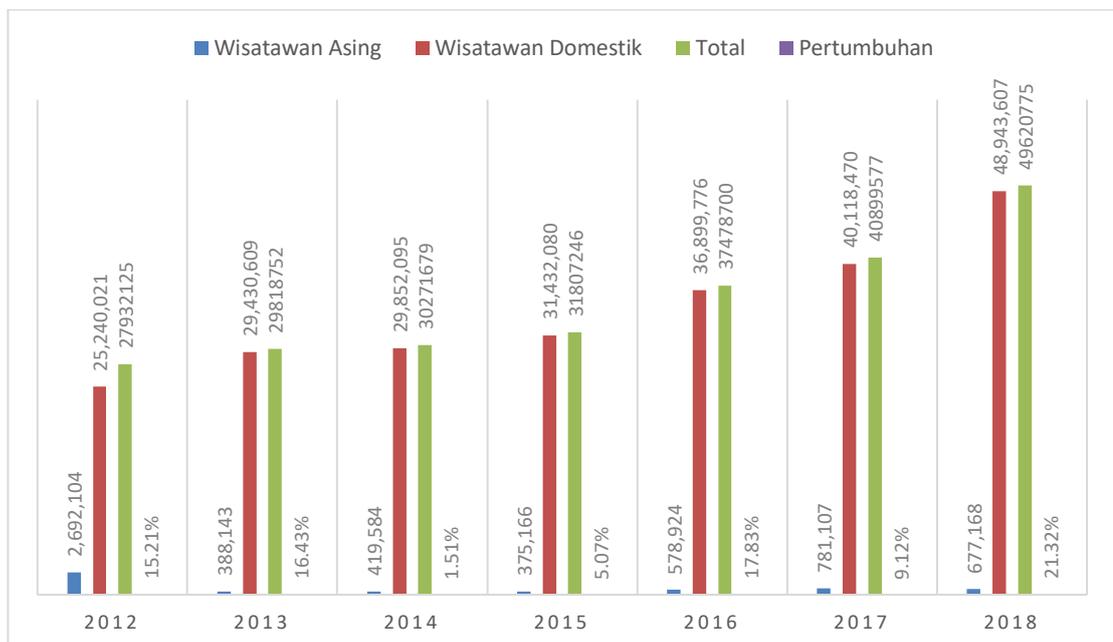
Sumber : (Basri, 2018)

Sektor pariwisata yang mampu bersaing dalam meningkatkan devisa negara membuat pemerintah terus berupaya membangun berbagai fasilitas dan infrastruktur untuk mengembangkan pariwisata Indonesia. Berbagai program juga direncanakan untuk memaksimalkan potensi pariwisata Indonesia. Bahkan pemerintah baru – baru ini merencanakan program 10 Bali baru. Program 10 Bali baru ini ada di berbagai daerah dengan destinasi Danau Toba, Tanjung Kelayang, Tanjung Lesung, Kepulauan Seribu, Borobudur, Bromo, Mandalika, Labuan Bajo, Wakatobi, dan Morotai. Namun tentunya, perkembangan pariwisata tidak hanya terjadi di wilayah yang direncanakan menjadi Bali baru oleh pemerintah pusat.

Pembangunan pariwisata terjadi juga di wilayah lain di Indonesia termasuk Jawa Tengah. Sejak otonomi daerah, pemerintah daerah memiliki hak untuk menentukan kebijakannya sendiri demi kepentingan dan kebaikan masyarakat setempat. Hal ini sesuai Undang – Undang No.23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, dimana otonomi daerah merupakan hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia (Yustisia, 2015). Berdasarkan peraturan tersebut, maka salah satu upaya pemerintah untuk mengatur daerahnya sendiri melalui sektor pariwisata. Sektor pariwisata telah menjadi fokus banyak daerah baik provinsi, kabupaten maupun kota.

Pariwisata Jawa Tengah dinilai memiliki potensi yang besar untuk meningkatkan perekonomian daerah maupun perekonomian nasional. Besarnya potensi yang dimiliki oleh Jawa Tengah juga menjadikan Jawa Tengah sebagai salah satu target pemerintah pusat untuk pariwisata. Percepatan pembangunan di Jawa Tengah dapat dilihat dari diadakannya rapat terbatas untuk percepatan pembangunan di Jawa Tengah khususnya sektor pariwisata. Berdasarkan hasil pertemuan tersebut Jawa Tengah ditargetkan mampu mendatangkan 2 juta wisatawan mancanegara atau 10% dari total target wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia. Target tersebut dianggap mampu tercapai karena sekarang ini jumlah wisatawan mancanegara ke Jawa Tengah telah mencapai 677.168 (Paradiso, 2019).

Gambar 1.3
Jumlah Wisatawan di Jawa Tengah Tahun 2011-2018



Sumber : (BPS, 2019)

Target yang telah ditetapkan untuk Jawa Tengah tentunya bukan hal yang mudah untuk dicapai. Pencapaian target tersebut memerlukan usaha berbagai pihak untuk terlibat secara aktif dalam pembangunan pariwisata Jawa Tengah. Pemerintah Jawa Tengah dalam hal ini telah membuat rencana induk mengenai

pariwisata yang termuat dalam Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No.10 Tahun 2012 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Jawa Tengah Tahun 2012-2027. Pada pasal 3 dijelaskan bahwasannya pelaksanaan rencana induk ini nantinya harus diselenggarakan secara terpadu oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah dan pemerintah kabupaten maupun kota, masyarakat, serta dunia usaha. Artinya, pemerintah ingin melibatkan berbagai pihak untuk kemajuan pariwisata Jawa Tengah, tak terkecuali Kota Semarang.

Kota Semarang yang menjadi ibu kota Provinsi Jawa Tengah tentunya menjadi salah destinasi favorit bagi masyarakat sekitar Jawa Tengah. Selain menjadi ibu kota Provinsi, daya tarik lainnya yang dimiliki oleh Kota Semarang adalah destinasi wisatanya yang terdiri dari dataran rendah, dataran tinggi, maupun warisan bersejarah. Daya tarik tersebut tentunya menjadikan Kota Semarang sebagai destinasi yang menarik bagi wisatawan untuk dikunjungi. Keunikan tersebut menjadikan semakin banyaknya pengunjung wisata di Kota Semarang. Pada tahun 2018 jumlah pengunjung mencapai 5,7 juta dan ditargetkan pada tahun 2019 mampu mencapai 7,7 juta wisatawan (Mariana, 2019). Sebagai sektor yang diminati, pemerintah Kota Semarang juga menjadikan sektor pariwisata sebagai fokus pilihan pemerintah Kota Semarang (Bappenas, 2014).

Peraturan mengenai pariwisata juga diatur dalam Peraturan Daerah Kota Semarang No.3 Tahun 2010 tentang Kepariwisata. Potensi – potensi yang ada di Kota Semarang tentunya terus digali oleh pemerintah. Pembangunan destinasi wisata juga terus dilakukan setiap tahunnya termasuk melakukan revitalisasi kawasan bersejarah. Hal ini dapat terlihat dari adanya pemeliharaan dan perlindungan berbagai tempat wisata yang ada di Kota Semarang misalnya di area Kota Lama.

Kota Lama Semarang atau biasa disebut dengan “*The Little Netherland*” merupakan kawasan bersejarah yang dimiliki Kota Semarang. Sebutan tersebut diberikan karena kawasan Kota Lama Semarang memiliki keanekaragaman budaya dan merupakan peninggalan bersejarah penjajahan Belanda. Berbagai peninggalan bersejarah juga sudah sewajarnya untuk ditata dan dirawat, maka dari itu pemerintah pusat menerbitkan perundangan, yaitu Undang – Undang No.11

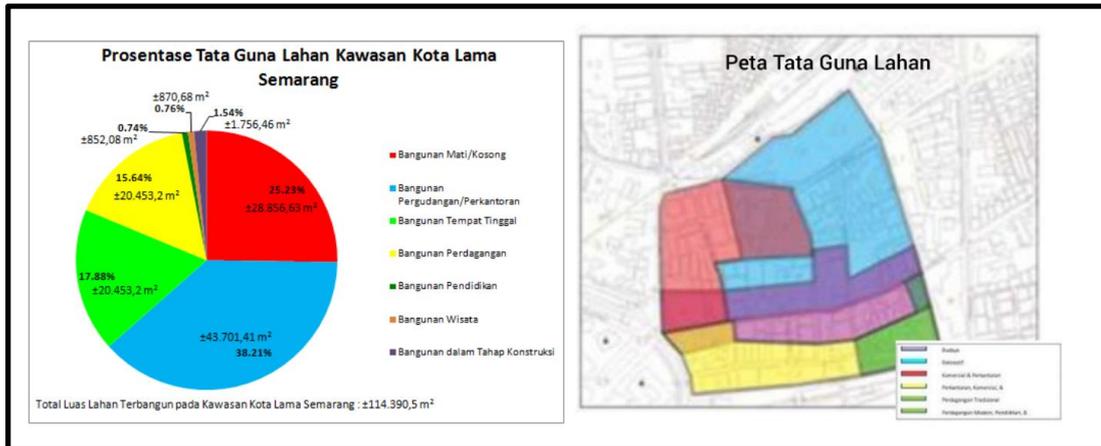
Tahun 2010 tentang cagar budaya. Pada Undang – Undang tersebut diterangkan bahwasanya perlu ada upaya untuk melestarikan dan mengelola dengan cara melakukan perlindungan, pengembangan dan pemanfaatan dalam rangka memajukan kebudayaan nasional untuk kemakmuran rakyat.

Amanat Undang – Undang tersebut membuat pemerintah Kota Semarang berusaha mengimplementasikan yang juga telah membuat upaya untuk melakukan perlindungan dan pengembangan cabar budaya yang berada di Kota Lama Semarang. Upaya perlindungan, pengembangan, dan pemanfaatan tersebut terlihat dari Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 8 Tahun 2003 tentang Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan (RTBL) Kawasan Kota Lama dan Perda No. 14 tahun 2011 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Semarang tahun 2011-2031. Kedua peraturan tersebut dijadikan pedoman dalam upaya pelestarian Kota Lama Semarang.

Upaya pelestarian tersebut dilakukan agar nilai – nilai budaya masa lalu mampu selalu terpelihara dan terjaga sehingga mampu dimanfaatkan sebagai salah satu daya tarik pariwisata. Sayangnya, selama ini, kawasan bernilai sejarah di Indonesia banyak mengalami berbagai tekanan dalam pembangunan, termasuk aset budaya yang dimiliki kota lama terancam oleh modernisasi (Puspitasari & Sitti, 2018). Pembangunan yang dilakukanpun seringkali mengesampingkan warisan bersejarah karena berkonsentrasi terhadap pembangunan ekonomi. Bahkan, pada kawasan Kota Lama Semarang banyak bangunan yang telah terbengkalai atau tidak terawat. Bagunan non aktif inilah yang biasa terlihat di kawasan Kota Semarang. Gambaran mengenai kota tua yang memiliki bangunan yang tua, gelap, dan tidak terawat, pada akhirnya merupakan gambaran Kota Lama Semarang.

Tidak hanya bangunan fisiknya, kawasan Kota Lama juga terlihat tidak terawat dari sisi kebersihan lingkungannya. Kota Lama yang dulunya merupakan tempat strategis untuk perekonomian dan *mix-used*, sekarang ini telah mengalami pergeseran fungsi, dimana dijadikan sebagai kawasan pemukiman untuk sebagian masyarakat miskin yang memperoleh hak bangunan secara illegal, selain itu juga dijadikan pergudangan. Perubahan fungsi tersebut dapat terlihat dari gambar 1.4.

