

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kewenangan Daerah Otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat menurut kemampuannya sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai perundang-undangan disebut dengan Otonomi Daerah. Pemerintahan daerah yang dilaksanakan secara demokratis akan memberi kesempatan yang besar untuk masyarakat mengaktualisasikan keinginan dan harapannya. Melalui otonomi daerah, terdapat konsep Desentralisasi yang dimaknai sebagai tindakan resmi pemerintah pusat dalam menyerahkan kekuasaannya kepada aktor dan lembaga di bawahnya dalam hierarki politik-administratif dan teritorial. Desentralisasi tersebut merupakan salah satu konsep kunci dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Pihak yang dimaksud memiliki kekuasaan adalah pemerintah daerah. Dengan kewenangan yang dimiliki, pemerintah daerah memiliki kebebasan untuk mengelola dan mengatur penyelenggaraan urusan pemerintahan di daerah. Salah satunya adalah mengelola kawasan yang ada di daerah setempat agar dapat dilestarikan serta dikembangkan menjadi lebih tertata dan memiliki nilai guna lebih.

Kinerja adalah gambaran tentang tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, ataupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang pada *strategic planning* (Mahsun, 2006: 25). Kinerja sering diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja yang

mempunyai hubungan erat dengan tujuan strategis organisasi. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Tanpa adanya kinerja, pemerintah tidak akan memiliki target dan tujuan yang ingin dicapai karena tidak memiliki *guide line* yang tepat.

Suatu instansi atau badan pada pemerintah sangat memerlukan pengukuran kinerja agar dapat memastikan tujuan organisasi tercapai sesuai target. Pengukuran kinerja sendiri adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang sudah ditentukan sebelumnya. Termasuk adanya informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Kawasan Kota Lama Semarang dikenal sebagai objek wisata sejarah yang populer dan menjadi *icon* Kota Semarang. Kawasan tersebut merupakan cagar budaya yang memiliki banyak gedung bersejarah yang dahulu dijadikan sebagai pusat pemerintahan, perdagangan, dan perkantoran. Kota Lama memiliki peran strategis bagi Kota Semarang yang secara historis menjadi bukti eksistensi sejarah Kota Belanda di Semarang yang tidak banyak dijumpai di kota-kota lain di Indonesia, sehingga kerap disebut sebagai “The Little Netherlands” (Rahayu, 2019: 2). Kota Semarang pada zaman dahulu sempat diduduki oleh Vereenigde Oostindische Compagnie (VOC) dan menjadi kota pelabuhan yang ramai dan memiliki karakter unik. Tak heran jika kawasan Kota Lama memiliki suasana yang berbeda dengan kawasan lain

karena memiliki deretan bangunan peninggalan Belanda bercorak *gothic* dengan nilai sejarah yang tinggi. Beberapa bangunan yang ikonik diantaranya seperti GPIB Immanuel atau Gereja Belenduk, Gedung Marba, Gedung Spiegel, Gedung Marabunta, dan Gedung Oudetrap. Situs Kota Lama yang memiliki bangunan-bangunan ikonik tersebut sangat menarik untuk diteliti. Terutama meneliti tentang badan yang mengelola Kota Lama, dimana badan tersebut jarang disorot oleh masyarakat.

Sebagai kawasan yang bersejarah, Kota Lama mendapatkan perhatian khusus dan dikembangkan sebagai warisan kota pusaka dunia. Pemerintah Kota Semarang sudah memiliki berbagai kebijakan dan rencana strategis yang dituangkan ke dalam regulasi guna mengelola Kota Lama. Diantaranya yakni Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 5 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Nomor 14 Tahun 2011 Tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Semarang Tahun 2011-2031 yang menetapkan Kota Lama sebagai kawasan cagar budaya yang harus dilindungi dan dilestarikan. Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2020 Tentang Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan (RTBL) Situs Kota Lama yang disusun sebagai panduan utama demi mewujudkan kegiatan ekonomi, sosial, budaya, dan pariwisata modern dalam arsitektural dan lingkungan sebagai bagian dari sejarah Kota Semarang yang bernilai.