Gambar 1.4
 Persentase Tata Guna Lahan dan Peta Tata Guna Lahan
 Kawasan Kota Lama Semarang



Sumber : Data diolah pada 2020

Berdasarkan persentase tata guna lahan kawasan Kota Lama Semarang, kita dapat melihat bahwasannya sebagian besar berupa bangunan pergudangan maupun perkantoran yaitu sebanyak 38.21%. Selain itu, 25.23% merupakan bangunan mati ataupun kosong. Dari persentase tersebut dapat terlihat bahwasannya bangunan yang dimanfaatkan sebagai wisata hanya 0.76 % pada tahun 2015. Sedangkan, berdasarkan Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 8 Tahun 2003 tentang Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan (RTBL) Kawasan Kota Lama sebagian besar kawasan dijadikan tempat rekreasi dan kawasan budaya. Hal ini semakin mempertegas perlunya keseriusan pemerintah dalam melakukan upaya revitalisasi sesuai amanat peraturan daerah Kota Semarang Nomor 8 Tahun 2003 tentang Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan (RTBL) Kawasan Kota Lama dan Peraturan Daerah No. 14 Tahun 2011 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Semarang tahun 2011-2031. Upaya revitalisasipun belum terlihat secara nyata hingga tahun 2017. Pada tahun 2017, pembangunan fisik Kota Lama Semarang sebagai upaya revitalisasi mulai terlihat. Perubahan yang besarpun mulai terasa di wilayah Kota Lama Semarang. Bangunan – bangunan yang dulunya terbengkalai mulai terlihat lagi bentuk aslinya yang semakin cantik tanpa menghilangkan nilai sejarahnya.

Gambar 1.5
Perubahan Kota Lama Semarang



Sumber : (Puspitasari & Sitti, 2018)

Upaya revitalisasi inipun, tidak berlangsung dalam waktu yang singkat, terdapat peran pemimpin yang sangat tinggi dalam upaya revitalisasi. Pada Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kota Semarang tahun 2005-2025, kawasan Kota Lama hanya difokuskan untuk penyelesaian permasalahan banjir saja, namun dalam upaya revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang, apa yang dilakukan pemerintah lebih dari sekedar penanganan banjir. Komitmen tersebut telah terlihat pada tahun 2012, dimana Hendrar Prihadi sebagai menandatangani Piagam Komitmen Kota Pusaka sebagai komitmen awal untuk melakukan revitalisasi Kota Lama Semarang.

Upaya tersebut berlanjut dan terlihat dari adanya perbaikan sarana drainase di sekitar kawasan Kota Lama pada tahun 2013. Pada tahun 2014, pemerintah membeli dan memperbaiki gedung oudetrap. Komitmen kuat dalam pengembangan Kota Lama Semarang semakin terlihat pada 2015 - 2016 saat beliau memasukkan pariwisata sebagai salah satu fokus pemerintah, dan memasukan Kawasan Kota Lama Semarang dalam RPJMD Kota Semarang. Pada 2016 pula, beliau melakukan reformasi Badan Pengelola Kawasan Kota Lama (BPK2L) dengan cara melantik para pengurus baru pada bulan Maret, dimana beliau menjadikan Bu Ita sebagai ketua BPK2L (Maarif, 2019).

Pada proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang, keterlibatan Bu Ita selaku Wakil Walikota Semarang sekaligus Ketua BPK2L tentunya membuat berbagai perubahan. Pergerakan BPK2L semakin terlihat setelah tahun 2016, hal

ini terlihat dengan adanya berbagai pembangunan. Hingga tahun 2020 ada dua tahap revitalisasi yang telah dan masih berlangsung. Pada tahap pertama, fokus pemerintah untuk menyelesaikan jalanan utama atau kawasan dalam Kota Lama dengan pengaturan drainase di jalan, pemasangan material batu andesit, pemasangan lampu, serta *street furniture* (Gewati, 2019). Tahap pertama ini berlangsung tahun 2017-2019, dan dilanjutkan tahap dua yang akan berlangsung pada September 2019 (Styawan, 2020). Tahap kedua masih berjalan hingga sekarang dan berfokus untuk revitalisasi kawasan luar Kota Lama Semarang. Tahapan – tahapan tersebut tentunya sangat berpengaruh dengan perkembangan pesat kawasan Kota Lama Semarang.

Perkembangan yang pesat tersebut tentunya berdampak baik bagi pariwisata Kota Semarang. Pada 2019 Kota Lama Semarang dikunjungi tak kurang dari 2,6 juta wisatawan lokal, atau naik sekitar 85% dibanding jumlah kunjungan pada tahun 2018, yang mencapai 1,43 juta (Mariana, 2019). Tidak hanya itu, Kota Lama Semarang sekarang ini telah ditetapkan sebagai warisan cagar budaya nasional dan ditargetkan menjadi warisan budaya dunia (*World Heritage City*) (JatengPos, 2019). Hal ini tentunya tidak bisa lepas dari peran pemimpin dalam hal ini Walikota dan Wakil Walikota Semarang yang berupaya untuk mengubah dan menghidupkan kembali kawasan Kota Lama Semarang.

Peran besar seorang pemimpin tersebut membuat peneliti ingin melihat lebih jauh mengenai kepemimpinan yang terdapat di kawasan Kota Lama Semarang. Pada penelitian ini, peneliti lebih melihat dari sisi kepemimpinan berkelanjutan. Kepemimpinan berkelanjutan menjadi pilihan dalam penelitian dikarenakan adanya perubahan yang pesat terkait perkembangan kawasan Kota Lama Semarang dan diharapkan nilai – nilai yang ditanamkan pemimpin selama revitalisasi tersebut dapat tertanam pada organisasi dalam jangka panjang sehingga stabilitas dan konsistensi dapat terus berjalan dalam revitalisasi Kota Lama Semarang. Pentingnya stabilitas dan konsistensi tersebut sangat berhubungan erat dengan visi Kota Lama sebagai warisan budaya dunia (*World Heritage City*).

Visi yang dimiliki bukanlah suatu target yang mudah untuk didapatkan, banyak persyaratan yang harus dipenuhi demi mencapai predikat sebagai warisan budaya dunia. Predikat ini juga bukanlah hal yang mudah untuk dipertahankan, dikarenakan UNESCO dapat mencabut predikat tersebut kapanpun ketika sudah tidak sesuai dengan penilaian sebagai warisan budaya dunia (*World Heritage City*). Pencabutan pedikat sebagai warisan budaya dunia terjadi pada Kawasan Kota Tua Jakarta (Susantio, 2018). Hal ini tentunya tidak diharapkan terjadi di kawasan Kota Lama Semarang, sehingga dalam hal ini perlu adanya keberlanjutan dalam revitalisasi melalui kepemimpinan berkelanjutan.

Berdasarkan hal tersebut, kita juga dapat melihat apa yang dilakukan Walikota Semarang merupakan salah satu bentuk kepemimpinan berkelanjutan, yaitu *integrative work*. Pemimpin dinilai memiliki *integrative work* ketika seorang pemimpin tersebut mampu memastikan proyek – proyek multi-tahun mampu benar – benar berjalan. Hal ini terlihat sejak tahun 2012, dimana Walikota Semarang, Hendrar Prihadi memiliki komitmen kuat dan memastikan proyeknya mampu berjalan dengan baik dari tahun 2012 hingga terlihat hasilnya. Berbagai upaya dilakukan agar proyek tersebut mampu berjalan, seperti melakukan kolaborasi, penggabungan program, maupun aktivitas – aktivitas dengan melibatkan berbagai *stakeholders*.

Intergrative work juga menekankan pada bagaimana seorang pemimpin mampu melakukan berbagai negosiasi yang kompleks diantara berbagai pihak hingga menghasilkan kesepakatan. Negosiasi yang kompleks juga terlihat dilakukan oleh Walikota dan Wakil Walikota Semarang ketika berbagai permasalahan muncul pada saat revitalisasi tahap 1, salah satunya masalah kepemilikan lahan. Lahan dan gedung yang ada di kawasan Kota Lama Semarang sebagian besar milik individu. Pada kepemilikan lahan pribadi yang sebagian besar merupakan warisan turun menurun dan sering berpindah kepemilikannya, tentu menghambat revitalisasi. Maka, diperlukan usaha untuk mampu membebaskan lahan dan melakukan negosiasi yang kompleks dengan setiap masyarakat yang memiliki lahan dan gedung di Kawasan Kota Lama Semarang. Negosiasi ini pada akhirnya berhasil dengan keterlibatan para pemilik gedung dan

lahan untuk bersama – sama membangun kembali Kawasan Kota Lama Semarang.

Keberhasilan pemimpin dalam melakukan proses revitalisasi Kawasan Kota Lama Semarang hingga terjadi perubahan yang signifikan membuat peneliti tertarik untuk melihat fenomena tersebut lebih jauh dilihat dari kepemimpinan keberlanjutan, dimana terdapat 5 I yang dapat memastikan kepemimpinan tersebut berkelanjutan atau tidak. 5 I tersebut adalah 1) *The inspirational work of leadership*, 2) *Integrative work*, 3) *Identity work*, 4) *Implementation work*, dan 5) *Institutional work*. Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian yang dilakukan peneliti merupakan penelitian dengan melihat fenomena unik dan menarik dari perubahan signifikan di kawasan Kota Lama Semarang dengan melihat fenomena tersebut berdasarkan teori kepemimpinan berkelanjutan.

1.2 IDENTIFIKASI dan RUMUSAN MASALAH

1.2.1 IDENTIFIKASI MASALAH

1. Peraturan mengenai revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang sudah ada sejak tahun 2003 melalui Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 8 Tahun 2003 tentang Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan (RTBL) Kawasan Kota Lama namun pada kenyataannya Kota Lama seringkali dahulu digambarkan dengan bangunan yang tua, gelap, dan tidak terawat.
2. Terdapat perkembangan yang signifikan di kawasan Kota Lama Semarang, dan salah satu yang menjadi faktor adalah kepemimpinan, dimana Walikota dan Wakil Walikota Semarang telah memiliki komitmen dalam melakukan revitalisasi dari tahun 2012 hingga mampu menunjukkan perkembangan pesat.
3. Kepemimpinan berkelanjutan menjadi poin penting dalam hal pencapaian visi sebagai warisan budaya dunia maka agar nilai – nilai dalam revitalisasi masih berlanjut walaupun terdapat perubahan pemimpin, maka diperlukan model kepemimpinan berkelanjutan untuk menanamkan nilai tersebut dalam jangka panjang agar terjadi stabilitas dan konsistensi revitalisasi.

1.2.2 RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana kepemimpinan berkelanjutan pada upaya revitalisasi Kota Lama Semarang yang dilakukan pada tahap 1?
2. Bagaimana analisis faktor pendorong dan penghambat keberhasilan kepemimpinan berkelanjutan dalam upaya revitalisasi Kota Lama Semarang yang dilakukan pada tahap 1?

1.3 TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1.3.1 TUJUAN PENELITIAN

1. Mengetahui kepemimpinan berkelanjutan pada upaya revitalisasi Kota Lama Semarang tahap 1.
2. Mengetahui faktor pendorong dan penghambat keberhasilan kepemimpinan berkelanjutan dalam upaya revitalisasi Kota Lama Semarang yang dilakukan pada tahap 1.

1.3.2 MANFAAT PENELITIAN

1. Secara akademis, penelitian ini diharapkan memberi kontribusi ilmiah pada kajian mengenai kepemimpinan berkelanjutan terutama bagi wilayah yang sedang berupaya mengembangkan pariwisatanya. Penelitian mengenai kawasan Kota Lama Semarang memang telah beberapa kali dilakukan, namun belum ada yang terfokus pada kepemimpinan berkelanjutan yang dapat menghasilkan analisa mengenai bagaimana seharusnya kepemimpinan yang berkelanjutan agar stabilitas dan konsistensi dalam pembagunan pariwisata dalam hal ini revitalisasi Kota Lama Semarang terus berjalan dengan baik. Maka dari itu, penelitian ini diharapkan mampu menyediakan referensi baru mengenai konten kepemimpinan berkelanjutan.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu bermanfaat bagi pemerintah dan masyarakat dalam mengoptimalkan potensi besar pariwisata yang dimiliki oleh daerahnya agar lebih mampu dikembangkan. Melalui penelitian ini diharapkan terjadi

konsistensi dan stabilitas dalam jangka panjang terkait dengan pembangunan pariwisata.

1.4 KERANGKAA TEORI

1.4.1 PENELITIAN TERDAHULU

Ada beberapa penelitian terdahulu mengenai kepemimpinan dan implementasi kebijakan. Salah satu peneliti yaitu Daina Mazutis dan Evisa Abolina. Penelitian yang dilakukan Daina Mazutis dan Evisa Abolina mengenai peran kepemimpinan dalam kota berkelanjutan. Pada penelitian ini, peneliti berupaya untuk mengeksplorasi apa yang sebenarnya dilakukan pemimpin untuk melakukan pembangunan berkelanjutan dalam konteks yang kompleks dan multi-pemangku kepentingan. Hasilnya adalah kerja kepemimpinan dalam studi yang diambil ada beberapa hal yang diperlukan dalam meluncurkan ambisius proyek keberlanjutan yang melibatkan kolaborasi multi-sektor dan multi-pemangku kepentingan, memungkinkan munculnya model kepemimpinan keberlanjutan Lima "I". Kelima I tersebut adalah 1) *inspirational work*, 2) *integrative work*, 3) *identity work*, 4) *implementation work* dan 5) *institutional work*.

Penelitian lainnya mengenai kepemimpinan dan implementasi juga dilakukan oleh Claire Haven-Tang dan Eleri Jones yang. Kedua peneliti tersebut mengambil fokus mengenai peran pemimpin lokal dalam pengembangan pariwisata pedesaan. Studi ini dilakukan di Adventa, Monmouthshire, United Kingdom. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil bahwasannya kesuksesan pengembangan pariwisata pedesaan sangat tergantung kepada faktor kepemimpinan yang kuat. Peran pemimpin sangat penting terutama bagi kegiatan lintas sektor antara bisnis pariwisata pedesaan dan proyek pariwisata pedesaan. Pendekatan kepemimpinan transformasional dapat menjadi kunci dalam pengembangan pariwisata pedesaan.

Kepemimpinan dan implementasi tidak hanya dilihat dari bagaimana peran pemimpin, namun dapat juga dilihat dari saling mempengaruhinya kedua faktor tersebut. Hal ini dibuktikan melalui penelitian yang telah dilakukan oleh Juliana M. M. Kyalo, Dr. Paul Katuse, dan Dr. Peter Kiriri. Pada penelitian tersebut, memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dalam organisasi

terhadap strategi implementasi. Studi ini menemukan bahwa aspek kepemimpinan seperti motivasi dan penghargaan berkorelasi sangat positif dengan tujuan dan keuntungan perusahaan sebagai bentuk ukuran keberhasilan strategi implementasi. Motivasi dari karyawan dan penghargaan mampu meningkatkan produktivitas individu dan selanjutnya peningkatan kinerja dan keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan laba organisasi. Penelitian lainnya juga berkaitan dengan Kota Lama Semarang. Peneliti Ardiana Puspitasi dan Wa Ode pada tahun 2018 mencoba meneliti permasalahan apa saja yang ada dalam pengelolaan Kota Lama Semarang sebagai tahapan untuk menjadi Situs Warisan Dunia.

Tujuan penelitian ini tentunya berusaha untuk menemukan berbagai permasalahan yang ada pada pengelolaan Kota Lama Semarang sehingga dapat ditangani dan diantisipasi. Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa permasalahan yang terjadi di Kawasan Kota Lama Semarang, antara lain: 1) masalah lingkungan, terkait banjir rob dan genangan, polusi udara, 2) permasalahan bangunan, 3) sosial, terkait banyaknya gelandangan atau tuna wisma yang menempati bangunan terlantar, serta kriminalitas, 4) permasalahan tata kelola, terkait kurang jelasnya tupoksi serta kewenangan pengelola Kawasan Kota Lama Semarang, dan kurangnya koordinasi antar stakeholder.

Penelitian berkaitan dengan Kota Lama Semarang juga dilakukan oleh Clara Lukito, Apik Budi, dan Arifin pada tahun 2019. Tujuan penelitian yang dilakukan tahun 2019 ini adalah identifikasi potensi wisata Kota Lama, menghitung daya dukung untuk menjadi tujuan wisata di Kota Semarang, serta melakukan analisis pengembangan wisata budaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwasannya Kawasan Kota Lama Semarang memang memiliki perbedaan daya dukung. Didapatkan nilai bahwa Dream Zone Museum dan Taman Kota Lama termasuk sebagai daya dukung yang besar dan perlu dilakukan pengembangan. Pada 3D & Trick Art Museum dan Art Contemporary Gallery termasuk daya dukung yang terlampaui sehingga sangat diperlukan adanya pengendalian dan penataan dalam pengembangan.

Semua penelitian yang dilakukan tersebut tentu menjadi basis awal bagi peneliti untuk menangkap fenomena kepemimpinan dan Kota Lama Semarang.

Berbagai masalah mengenai Kota Lama Semarang dan bagaimana kepemimpinan seharusnya menjadi dasar dan pandangan baru bagi peneliti. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya juga terlihat dari teori dan topik yang digunakan. Pada penelitian sebelumnya belum ada penelitian mengenai kepemimpinan di Kota Lama, selain itu juga pada penelitian ini lebih spesifik membahas mengenai penelitian berkelanjutan yang belum pernah diteliti sebelumnya di Kota Lama. Data penelitian tersebut dilihat melalui tabel 1.2 mengenai penelitian terdahulu.

Tabel 1.1
 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Tujuan	Sumber	Hasil
1.	Daina Mazutis dan Evisa Abolina,2019	<i>The Five I Model of Sustainability Leadership: Lessons from the Zibi One Planet Living sustainable urban development</i>	mengeksplorasi apa yang sebenarnya dilakukan pemimpin untuk melakukan pembangunan berkelanjutan dalam konteks yang kompleks dan multi-pemangku kepentingan.	Journal of Cleaner Production	Hasilnya adalah kerja kepemimpinan dalam studi yang diambil ada beberapa hal yang diperlukan dalam melakukan pembangunan berkelanjutan yang melibatkan kolaborasi multi-sektor dan multi-pemangku kepentingan. Hal yang harus dimiliki pemimpin tersebut dinamai dengan model kepemimpinan keberlanjutan Lima "I". Kelima I tersebut adalah 1) <i>inspirational work</i> , 2) <i>integrative work</i> , 3) <i>identity work</i> , 4) <i>implementation work</i> dan 5) <i>institutional work</i> .

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Tujuan	Sumber	Hasil
2.	Selma Kalkavan, 2019	<i>Examining the level of sustainable leadership practices among the managers in Turkish insurance industry.</i>	Tujuan utama dari penelitian ini adalah mengidentifikasi tingkat kepemimpinan berkelanjutan di antara para manajer Turki industri asuransi.	Procedia - Social and Behavioral Sciences.	Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan bahwa skor kepemimpinan berkelanjutan para manajer di Turki tetap di bawah level moderat. Ini menunjukkan perlunya perbaikan yang signifikan.
3.	Claire Haven dan Eleri Jones, 2016.	<i>Local leadership for rural tourism development: A case study of Adventa, Monmouthshire, UK.</i>	Mengetahui peran pemimpin dalam hubungannya dengan berbagai proyek pariwisata, bagaimana mempromosikan keaslian dan penggunaan produsen lokal. Selain itu, bagaimana upaya pemimpin dalam upaya untuk meningkatkan keterkaitan dengan sektor-sektor lain	Tourism Management Perspectives 4 (28–35).	Kesuksesan pengembangan pariwisata pedesaan sangat tergantung kepada faktor kepemimpinan yang kuat. Peran pemimpin sangat penting terutama bagi kegiatan lintas sektor antara bisnis pariwisata pedesaan dan proyek pariwisata pedesaan. Pendekatan kepemimpinan transformasional dapat menjadi

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Tujuan	Sumber	Hasil
			dalam ekonomi pedesaan lokal dan bagaimana upaya untuk mempromosikan keterlibatan pengusaha lokal pedesaan.		kunci dalam pengembangan pariwisata pedesaan.
4.	Juliana Kyalo, Dr. Paul Katuse, dan Dr. Peter Kiriri, 2016	<i>Effect of Organizational Leadership on Strategy Implementation in Kenya's Tourism Industry: Case of Kenya Government Tourism Agencies</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dalam organisasi terhadap strategi implementasi.	The International Journal Of Business and Management.	Studi ini menemukan bahwa aspek kepemimpinan seperti motivasi dan penghargaan berkorelasi sangat positif dengan tujuan dan keuntungan perusahaan sebagai bentuk ukuran keberhasilan strategi implementasi. Motivasi dari karyawan dan penghargaan mampu meningkatkan produktivitas individu dan selanjutnya peningkatan kinerja dan keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan laba organisasi.

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Tujuan	Sumber	Hasil
5.	Rangus, Kaja dan Matej Cerne (2017)	<i>The impact of leadership influence tactics and employee openness toward others on innovation performance</i>	Mengeksplorasi pengaruh dari taktik kepemimpinan dan keterbukaan karyawan terhadap orang lain pada kinerja inovasi di tingkat individu dan tim.	R&D Management 2017	Pada penelitian ini ditemukan hasil bahwa para pemimpin yang membangun koalisi inovasi terbuka menunjukkan hubungan lintas level yang positif dengan keterbukaan karyawan terhadap orang lain dan perilaku inovatif tingkat individu. Selain itu, pemimpin membangun variabel koalisi openinnovation secara positif terkait dengan lingkup inovasi tingkat tim dan fase implementasi inovasi tingkat tim.
6.	Clara Pandiagan, (2019)	Fungsi Kepemimpinan dan Penguatan Partisipasi dalam Pengembangan	Mengidentifikasi fungsi-fungsi kepemimpinan dan penguatan partisipasi dalam pengembangan wisata desa.	IPB 2019	Kemampuan pemimpin dalam mendorong dan memotivasi masyarakat untuk ikut serta atau berpartisipasi dalam pengembangan desa sangat memengaruhi

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Tujuan	Sumber	Hasil
		Desa Wisata			keberhasilan pembangunan yang direncanakan.
7.	Ardiana Puspitasari, dan Wa Ode (2018)	Masalah dalam Pengelolaan Kota Lama Semarang sebagai Nominasi Situs Warisan Dunia.	Menemukan berbagai permasalahan yang terjadi dalam pengelolaan Kota Lama Semarang agar dapat segera diantisipasi dan ditangani.	Jurnal Unisulla	Ada berbagai permasalahan yang terjadi di Kawasan Kota Lama Semarang yang kompleks serta beragam, antara lain: 1) permasalahan lingkungan, terkait banjir rob dan genangan, polusi udara, 2) masalah bangunan, 3) permasalahan sosial, terkait gelandangan yang menempati bangunan terlantar, dan kriminalitas, 4) permasalahan tata kelola, terkait kurang jelasnya tupoksi dan kewenangan pengelola Kawasan Kota Lama Semarang, kurangnya koordinasi antar stakeholder.

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Tujuan	Sumber	Hasil
8.	Clara Lukito, Apik Budi, dan Arifin (2019)	Analisis Daya Dukung Wisata Kota Lama untuk Pengembangan Wisata Budaya Kota Semarang	Tujuan penelitian adalah melakukan identifikasi terkait potensi wisata budaya yang ada di Kota Lama, menghitung daya dukung Kota Lama sebagai kawasan tujuan wisata di Kota Semarang, serta melakukan analisis terkait pengembangan wisata budaya.	Jurnal Geo Image	Hasil penelitian menunjukkan bahwasannya wisata di Kawasan Kota Lama Semarang memiliki perbedaan daya dukung. Diperoleh nilai Dream Zone Museum dan Taman Kota Lama termasuk dalam daya dukung yang besar sehingga perlu dilakukan pengembangan lagi. Sedangkan pada 3D & Trick Art Museum dan Art Contemporary Gallery termasuk daya dukung yang terlampaui dan memerlukan adanya penataan dan pengendalian dalam pengembangan.