Dilansir dari BBC News Indonesia, salah satu warga yang tinggal di Kota Lama mengatakan bahwa sekitar 10 tahun silam, sudut-sudut di Kawasan Kota Lama masih tidak aman dan gelap karena kurangnya

penerangan. Orang-orang di kala itu pasti berpikir ulang untuk mengunjungi Kota Lama di malam hari (Arnee, 2019). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Suzanna Ratih Sari, dikatakan bahwa pada tahun 2013, pesisir Kota Semarang mengalami banjir hebat yang berdampak pada kualitas lingkungan Kota Lama yang menurun. Keadaan bangunan cagar budaya yang tidak terawat menjadi semakin buruk karena ditumbuhi oleh lumut dan semakin rapuhnya material bangunan. Aktivitas masyarakat juga terhambat karena di setiap sudut jalan digenangi oleh banjir yang pada akhirnya jalan-jalan di Kota Lama rusak. Bahkan pada tahun 2022, dilansir dari IDX Channel bahwa Kota Lama Semarang masih sempat terendam banjir akibat hujan deras. Masyarakat menjadi resah jika Kota Lama terus-menerus tergenang oleh banjir yang tidak kunjung usai akan berakibat pada menurunnya kualitas bangunan dan lingkungan di Kota Lama (Antoni, 2022).

Dari berbagai permasalahan yang ada, masyarakat tersadar tentang pentingnya campur tangan pemerintah dalam mengatasi permasalahan yang ada. Sehingga masyarakat menginginkan agar pemerintah dapat merawat Kota Lama agar tetap lestari dan potensinya dapat dikembangkan dengan optimal. Dengan adanya keinginan dari masyarakat tersebut, maka membuat kinerja dari pemerintah dalam mengatasi persoalan-persoalan yang ada menjadi sorotan publik.

Situs peninggalan bersejarah harus dipertahankan kelestariannya dengan perhatian yang khusus, termasuk kesiapan kelembagaan yang mengelolanya. Sebelum diberlakukannya Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun

2020 Tentang Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan Situs Kota Lama, terdapat Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan (RTBL) Kawasan Kota Lama. Di dalamnya mengandung amanat agar Pemerintah Kota Semarang membentuk Badan Pengelola Kawasan Kota Lama. Untuk menindaklanjuti hal tersebut, diterbitkanlah Peraturan Walikota Semarang Nomor 12 Tahun 2007 pada Tanggal 12 Juli 2007 Tentang Pembentukan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Badan Pengelola Kawasan Kota Lama (BPK2L) Semarang.

Pembentukan BPK2L sebagai Lembaga Non Struktural dimaksudkan untuk memenuhi tuntutan masyarakat guna menghidupkan dan memfungsikan kembali kawasan Kota Lama guna melindungi bangunan kuno, meningkatkan kualitas tatanan lingkungan yang selaras, serta mengarahkan segala bentuk kegiatan pembangunan di kawasan tersebut. Adapun keanggotaan BPK2L melibatkan unsur pemerintah, swasta, dan masyarakat yang terdiri dari pakar-pakar konservasi cagar budaya, akademisi, dan praktisi di Kota Semarang yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. BPK2L memiliki kewenangan dalam melakukan konservasi dan revitalisasi Kawasan Kota Lama dan bertugas mengelola, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi Kawasan Kota Lama melalui pelaksanaan konservasi, revitalisasi, pengawasan, dan pengendalian Kawasan Kota Lama.

Keberadaan Kawasan Kota Lama menandakan bahwa tanggung jawab yang dijunjung Pemerintah Kota Semarang cukup besar. Sebagai kawasan

prioritas, tentu Pemerintah Kota Semarang perlu menyusun berbagai rencana pengelolaan. Rencana pengelolaan Kawasan Strategis Kota Lama terdiri dari pemeliharaan dan pelestarian bangunan, revitalisasi fungsi dan penggunaan bangunan, serta pengembangan sistem kepariwisataan yang diintegrasikan dengan pengembangan Kawasan Kota Lama. Perencanaan tersebut tentu saja harus dituangkan dalam kebijakan yang berujung pada program dan kegiatan yang akan diselenggarakan oleh Pemerintah Kota Semarang (Rahayu, 2019: 2). Dengan kebijakan yang dibuat tersebut diharapkan semua rencana dapat terlaksana dengan maksimal.