1.4.2 REVITALISASI

Revitalisasi dalam kamus besar Bahasa Indonesia memiliki arti proses, cara, dan perbuatan untuk menghidupkan kembali suatu hal yang sebelumnya kurang berdaya. Pengertian tersebut juga diartikan sebagai proses menghidupkan kembali suatu bangunan yang sudah mati, meningkatkan bangunan yang sudah hidup, dan menyuntikan sesuatu yang baru pada suatu bangunan (Wibowo, 2017). Jadi, pengertian revitalisasi adalah usaha – usaha untuk menjadikan sebuah bangunan hidup kembali dan menjalankan fungsinya. Revitalisasi sendiri termasuk dalam pelestarian bangunan cagar budaya. Pendekatan teknik revitalisasi sangat kasuistik, tergantung kondisi bangunan dan nilai sejarahnya. Menurut Priatmojo, revitalisasi cagar budaya dapat mengandung tiga unsur perlakuan, yaitu:

1. Konservasi, yaitu pemeliharaan sertaperbaiki bagian – bagian yang rusak atau pemugaran.
2. Pemberian nilai ekonomi, yaitu penambahan fungsi atau perubahan fungsi sesuai dengan kebutuhan manusia kini, sehingga alih – alih menjadi *cost center* bangunan cagar budaya hendaknya menjadi *profit center*.
3. Pemilihan jenis penggunaan yang dapat memberikan manfaat bagi masyarakat luas, dengan demikian bangunan cagar budaya tidak menjadi sarana atau wadah kegiatan yang eksklusif (Wibowo, 2017).

Konservasi, pemberian nilai ekonomi, dan pemberian manfaat juga bagian penting dalam revitalisasi yang diungkapkan oleh Widjaja Martokusumo, dimana beliau berpendapat revitalisasi yaitu menghidupkan kembali distrik atau kawasan kota yang telah mengalami degradasi, baik dalam lingkup ekonomi, sosial buday, makna dan citra hingga tampilan visual. Upaya menghidupkan kembali dilakukan dengan intervensi fisik dan non fisik. Proses menghidupkan kembali sebuah kawasan cagar budaya meberikan kemungkinan masuknya fungsi baru yang harus diperhatikan tanpa meninggalkan *spirit of place*. Secara khusus, revitalisasi mencakup pemugaran bangunan gedung dan lingkungan yang dilindungi serta kawasan cagar budaya yang disesuaikan dengan klasifikasi yang ditetapkan.

1.4.3 ADMINISTRASI PUBLIK

Menurut Prajudi Atmosudirjo “Administrasi Publik adalah administrasi dari negara sebagai organisasi dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan-tujuan yang bersifat kenegaraan” (Anggara, 2012). Sedangkan menurut Chandler dan Plano “Administrasi Publik adalah proses dimana sumberdaya dan personil publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola keputusan kebijakan publik” (Nugroho, 2017). Melihat pengertian dari kedua ahli tersebut dapat dilihat bahwasannya administrasi publik memiliki beberapa point dalam pengertiannya seperti tujuan, organisasi, dan hal – hal yang terkait atau berhubungan dengan publik.

Jadi dalam hal ini administrasi publik adalah administrasi yang berupaya mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan oleh pemerintah, melalui perundang-undangan dan dalam bentuk hukum publik. Berdasarkan hal tersebut, bersifat publik atau kenegaraan. Dalam perkembangannya Ilmu administrasi publik sangatlah kompleks, karena berkaitan dengan banyak hal dan sangat tergantung dengan dinamika masalah yang terjadi di masyarakat dan kebutuhan yang ada. Dalam hal ini, ilmu administrasi publik perlu mengidentifikasi cara untuk mengetahui ruang lingkup administrasi publik, diantaranya dengan melihat kebutuhan rakyat dari suatu negara dan lembaga-lembaga departemen (kementerian) dan non-kementerian yang terdapat dalam suatu negara.

Menurut Chandler dan Plano (Keban, 2014) kehidupan manusia nantinya akan menjadi semakin kompleks sehingga membuat apa yang menjadi tugas pemerintah atau administrasi publik nantinya juga semakin kompleks. Suatu negara tentunya memiliki kewajiban untuk melayani warga negaranya dalam pemenuhan hak dan kebutuhan dasar dalam kerangka pelayanan publik, yang mana tercantum pada Undang-Undang Dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia Tahun 1945.

1.4.4 PARADIGMA ADMINISTRASI PUBLIK

Paradigma adalah sebuah pola pikir sekelompok orang atau beberapa orang, dan pola pikir tersebut tidak terlepas dari sifat ilmu pengetahuan itu sendiri yang sifatnya tidak nisbi, walaupun salah satu syaratnya harus mampu diterima secara global atau universal, namun dalam kurun waktu tertentu tetap ada perubahan, termasuk juga ilmu eksata (Suardita, 2016). Peran paradigma sangat penting dalam perkembangan suatu ilmu pengetahuan termasuk Administrasi Publik. Paradigma dalam administrasi sangat bermanfaat, karena dengan demikian seseorang akan mengetahui tempat dimana bidang ini dipahami.

Paradigma dalam administrasi publik menurut Robert T. Golembiewski (Suardita, 2016) dapat dilihat terkait hubungan dengan lokus maupun fokusnya sehingga definisi dari administrasi publik lebih mudah untuk dipahami. Adapun perkembangan paradigma Administrasi Publik yaitu:

1. Paradigma I

Paradigma pertama ini dikenal dengan paradigma Dikotomi Politik Administrasi (1900 – 1926). Tonggak sejarah pada paradigma pertama ini adalah tulisan dari Frank J. Goodnow dan Leonad D. White, yang termuat dalam bukunya yang berjudul *Politics and Administration*.

Frank Goodnow berpendapat bahwasannya terdapat dua fungsi pokok pemerintahan yang berbeda, yakni fungsi politik dan fungsi administrasi. Fungsi politik akan melahirkan kebijaksanaan sebagai pencerminan kehendak negara sedangkan fungsi administrasi berhubungan dengan pelaksanaan dari kebijaksanaan tersebut. Perbedaan kedua fungsi tersebut didasarkan atas adanya “pemisahan kekuasaan” (separation of power).

2. Paradigma II

Paradigma ke dua ini lebih dikenal dengan Prinsip-prinsip Administrasi (1927 – 1937). Paradigma ini ditandai dengan karya dari Wiloughby yang berjudul “*Principles of Public Administration*”, berkembang suatu anggapan bahwa prinsip-prinsip administrasi yang bersifat universal yang dapat ditemukan serta berlaku kapan dan dimana saja.

3. Paradigma III

Administrasi publik sebagai Ilmu Politik (1950 – 1970). Pada akhir tahun 30-an banyak kritikan tajam yang muncul terhadap administrasi publik. Berbagai kritikan tersebut diantaranya, menyangkut tentang pandangan yang menyatakan bahwasannya prinsip-prinsip administrasi bersifat universal. Menurut “Herbert Simon”, beliau menyatakan bahwasannya kedua hal tersebut tidaklah benar. Menurut beliau politik dan administrasi merupakan hal tidak dapat dipisahkan, begitu juga dengan prinsip-prinsip administrasi yang bersifat universal. Kritikan-kritikan tersebut membuat administrasi publik mundur dari disiplin induknya yaitu disiplin pada birokrasi pemerintahan atau Ilmu Politik. Periode inilah yang menjadi periode dimana terdapat untuk membangun kembali hubungan konseptual antara administrasi publik dengan ilmu politik.

4. Paradigma IV

Paradigma ke keempat merupakan Administrasi publik sebagai Ilmu Administrasi (1956– 1970). Paradigma ini muncul sebagai bentuk reaksi atas paradigma yang ke tiga, dimana pada paradigma tersebut, administrasi publik telah kembali ke disiplin iduknya yaitu ilmu politik, namun ternyata hal tersebut hanya membuat administrasi publik sebagai warga kelas dua dalam bidang ilmu politik, sehingga para tokoh administrasi publik mulai mencari alternatif lain dan menjadikan Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi.

5. Paradigma V

Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik (1970 – sekarang). Hingga paradigam kelima, belum menemukan titik sepakat mengenai fokus dan lokus dari administrasi publik, namun menurut pemikiran Herbert Simontentang terdapat dua aspek yang perlu dikembangkan dalam disiplin administrasi publik yaitu:

- a. Administrasi Publik yang memusatkan perhatiannya pada pengembangan ilmu murni administrasi.
- b. Sedangkan lainnya lebih memusatkan perhatiannya kepada kebijaksanaan publik.

6. Paradigma VI

Paradigma ke-6 yaitu *Governance*, muncul tahun 1990 hingga sekarang. Konsep ini sebenarnya bukan merupakan konsep yang baru, konsep ini telah memperoleh makna dan diterapkan dari akhir 1980 dan 1990. Paradigma *Governance* ini memiliki makna dan konsep yang mirip dengan NPM yang dipercaya telah berhasil dalam penerapannya. Secara keseluruhan, *governance* mencakup bahasan mengenai desentralisasi atau pembagian kekuasaan dan fungsi. Selain itu juga ada analisis jejaring antar para aktor seperti organisasi non profit, organisasi privat dan pemerintahan dari unit maupun level yang berbeda. Adapula prinsip – prinsip Paradigma *Governance*, yaitu:

- a. Jaringan lembaga dan aktor dari dalam dan di luar pemerintahan.
- b. Tidak ada batas-batas untuk mengatasi masalah sosial dan ekonomi.
- c. Ketergantungan kekuasaan diantara lembaga – lembaga yang terlibat dalam keputusan bersama. Artinya antar organisasi bergantung satu sama lain untuk melakukan suatu tindakan dan harus ada penggabungan sumberdaya serta negosiasi untuk menyamakan asumsi demi tercapainya suatu tujuan.
- d. Jaringan aktor pemerintahan yang mandiri dan otonom.
- e. Kemampuan untuk menyelesaikan masalah dengan tidak bertumpu pada kekuatan pemerintah untuk menggunakan wewenangnya.

Berdasarkan enam paradigma tersebut, paradigma yang sesuai dengan penelitian ini adalah paradigma ke lima, yaitu Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik. Paradigma ke lima terdapat 2 aspek yaitu manajemen publik dan kebijakan publik. Penelitian ini lebih terfokus pada aspek yang kedua yaitu kebijakan publik. Kebijakan public yang menjadi fokus penelitian terkait dengan kebijakan revitalisasi Kota Lama Semarang dengan melihat dari aspek kepemimpinan.

1.4.5 KEBIJAKAN PUBLIK

Konsep *public policy* dalam perkembangan ilmu administrasi publik mulai berkembang pada tahun 1970-an. Pokok perhatian utama administrasi publik saat itu adalah *public policy*. *Public policy* muncul dalam administrasi publik dikarenakan adanya teknisi administrasi yang menduduki jabatan politik

serta bertambahnya tuntutan masyarakat untuk memperoleh kebijakan yang lebih baik (Thoha, 2008).

Istilah kebijakan publik sendiri merupakan terjemahan bahasa Inggris, yaitu *public policy*. Kata *policy* dapat diterjemahkan sebagai “kebijakan” dan ada yang menerjemahkan sebagai “kebijaksanaan” (Sahya, 2014). Hingga sekarang ini belum terdapat kesepakatan terkait *policy* yang diterjemahkan menjadi “kebijakan” atau “kebijaksanaan”, namun kecenderungannya diterjemahkan sebagai sebuah kebijakan. Berdasarkan hal tersebut, *public policy* diterjemahkan menjadi kebijakan publik.

Berdasarkan perkembangannya, semakin banyak definisi kebijakan publik yang ungkapkan oleh para ahli, seperti James E. Anderson (Sahya, 2014) yang menyatakan bahwasannya, “*Public policies are those policies developed by governmental bodies and officials*” atau kebijakan publik merupakan kebijakan yang dikembangkan oleh badan dan pejabat pemerintah. James juga menjelaskan lebih lanjut bahwasannya kebijakan yang dibangun tersebut memiliki implikasi bahwasannya: (1) kebijakan publik mempunyai tindakan orientasinya adalah pencapaian tujuan, (2) kebijakan publik berisi tindakan – tindakan yang dilakukan pemerintah, (3) kebijakan publik bukan terkait dengan apa yang ingin dilakukan namun apa yang benar – benar dilakukan oleh pemerintah, (4) kebijakan publik memiliki arti positif untuk melakukan tindakan dalam penyelesaian masalah dan dapat berarti negative ketika pemerintah memutuskan untuk tidak melakukan sesuatu, (5) kebijakan pemerintah dalam arti yang positif setidaknya didasarkan pada peraturan perundang – undangan yang memiliki sifat memaksa dan terikat (Winarno, 2008).

David Easton menyatakan bahwasannya “*Public policy is the authoritative allocation of values for the whole society*” atau kebijakan publik merupakan pengalokasian nilai secara sah kepada seluruh anggota masyarakat. Beberapa pandangan para ahli tersebut menggambarkan bahwasanya kebijakan publik dibuat oleh pemerintah dengan berupa tindakan yang dilakukan oleh pemerintah. Kebijakan publik, dalam hal ini ketika melakukan maupun tidak melakukan sesuatu

tetap memiliki tujuan. Hal ini karena Kebijakan publik dilakukan demi kepentingan masyarakat.

Menurut Riant Nugroho, kebijakan publik merupakan hal yang belum tentu mudah untuk dibuat, dilaksanakan, bahkan dikendalikan, hal ini dikarenakan kebijakan publik sangat erat kaitannya dengan politik (Nugroho, 2017). Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwasannya kebijakan publik merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan maupun tidak dilakukan pemerintah yang berorientasi pada tujuan tertentu untuk memecahkan permasalahan publik demi kepentingan publik.

Kebijakan publik memiliki tiga prinsip dalam praktik ketatanegaraan dan pemerintahan, ketiga prinsip tersebut yaitu: pertama, terkait dengan bagaimana merumuskan kebijakan publik atau disebut dengan Formulasi kebijakan, kedua, terkait dengan implementasi kebijakan publik dan ketiga, terkait dengan evaluasi kebijakan publik (Nugroho, 2017).

Secara garis besar, Riant Nugroho (2017) telah mengungkapkan proses kebijakan publik seperti perumusan, implementasi dan evaluasi. Namun untuk lebih detailnya ada beberapa proses kebijakan, seperti:

1. Identifikasi masalah (*Problem Identification*).

Identifikasi masalah kebijakan melalui tuntutan dari individu atau kelompok untuk kegiatan pemerintah.

2. Agenda setting.

Fokus perhatian dari media massa dan pejabat publik dalam masalah publik secara khusus untuk memutuskan hal-hal yang akan diputuskan.

3. Perumusan usul kebijakan (*Policy Formulation*).

Penentuan agenda permasalahan dan pengusulan program untuk penyelesaian masalah.

4. Pengesahan kebijakan (*Policy Legitimation*).

Memilih suatu usulan, pembentukan dukungan politik untuk usulan tersebut, dan mengesahkan sebagai undang-undang hukum.

5. Pelaksanaan kebijakan (*Policy Implementation*).

Implementasi kebijakan melalui pengorganisasian birokrasi, menyiapkan pembiayaan atau memberikan pelayanan, menarik pajak, dan sebagainya.

6. Evaluasi kebijakan (*Policy Evaluation*).

Penganalisisan tentang program, evaluasi hasil dan pengaruhnya, dan menyarankan perubahan dan penyesuaian.

Salah satu tahapan yang dijelaskan tersebut adalah implementasi. Dalam buku *Public Policy* dijelaskan bahwasannya dalam mencapai keberhasilan suatu kebijakan dipengaruhi oleh kontribusi konsep atau dalam kebijakan biasa dengan proses formulasi atau perencanaan kebijakan. Perencanaan berperan dalam keberhasilan kebijakan mencapai 60%, namun 60% tersebut tidak berarti apa – apa jika 40% dalam implementasinya tidak konsisten dengan konsep (Nugroho, 2017). Maka dari itu, peneliti tertarik untuk meneliti Kota Lama Semarang dari segi implementasi kebijakan.

1.4.6 Implementasi Kebijakan

Ripley dan Franklin (Winarno, 2008) menyatakan bahwasannya implementasi merupakan proses yang terjadi setelah penetapan perundang – undangan yang memberikn gambaran terkait otoritas program, kebijakan, keuntungan *atau benefit* dan jenis iuran yang nyata. Berdsarkan pernyataan tersebut dapat diindikasikan bahwasannya implementasi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk pencapaian tujuan dan hasil yang diinginkan merupakan keinginan publik maupun pejabat pemerintah. Implementasi dalam hal ini dapat berupa tindakan oleh beberapa aktor untuk membuatsuat kebijakan atau program dapat berjalan.

Pendapat lain diungkapkan oleh Van Horn dan Varn Meter (Agustino, 2008) yang menyatakan bahwasannya impelementasi adalah tindakan yang dilakukan oleh berbagai pihak baik pemerintah hingga swasta yang dimaksudkan untuk pencapaian tujuan kebijakan ataupun organisasi. Pernyataan kedua ahli menunjukkan bahwasannya implementasi kebijakan merupakan proses dalam mewujudkan kebijakan publik yang bersifat abstrak atau memiliki makna tertuang dalam suatu ketentuan atau peraturan menjadi bentuk yang kongkrit berupa

tindakan untuk pencapaian tujuan sehingga mampu memperoleh hasil atau dampak sesuai yang diinginkan.

Berdasarkan pernyataan tersebut, tentunya implementasi kebijakan bukanlah sebuah hal yang mudah untuk dilakukan akan tetapi implementasi merupakan proses yang rumit dan sulit. Eugene Bardach (Agustino, 2008) mengungkapkan kesulitan proses implementasi sebagai berikut :

“...adalah cukup untuk membuat sebuah program dan kebijakan umum yang kelihatannya bagus di atas kertas. Lebih sulit merumuskannya dalam kata – kata dan slogan – slogan yang kedengarannya menenangkan bagi telinga para pemimpin dan para pemilih yang mendengarkannya, dan lebih sulit untuk melaksanakannya dalam bentuk dan cara yang memuaskan semua orang termasuk klien.”

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Edward III (Akib, 2012) bahwasannya ketika tidak ada implementasi yang efektif maka sebaik apapun kebijakan yang dibuat tidak akan berhasil ketikadilaksanakan. Begitupula yang diungkapkan oleh Chief J.O Udoji (Nurhajadmo, 2008:216) dimana ia mengungkapkan bahwasannya implementasi adalah sebuah proses yang sangat penting dalam kebijakan, bahkan lebih penting dari proses pembuatan kebijakan itu sendiri, hal ini dikarenakan implementasi kebijakan adalah jembatan yang menghubungkan antara formulasi kebijakan dengan hasil (*outcome*) kebijakan yang telah diharapkan.

Pentingnya implementasi kebijakan jika dibuat dalam angka menurut Riant Nugroho (2017) memiliki pengaruh dalam kebijakan publik sebesar 40% untuk menentukan keberhasilan, namun 40% sangat berarti karena ketika perencanaan yang berperan sebanyak 60% tidak dapat dilaksanakan secara konsisten sebesar 40% maka kebijakan tersebut peluang keberhasilannya sangat kecil. Artinya dalam hal ini ketika perumusan kebijakan telah berhasil dilakukan, maka 60% keberhasilan sudah ada ditangan, namun ketika implementasinya tidak baik maka keberhasilan 60% itu akan hangus. Melihat penjelasan tersebut tentunya kita sadar bahwasannya implementasi merupakan faktor penting dalam kebijakan. Ditambah lagi bahwasannya rata – rata konsistensi implementasi hanya 10-20% saja.

Keberhasilan sebuah implementasi kebijakan publik tentunya dipengerahi oleh beberapa indikator tertentu seperti komunikasi, sumber daya, komitmen dan

konsistensi para pelaksana. Semua indikator tersebut tentunya dapat berjalan baik ketika diterapkan secara baik pula oleh para implementor. Implementor dalam implementasi kebijakan publik tentunya semakin bersifat lintas organisasi yang dapat terdiri dari individu, kelompok kepentingan, organisasi publik, organisasi swasta, dan lain sebagainya. Pada proses implementasi tentunya strategi dan tindakan bagi aktor tidak hanya ditentukan oleh satu pihak saja melainkan interaksi dari aktor – aktor tersebut. Maka dari itu, muncul berbagai model implementasi kebijakan seperti model *Top Down*, *Bottom Up*, hingga model implementasi Jaringan.

Model *Top - Down* adalah suatu proses pengambilan kebijakan public dan tata kelola pemerintahan yang disebut juga sebagai model manajemen administratif konvensional karena semata – mata berfokus kepada hubungan antara agent dan objek yang akan mengarahkan atau dikendalikan (Mualiani, 2019). Pada pelaksanaannya *top – down* memiliki banyak kelemahan. Kelemahan pendekatan ini disampaikan oleh Hjern dan Hull, Hanf, Barret dan Fudge, dan Elmore. Para ahli implementasi tersebut menyatakan bahwasannya terdapat empat (4) kelemahan *top – down* yaitu (1) menganggap aktor utama yang paling berpengaruh dalam implementasi adalah *policy making*, (2) pendekatan *top down* sulit dilakukan ketika ada kebijakan atau aktor yang dominan, (3) pendekatan *top down* melupakan kenyataan bahwasannya birokrat garda terdepan dan kelompok sasaran cenderung dapat menyelewengkan arah kebijakan untuk kepentingan mereka, (4) tahapan yang dilakukan tidak bersifat *clear-cut* sehingga ruang bagi birokrat terbuka untuk mempengaruhi dan melakukan negosiasi pada saat formulasi hingga implementasi (Purwanto, 2015).

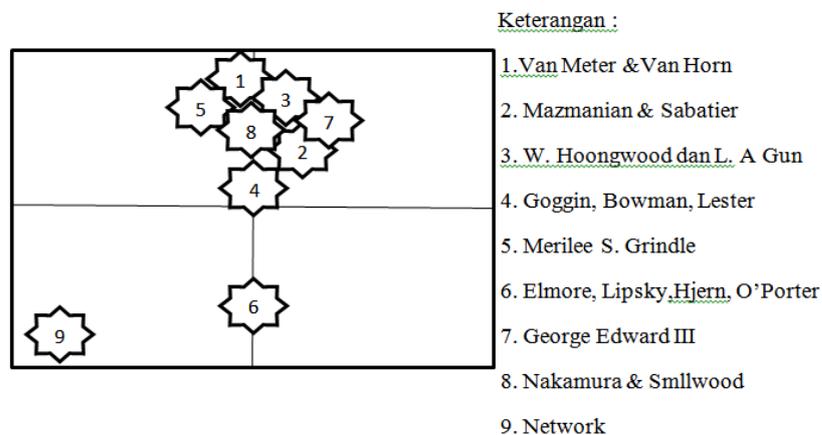
Kritikan – kritikan tersebut pada akhirnya mampu menghasilkan pendekatan baru yang disebut *bottom up*. *Bottom – Up* menekankan pentingnya memperhatikan dua aspek penting dalam implementasi sebuah kebijakan, yaitu birokrat pada level bawah dan kelompok sasaran kebijakan (Purwanto, 2015). Birokrat pada level bawah sangat menentukan keberhasilan pada sebuah implementasi kebijakan, begitupula dengan kelompok sasaran. Implementasi juga akan berhasil bila melibatkan kelompok sasaran dalam proses formulasi maupun

implemetasi. Pendekan *bottom up* memiliki pendekatan penelitian sendiri dengan langkah – langkah, seperti : (1) memetakan stakeholders yang terlibat dalam implementasi kebijakan pada level bawah, (2) mengumpulkan informasi dari para aktor terkait pemahaman terhadap kebijakan yang diimplementasikan dan apa kepentingan mereka terlibat dalam implementasi, (3) memetakan jaringan aktor, (4) melakukan pemetaan jaringan aktor, (5) pemetaan dilakukan terus hingga level tertinggi (Purwanto, 2015).

Berdasarkan penjelasan mengenai model – model implementasi kebijakan, pada dasarnya model – model implementasi dapat dibuat pemetaan kedalam dua jenis pemilahan. Pemilahan pertama adalah model implementasi kebijakan *top - down*, dan *bottom – up*. Pemilahan kedua berpola paksa dan mekanisme padar. Model – model implementasi kebijakan ini dapat dipetakan sebagai berikut:

Gambar 1.6

Pemetaan Model Implementasi



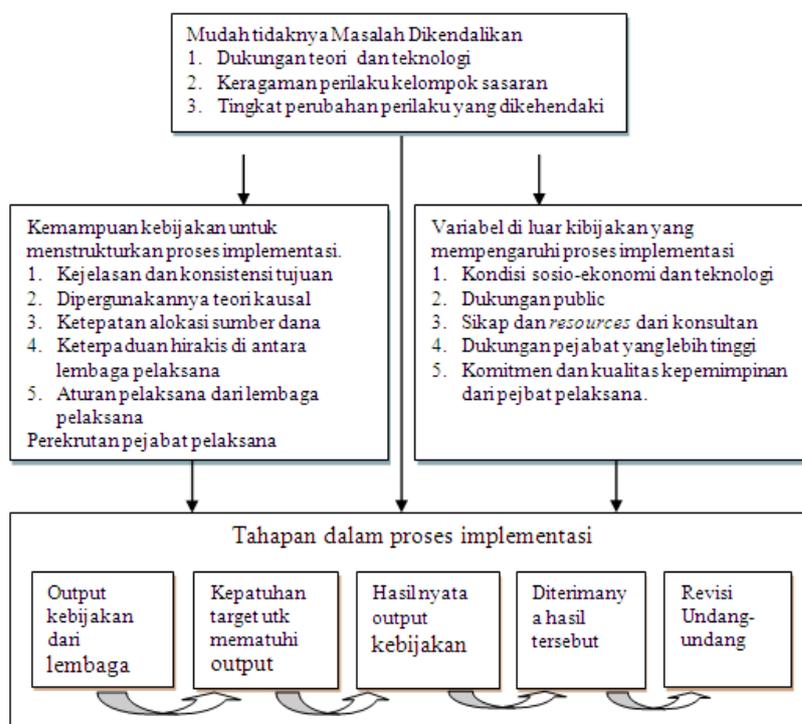
Sumber : (Nugroho, 2017)

Berdasarkan pemetaan implementasi kebijakan, peneliti akan membahas lebih dalam mengenai model implementasi *top-down*. Pemilihan ini dikarenakan pada penelitian Kota Lama Semarang, model yang digunakan adalah *top-down*. Pada pemetaan model implementasi, terdapat beberapa model *top-down* yaitu model yang dikembangkan oleh Van Meter dan Van Horn, Mazmanian dan Sabatier, Gun dan Hoongwood, Grindle, Nakamura dan Smallwood, serta Edward III. Model–model tersebut mengungkapkan beberapa hal yang dapat

mempengaruhi keberhasilan sebuah kebijakan, misalnya komunikasi, faktor internal, maupun faktor eksternal. Salah satu model yang disebut sebagai *A framework for Implementation Analysis* adalah model milik Mazmanian dan Sabatier . Model Mazmanian dan Sabatier mengklasifikasikan implementasi kebijakan kedalam tiga variabel, yaitu variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen.

Gambar 1.7

Model Implementasi Mazmanian dan Sabatier



Sumber : (Nugroho, 2017)

Variabel independen merupakan variabel yang pengendalian masalahnya berkaitan dengan indikator masalah teori dan teknis pelaksanaan, keragaman objek, dan perubahan seperti apa yang dikehendaki. Variabel kedua, yaitu intervening merupakan kemampuan kebijakan dalam menstrukturkan proses implementasi dengan tujuan maupun faktor di luar kebijakan. Sedangkan, variabel dependen merupakan variabel yang terdiri dari 5 tahapan. Pada ketiga proses tersebut, ada berbagai indikator yang diungkapkan oleh Mazmanian dan Sabatier salah satunya faktor kepemimpinan.

1.4.7 Kepemimpinan

1.4.6.1 Definisi Kepemimpinan

Teori mengenai kepemimpinan telah menerima perhatian yang luas. Berbagai teori bermunculan untuk menjelaskan mengenai pemimpin baik karakteristiknya, sifat, perilaku, kontingensi, maupun hubungan pemimpin dengan bawahannya. Teori – teori tersebut sebagian besar muncul pada studi bisnis. Ada beberapa pengertian kepemimpinan menurut ahli, salah satunya menurut Yukl, dimana kepemimpinan adalah fenomena sosial yang sangat kompleks dan dimulai dari melihat ciri-ciri kepribadian, gaya perilaku pemimpin, dan faktor kontingensi (Laksono, 2018). Menurut Stephen Robbins, kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi kelompok kearah pencapaian. Pengertian lainnya mengenai kepemimpinan juga dijelaskan oleh Robert G Owens dan Robert Kreitther dan Angelo.

Robert G Owens menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah bentuk interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan yang dipimpin sedangkan Robert Kreitther dan Angelo menjelaskan bahwasanya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi anggota dalam mencapai tujuan organisasi secara sukarela. Pendapat Robert Kreitther dan Angelo juga sejalan dengan pendapat H. Hadari Nawawi yang mengungkapkan bahwasannya kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar mampu bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang terarah untuk pencapaian pada tujuan bersama (Laksono, 2018). Berdasar pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwasanya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin memimpin bawahannya untuk bekerjasama dan melakukan kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Berdasarkan pengertian tersebut tentunya kepemimpinan sangat mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan di berbagai bidang termasuk pariwisata. Pada penelitian kali ini, peneliti berusaha untuk menjelaskan mengenai kepemimpinan dari sudut pandang pariwisata. Pada penelitian sebelumnya dalam pariwisata regional telah mengungkapkan bahwasannya kepemimpinan sangat penting dalam proses keberhasilan pariwisata suatu daerah. Peran pemimpin

dalam pariwisata merupakan hal vital bagi kegiatan kepariwisataan. Pendekatan kepemimpinan juga mempengaruhi keberhasilan pariwisata tersebut, dimana berkorelasi sangat positif dengan keberhasilan pembangunan pariwisata yang dilakukan. Berdasarkan semua penjelasan tersebut dapat dilihat bahwasanya hal terpenting dalam kepemimpinan disini adalah cara pemimpin memimpin untuk mencapai tujuan tertentu. Pencapaian tujuan tersebut tentunya diharapkan mampu tercapai secara efektif dan efisien. Maka harus tercipta efektifitas dalam kepemimpinan sehingga mampu menciptakan situasi dinamis, sinergi positif, dan kekutan besar dalam organisasi tersebut.

1.4.6.2 Kepemimpinan Efektif

Kepemimpinan efektif menurut Siswanto adalah kepemimpinan dimana seorang bawahan mampu merespon atasan dengan baik dalam menjalankan perintah karena mereka menginginkan untuk melakukan tugas tersebut dan bawahan juga mampu menemukan kompensasinya, tetapi dengan otoritas pribadi, bawahan tersebut tetap maneghormati, patuh, taat, dan mampu bekerja dengan senang hati, kemudian merealisasikan perintah atasannya tersebut (Siswanto, 2005). Pendapat lain mengenai kepemimpinan efektif yaitu kepemimpinan yang mampu untuk menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang koperatif dalam kehidupan organisasional. Berdasarkan kedua pengertian tersebut kita dapat melihat bahwasannya kepemimpinan yang efektif dapat terjadi ketika pemimpin tersebut dapat berpengaruh kepada bawahannya dalam melaksanakan tugas, dan orang yang dipimpin dapat menerima pengaruhnya dengan senang hati dan tanpa ada paksaan ketika melakukannya.

Ada beberapa kriteria kepemimpinan yang efektif. Menurut Ari Retno Hapsari, kepemimpinan yang efektif dapat dilihat dari 1) Memperhitungkan minat sampai hasil akhir, 2) Memahami bahwa hasil adalah selalu penilaian terakhir, 3) Memiliki semangat menyelesaikan masalah, 4) Lebih demoratis dari pada autoirity, 5) Memberikan kesempatan untuk mencapai potensi setiap orang, 6) Memiliki etika dan moral yang tinggi, 7) Megambil tanggung jawab upaya dan hasil tim. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan adalah sebagai berikut : 1) Kepribadian, 2) Harapan dan perilaku atasan. 3)

Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap kepemimpinan. 4) Kebutuhan tugas, 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan, 6) Harapan dan perilaku rekan.

Berdasarkan kriteria dan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan efektif tersebut maka dapat diketahui bahwasanya kepemimpinan yang efektif sangat penting bagi keberhasilan tujuan sebuah organisasi. Pencapaian kepemimpinan yang efektif tersebut juga tentunya dapat dilihat dari beberapa model kepemimpinan seperti model kepemimpinan transformasional, transaksional, karismatik, situasional, hingga model kepemimpinan berkelanjutan. Dalam mendalami fenomena keberhasilan pemimpin dalam melakukan revitalisasi maka peneliti melihat kepemimpinan dari model kepemimpinan berkelanjutan.

1.4.6.3 Kepemimpinan Berkelanjutan

Keberlanjutan atau *sustainable* memiliki banyak pengertian, salah satunya dari sudut pandang organisasi. *Sustainable* dalam sudut pandang organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan meningkatkan nilai jangka panjang agar tetap stabil dan konsisten tanpa mengesampingkan faktor ekonomi, sosial, dan lingkungan (Kanters, 2013). Ada beberapa poin penting dalam pengertian tersebut dimana ada nilai jangka panjang untuk menjaga stabilitas dan konsistensi sebuah organisasi. Jika dikaitkan dengan kepemimpinan, dimana kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin untuk pencapaian tujuan, maka kepemimpinan berkelanjutan adalah cara bagi seorang pemimpin mencapai tujuan dengan menanamkan nilai pada organisasi dalam jangka panjang agar stabil dan konsisten.

Hargreaves and Fink menggambarkan kepemimpinan berkelanjutan sebagai pemimpin yang belajar dari masa lalu dan dari keanekaragaman, tangguh di bawah tekanan, menunggu dengan sabar untuk hasil, dan tidak mudah mengeluarkan karyawan. Pada penelitian yang dilakukan Daina Mazutiz dan Evisa Abolina (2019), kepemimpinan berkelanjutan juga digambarkan sebagai seorang pemimpin yang unggul yang mampu mempertahankan hasil, mengurangi pergantian karyawan, dan mempercepat penemuan (Kalkavan, 2015). Pada penelitian ini, disimpulkan pula bahwa kepemimpinan berkelanjutan adalah

pemimpin yang berfikir jangka panjang ketika mengambil keputusan, membangun staf yang kompeten, dekat, memiliki partisipasi yang tinggi, dan mampu menanamkan nilai kepada organisasi dalam jangka panjang (Kalkavan, 2015).

Melihat pengertian tersebut, maka ketika berbicara mengenai kepemimpinan berkelanjutan maka akan berbicara juga mengenai perspektif yang luas dengan tujuan menghasilkan pemimpin keberlanjutan dalam hal ini bukan mengartikan dalam arti ekologi, namun lebih kepada pemimpin yang mampu menanamkan nilai yang baik kepada sebuah organisasi dalam jangka panjang untuk pencapaian tujuan dengan tetap menjaga stabilitas dan konsistensi.

Pada penelitian kali ini, peneliti menggunakan teori kepemimpinan berkelanjutan karena pada revitalisasi Kota Lama diharapkan ada nilai yang tertanam dengan baik sehingga mampu menciptakan otomatisasi dalam organisasi. Otomatisasi menjadi penting karena terdapat perubahan yang pesat dan diharapkan nilai – nilai yang ditanamkan pemimpin selama revitalisasi tersebut dapat tertanam pada organisasi dalam jangka panjang sehingga stabilitas dan konsistensi dapat terus berjalan dalam revitalisasi Kota Lama Semarang. Pentingnya stabilitas dan konsistensi tersebut sangat berhubungan erat dengan tujuan revitalisasi Kota Lama. Dimana, tujuan diadakannya revitalisasi adalah Kota Lama Semarang mampu menjadi warisan budaya dunia (World Heritage City). Target tersebut tentunya bukan suatu hal yang mudah dimana ada banyak syarat yang harus dipenuhi untuk masuk kedalam list warisan budaya dunia, ketika telah berhasil masuk dalam list warisan budaya dunia juga akan sangat susah untuk mempertahankan, karena dalam list tersebut kapanpun bisa dikeluarkan ketika UNESCO menanggap sudah tidak layak lagi untuk masuk dalam list dan selalu ada pemantauan. Pencabutan predikat tersebut juga terjadi di Kawasan Kota Tua Jakarta (Susantio, 2018). Hal tersebut tentunya tidak diharapkan terjadi di Kota Lama Semarang, maka dari itu perlu adanya keberlanjutan dalam revitalisasi melalui kepemimpinan berkelanjutan.

Model kepemimpinan berkelanjutan sendiri ada beberapa, dalam penelitian kali ini pemimpin ingin melihat kepemimpinan berkelanjutan dari *5I Model for Sustainability Leadership*. Model ini dipilih peneliti karena sesuai dengan kosep

kepemimpinan berkelanjutan dimana, diantara 5 I ada *institutional work* yang merupakan bagian paling penting dan berat untuk dilakukan dimana memastikan nilai tersebut benar – benar tertanam dalam organisasi. Adapun 5I dalam *5I Model for Sustainability Leadership*, yaitu: 1) *The inspirational work of leadership*, 2) *Integrative work*, 3) *Identity work*, 4) *Implementation work*, dan 5) *Institutional work* (Mazutis & Abolina, 2019).

Gambar 1.8

The 5I Model for Sustainability Leadership



Sumber : (Mazutis & Abolina, 2019).

Pertama, berkaitan dengan *inspirational work*. Sebagian besar teori mengenai kepemimpinan menganggap bahwasannya salah satu peran penting dari seorang pemimpin adalah mampu menginspirasi orang lain melalui visi yang mereka buat. Namun, dalam hal ini, selain menginspirasi dan memotivasi, juga melihat seorang pemimpin yang juga dituntut untuk mengkomunikasikan aspirasi sehingga tujuan bersama tersebut dapat benar – benar tercapai. Kedua, berkaitan dengan *Integrative work*, maka seorang pemimpin harus mampu memastikan proyek – proyek multi-tahun mampu benar – benar berjalan. Hal ini dapat dilakukan dengan pekerjaan integratif baik melalui penggabungan program, maupun aktivitas – aktivitas dengan melibatkan berbagai stakeholders. Pengambilan keputusan secara kolaboratif juga penting dilakukan seorang pemimpin dalam proses kolaborasi.

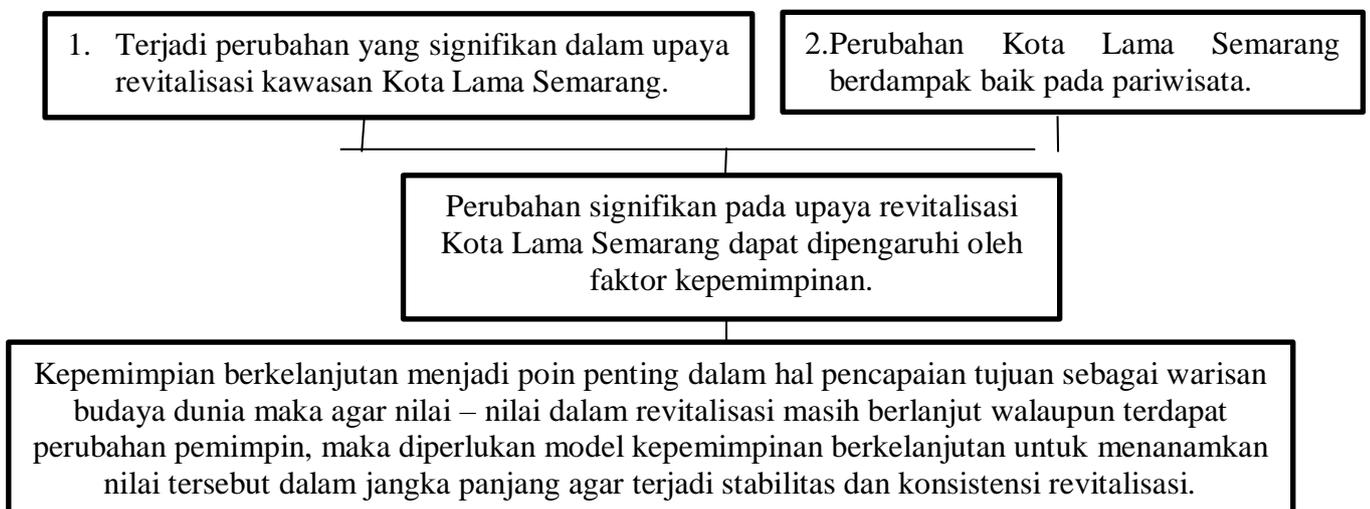
Ketiga, *Identity work*. Maksud dari *Identity work* adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memimpin berbagai kemitraan ketika berbagai mitra tersebut melakukan kolaborasi. Dimana peran pemimpin disini mampu mengelola perbedaan yang ada, sehingga mereka dapat tetap bekerja secara profesional. Kunci dari *Identity work* adalah bagaimana seorang pemimpin mampu menyatukan orang – orang yang berbeda, budaya yang berbeda untuk bekerjasama dan menciptakan sesuatu yang baru dan mencapai tujuan.

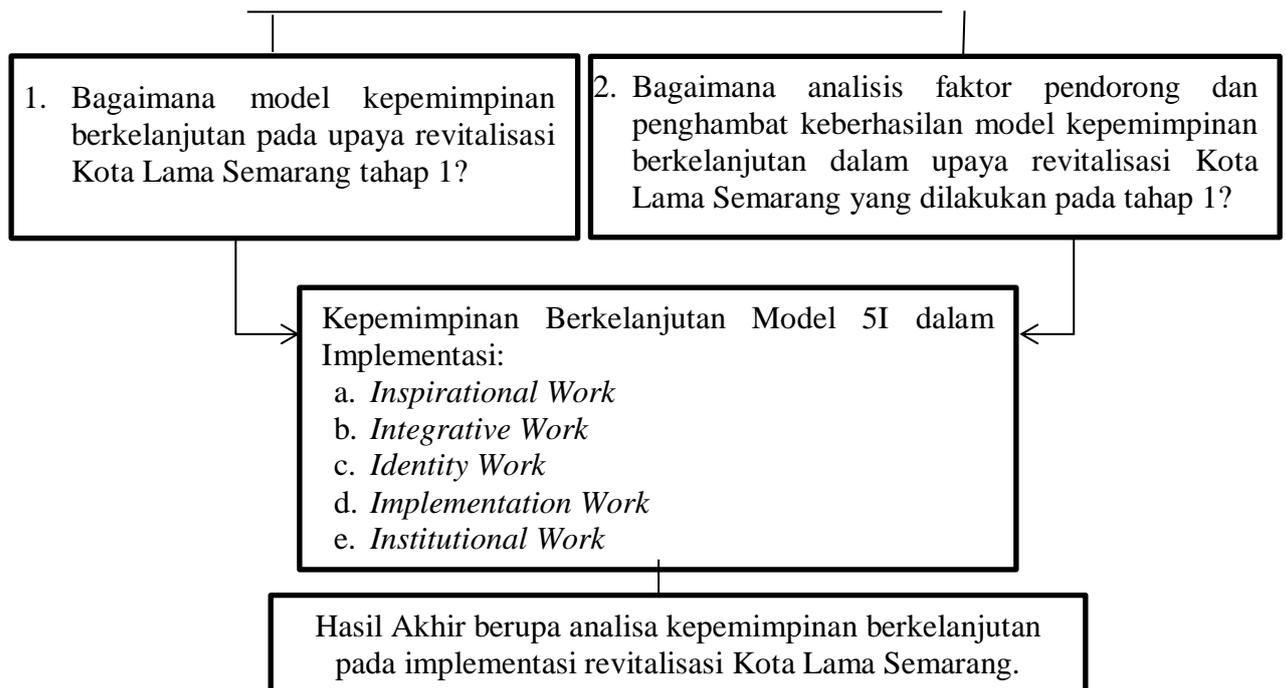
Keempat, *Implementation work*. Dalam menjalankan sebuah implementasi, seorang pemimpin memiliki nilai kerja keras. Selain itu juga mereka harus fleksibel dan objektif. Hal ini perlu dimiliki oleh seorang pemimpin karena mereka memiliki kewajiban juga untuk menatur strategi, memastikan bahwa organisasi selaras dengan tujuan, perlu melakukan kerjasama maupun melobi, dll. Dalam hal ini komitmen juga diperlukan oleh seorang pemimpin. Ada berbagai cara agar implementasi tersebut dapat berjalan dengan baik yaitu merekrut orang yang tepat, mengutamakan kemitraan dan memiliki tujuan yang jelas. Kelima, *Institutional work*. *Institutional work* memiliki tantangannya sendiri, dimana seorang pemimpin harus memastikan visinya mampu berlanjut dalam jangka yang panjang. Maka dari itu, seorang pemimpin harus mampu menanamkan visi, nilai, prinsip, dan praktik lainnya kedalam budaya organisasi.

1.5 Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 1.9

Kerangka Pikir Penelitian





Sumber : Diolah Peneliti pada 2020

1.6 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi Konsep pada penelitian ini menggunakan dasar pemikiran konsep kepemimpinan berkelanjutan. Hal ini didasarkan pada fenomena yang akan diteliti. Fenomena mampu diartikan sebagai sebuah gejala atau peristiwa yang terjadi di dalam kehidupan dan hal tersebut mampu untuk diamati. Fenomena yang akan diteliti pada penelitian ini lebih memfokuskan pada kepemimpinan berkelanjutan dalam revitalisasi Kota Lama Semarang tahap pertama dengan mengacu pada 5I kepemimpinan berkelanjutan sesuai *Model 5I for Sustainability Leadership*. Kelima I tersebut digunakan karena sesuai dengan konsep kepemimpinan berkelanjutan dimana, dimana terdapat *institutional work* yang merupakan bagian paling penting dan berat untuk dilakukan dimana memastikan nilai tersebut benar – benar tertanam dalam organisasi sehingga terjadi keberlanjutan dalam organisasi. Harapannya dengan menggunakan teori ini maka dapat melihat mana yang masih kurang sehingga dapat menjadi masukan dan sustainability dalam revitalisasi dapat benar – benar terjadi. Ketika terjadi sustainability melalui sustainability leadership maka pencapaian tujuan sebagai

warisan budaya dunia akan tercapai dan dapat dipertahankan dalam jangka waktu yang lama. Dalam operasionalisi konsep ini akan melihat dua hal, yaitu:

1. Fenomena yang akan diteliti berkaitan dengan 5I kepemimpinan berkelanjutan, yaitu:

a. *The Inspirational Work of Leadership*

Operasionalisasi *Inspirational Work* adalah deskripsi mengenai cara Walikota dan Wakil Walikota Semarang mengkomunikasikan dan membuka ruang aspirasi berkaitan dengan visi revitalisasi Kota Lama. *Inspirational Work* juga mendeskripsikan kemampuan seorang pemimpin menginspirasi dan memotivasi anggotanya.

b. *The Integrative Work of Leadership*

Operasionalisasi *Integrative Work* adalah deskripsi mengenai kolaborasi yang telah terjalin pada revitalisasi tahap 1, dan cara Walikota dan Wakil Walikota Semarang dalam memperoleh kesepakatan secara kolaboratif yang berkaitan dengan revitalisasi tahap 1 Kota Lama Semarang.

c. *The Identity Work of Leadership*

Operasionalisasi *Identity Work* adalah deskripsi mengenai keterbukaan Walikota dan Wakil Walikota Semarang dalam menerima masukan, mengelola perbedaan pendapat, dan menangani permasalahan yang ada dalam revitalisasi tahap 1 Kota Lama Semarang.

d. *The Implementation Work of Leadership*

Operasionalisasi *Implementation Work* adalah deskripsi mengenai cara rekrutmen pelaksana, dan cara Walikota dan Wakil Walikota Semarang menjalin kerjasama untuk revitalisasi tahap 1 kawasan Kota Lama Semarang.

e. *The Institutional Work of Leadership*

Operasionalisasi *Institutional Work* yang akan berfokus pada deskripsi cara Walikota dan Wakil Walikota Semarang

menanamkan nilai dan visi organisasi maupun program untuk mendukung revitalisasi tahap 1 kawasan Kota Lama Semarang.

2. Faktor yang menjadi pendorong dan penghambat pada kepemimpinan berkelanjutan dalam revitalisasi Kawasan Kota Lama Semarang tahap 1.

Pada operasionalisasi konsep ini memiliki tujuan untuk mengetahui apa yang menjadi faktor pendorong dan penghambat dalam kepemimpinan berkelanjutan dalam revitalisasi Kawasan Kota Lama Semarang tahap 1. Faktor pendorong dan penghambat tersebut didapatkan melalui wawancara yang nantinya akan dilakukan peneliti.

1.7 Metode Penelitian

1.7.1 Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Adapun metode ini merupakan metode yang digunakan dalam mengekspolrasi dan memahami makna yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan (Creswell, 2010). Desain penelitian yang digunakan dan dipilih peneliti untuk mengetahui fenomena kepemimpinan berkelanjutan pada implementasi revitalisasi Kawasan Kota Lama Semarang. Adapun pendekatan penelitian yang digunakan yaitu pendekatan deskriptif. Pendekatan ini digunakan peneliti untuk memberikan analisa secara mendalam mengenai kepemimpinan berkelanjutan pada implementasi revitalisasi Kota Lama Semarang.

1.7.2 Situs Penelitian

Situs penelitian adalah tempat dimana terjadi suatu peristiwa atau fenomena. Jadi, situs penelitian dalam penelitian ini adalah Kawasan Kota Lama Semarang.

1.7.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan individu maupun kelompok yang memiliki peran sebagai informan dalam memberikan informasi terkait dengan fenomena yang diteliti. Pada penelitian ini penentuan subjek penelitian melalui *snowball sampling*. *Snowball sampling* adalah metode mengambil sample dengan cara mengambil beberapa kasus melalui hubungan yang saling terkait dari satu orang dengan orang lain maupun satu kasus dengan kasus lain, kemudian dicari hubungan selanjutnya dengan proses yang sama, demikian seterusnya.

Berdasarkan penjelasan, maka subjek penelitian ini adalah Ibu Wakil Walikota Semarang selaku pemimpin dalam proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang sekaligus Ketua BPK2L. Adapula anggota Badan Pengelola Kawasan Kota Lama (BP2KL) yang mengetahui secara pasti mengenai revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang. Melalui BP2KL maka peneliti akan mencari lebih jauh subjek penelitian yang memiliki kaitan dengan kepemimpinan dalam revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

Berdasarkan hasil dari BPK2L maka, ada beberapa informan yang memiliki kaitan dengan kepemimpinan dalam revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang seperti Dinas Penataan Ruang. Dinas Penataan Ruang menjadi dinas penanggung-jawab revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang. Adapula BAPPEDA dalam Sub Bagian Perencanaan Penataan Ruang, Petanahan, dan Lingkungan Hidup yang menangani secara langsung revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang. Masyarakat atau pemilik gedung dan tentunya pihak swasta, dimana salah satu Bank Jateng. Bank Jateng yang menjadi menyalurkan CSR untuk Galeri Industri Kreatif Kota Lama Semarang sebanyak 1,6 Miliar.

1.7.4 Jenis Data

Lofland dan Lofland (Moleong, 2010) mengungkapkan bahwasannya jenis data yang utama dalam penelitian kualitatif dapat berupa tindakan dan kata - kata. Selain kedua jenis data tersebut, merupakan data tambahan seperti dokumen, dan data lainnya. Maka, jenis data baik data utama maupun data pendukung yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut :

a. Kata – Kata dan Tindakan

Kata – kata dan tindakan dalam hal ini berarti bahwasannya tindakan dan kata – kata yang diamati dari orang yang di wawancara merupakan sumber utama dalam penelitian. Sumber utama dalam penelitian tersebut selanjutnya akan dicatat menggunakan catatan tertulis, perekaman video atau audio, dan dokumentasi melalui foto.

b. Sumber Data Tertulis

Sumber data tertulis dapat berupa buku, jurnal, dokumen resmi, maupun arsip. Ada berbagai buku maupun jurnal yang digunakan baik

berkaitan dengan kawasan Kota Lama Semarang, kepemimpinan berkelanjutan, kebijakan publik, hingga metode- metode penelitian. Dokumen resmi yang digunakan dalam hal ini adalah peraturan – peraturan pemerintah yang berkaitan dengan revitalisasi maupun pariwisata.

c. Data Statistik

Pada penelitian kualitatif, peneliti juga menggunakan data statistik yang tersedia secara resmi atau berdasarkan hasil penelitian untuk menjadi sumber data tambahan. Data statistik dapat membantu memberikan gambaran mengenai fenomena yang sedang terjadi dalam penelitian. Adapun data statistik yang digunakan seperti pertumbuhan jumlah wisatawan di Kota Lama Semarang, maupun presentase tata guna lahan, dan masih banyak lagi.

d. Foto

Foto mampu menghasilkan data deskriptif yang berarti dan dapat digunakan dalam menelaah sisi - sisi subjektif dan hasilnya dianalisis secara induktif. Terdapat dua jenis foto yang digunakan dalam penelitian ini yaitu foto yang dihasilkan oleh peneliti itu sendiri maupun dari orang lain. Adapun foto yang telah digunakan berkaitan dengan perubahan yang telah terjadi di kawasan Kota Lama Semarang.

1.7.5 Sumber Data

Sumber Data yang digunakan dalam penelitian ada dua, yaitu:

a. Sumber Data Primer

Data Primer merupakan data yang didapatkan secara langsung dari sumber pertama di lapangan. Adapun sumber data primer adalah sumber pertama di mana data dapat dihasilkan. Perolehan data primer dalam penelitian dilakukan melalui wawancara kepada para informan penelitian. Sumber data primer yang digunakan peneliti nantinya dari wawancara dengan Badan Pengelola Kawasan Kota Lama (BP2KL).

b. Sumber Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang dapat diperoleh dari sumber data kedua atau sumber setelah memperoleh data primer. Sumber data sekunder ini dapat menjadi pendukung sekaligus pelengkap dalam sebuah penelitian maupun sebagai data pembanding. Sumber data sekunder dalam penelitian diperoleh peneliti melalui dokumentasi, media massa, studi pustaka dan dokumen resmi yang dapat terkait dengan kepemimpinan berkelanjutan dan Kota Lama Semarang untuk mendukung penelitian.

1.7.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah langkah utama dalam sebuah penelitian karena tujuan utama dalam sebuah penelitian adalah memperoleh data. Adapula teknik pengumpulan data yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu wawancara, dokumen kualitatif dan materi audio visual (Creswell, 2010).

Wawancara dapat dilakukan peneliti dengan berbagai cara, dapat dengan melakukan *face – to – face interview* dengan narasumber, mewawancarai mereka melalui telepon, atau terlibat dalam *focus grup interview* yang terdiri dari 6-8 partisipan per kelompok (Creswell, 2010). Pada penelitian ini, nantinya peneliti akan melakukan *face – to – face* wawancara kepada subjek penelitian. Adapun pertanyaan – pertanyaan yang nantinya digunakan peneliti menggunakan sistem semi terstruktur. Artinya, proses wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara yang berasal dari pengembangan topik dan dapat mengajukan pertanyaan dengan penggunaan lebih fleksibel daripada wawancara.

Adapun dokumen kualitatif yang dimaksud adalah jurnal – jurnal, buku, berita, maupun peraturan pemerintah yang dapat mendukung proses pengambilan data mengenai kepemimpinan pada revitalisasi Kawasan Kota Lama Semarang. Materi Audio dan Visual juga digunakan untuk pengumpulan data. Adapun materi audio visual yang digunakan adalah berupa foto, gambar, rekaman suara, video, maupun film. Materi audio dan visual ini dapat digunakan sebagai pelengkap dalam wawancara pada penelitian kualitatif.

1.7.7 Teknik Analisis Data

Analisis data terdiri dari beberapa komponen. Namun, secara keseluruhan, analisis data melibatkan usaha untuk memaknai data yang berupa gambar maupun teks. Rossman dan Rallis (Creswell, 2010) secara khusus mendeskripsikan bahwasannya analisis data adalah proses yang dilakukan secara berkelanjutan dan membutuhkan refleksi terus menerus terhadap data, mengajukan pertanyaan analitis, serta memiliki catatan singkat selama penelitian. Pada proses analisis data, peneliti menggunakan beberapa langkah analisis menurut Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2017).

1.7.7.1 Reduksi Data

Reduksi data adalah teknik analisis data dengan cara merangkum data dan memilah data yang tersedia dari berbagai sumber seperti wawancara, dokumen – dokumen kualitatif, dan materi audio visual. Setelah dilakukan proses pemilahan, maka data disesuaikan dengan pembahasan yang dilakukan berdasarkan teori dan kerangka pikir peneliti. Artinya, peneliti akan merangkum dan memilah data yang sesuai dengan implementasi dan model kepemimpinan berkelanjutan pada revitalisasi tahap 1 kawasan Kota Lama Semarang.

1.7.7.2 Penyajian Data

Penyajian data sering digunakan dalam penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2017) adalah dengan teks yang bersifat naratif. Pada penelitian ini, penyajian data dilakukan dengan bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan diagram. Data yang disajikan dalam penelitian ini harus melalui tahap triangulasi dan reduksi terlebih dahulu.

1.7.7.3 Menarik Kesimpulan

Setelah melalui proses penyajian data, maka data – data tersebut dihubungkan dan dibandingkan antara satu dengan lainnya untuk dapat menarik kesimpulan dengan mudah sebagai jawaban atas setiap pertanyaan penelitian. Kesimpulan yang diperoleh tentunya akan berkaitan dengan model kepemimpinan berkelanjutan pada upaya revitalisasi Kota Lama Semarang tahap 1 yang dilakukan melalui analisis model kepemimpinan berkelanjutan.

1.7.8 Kualitas Data

Berbeda dengan penelitian kuantitatif, kualitas data dalam penelitian kualitatif juga dapat dilihat dari validitas dan realibilitas data. Validitas kualitatif merupakan proses pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menggunakan prosedur tertentu. Sedangkan, realibilitas kualitatif mengindikasikan pendekatan yang digunakan peneliti konsisten jika diterapkan peneliti lain untuk proyek yang berbeda. Validitas dan realibilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi sumber dan triangulasi metode.

Triangulasi metode dapat dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berdeda. Membandingkan informasi ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode dalam penelitian, seperti wawancara. Selain itu, peneliti juga bisa menggunakan informan yang berbeda untuk mengecek kebenaran informasi tersebut. Menggunakan beberapa informan dalam penelitian inilah yang digunakan untuk mengecek kualitas data. Melalui berbagai perspektif atau pandangan diharapkan diperoleh hasil yang mendekati kebenaran.

Selain triangulasi metode, peneliti juga menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber bertujuan menggali kebenaran informai tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan berbagai sumber data baik dari wawancara langsung dan didukung oleh sumber data lainnya, seperti dokumentasi, media massa, studi pustaka dan dari dokumen – dokumen resmi yang ada mengenai kepemimpinan berkelanjutan dan Kota Lama Semarang untuk mendukung penelitian. Sumber data tersebut tentunya akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda dan dapat memperkuat maupun memberikan pandangan yang berbeda mengenai fenomena yang diteliti.