BPK2L sebagai pengendali utama memiliki peran kunci dalam pengelolaan Kawasan Kota Lama. Badan tersebut tidak bisa bekerja sendiri sehingga memerlukan bantuan dari instansi lain baik unsur legislatif dan eksekutif, serta mitra seperti pemilik usaha dan komunitas (Rahayu, 2019: 3). Pemerintah Kota Semarang telah berusaha membangun komunikasi dan koordinasi secara rutin untuk menjaring seluruh pemangku kepentingan. Namun, dalam praktiknya ternyata masih terjadi tumpang tindih kewenangan di antara beberapa pihak pemegang kewenangan. Kurang jelasnya tupoksi dan kewenangan dalam tata kelola yang diperkeruh dengan kurangnya koordinasi antar pemangku kepentingan dapat menjadi hambatan dalam pengelolaan Kawasan Kota Lama (Puspitasari, 2017: 37).

Meskipun Kawasan Kota Lama telah melalui dua tahap Revitalisasi, Pemerintah Kota Semarang harus dapat merawat kondisi bangunan dan fasilitas umum agar tetap terjaga dengan baik pascarevitalisasi. Hal tersebut

juga merupakan tantangan tersendiri bagi pemerintah. Sebagai pengendali, BPK2L memiliki peran yang besar dalam menyukseskan pengelolaan Kawasan Kota Lama Semarang melalui upaya konservasi dan revitalisasi agar menjadi lebih baik kedepannya.

Upaya yang dilakukan untuk menyelamatkan gedung-gedung kuno di Kota Lama masih dihadapkan dengan masalah dana dan status kepemilikan. Dimana sebagian besar bangunan-bangunan di Kota Lama adalah milik swasta. Bangunan kuno di Kota Lama juga tidak semua berhasil dirawat dengan baik. Masih ada sebagian yang dibiarkan terlantar bahkan dirobohkan. Terdapat pemilik bangunan yang menginginkan agar aset miliknya tidak termasuk kategori cagar budaya, supaya bisa dijual ataupun direnovasi dengan mudah (Arnee, 2019).

Kualitas Kawasan Kota Lama sempat mengalami penurunan. Baik pada kondisi bangunan secara fisik, fungsi, ataupun estetika (Puspitasari, 2017: 37). Dilansir dari Kompas, terdapat sosok Pak Sapto seorang perwakilan dari Badan Penanggulangan Cagar Budaya Semarang yang mengkritik pemerintah melalui pesan-pesan bermakna satire. Tulisan yang dibuat oleh Pak Sapto berbunyi “Air mancur ini merupakan replika dari inovasi teknologi Belanda untuk menyedot banjir”. Hal itu jelas merusak logika berpikir soal sebuah hiasan air mancur di salah satu Situs Kota Lama dan menyindir soal urgensi dari pembangunan air mancur. Pak Sapto berusaha menyuarakan kegelisahan sejumlah komunitas, pemerhati sejarah, dan akademisi dalam melihat Kota Lama yang dianggap kehilangan entitasnya sebagai cagar budaya.

Menurutnya, polesan cantik Kota Lama dari hasil revitalisasi yang sebagian sudutnya dianggap meleset dari semangat pelestarian cagar budaya karena hanya mengandalkan estetika semata (Yasa, 2021).

Atas dasar permasalahan di atas, maka diperlukan penelitian tentang bagaimana kinerja dari Badan Pengelola Kawasan Kota Lama (BPK2L) Semarang dalam mengelola Kawasan Kota Lama untuk melihat realisasi dari tugas pokok dan fungsi dari BPK2L. Kota Lama adalah ciri khas dari Kota Semarang yang mampu mendukung sektor pariwisata, meningkatkan perekonomian masyarakat, dan sebagai cagar budaya yang harus dilestarikan. Nilai historis dan ekonomis dari Kawasan Kota Lama akan sangat bermanfaat jika dikelola secara maksimal oleh BPK2L.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana kinerja Badan Pengelola Kawasan Kota Lama (BPK2L) Semarang dalam mengelola, mengembangkan, dan mengoptimalkan Kawasan Kota Lama?

1.3 Tujuan Penelitian

Menganalisis kinerja BPK2L Semarang dalam mengelola, mengembangkan, dan mengoptimalkan Kawasan Kota Lama.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

Penelitian ini akan memberikan masukan, rekomendasi, sekaligus dukungan kepada Pemerintah Kota Semarang dalam mengelola Kawasan Kota Lama Semarang agar kedepannya bisa lebih baik.

1.4.2. Manfaat Teoritis

Mampu memperkaya ilmu pengetahuan di bidang Pemerintahan khususnya yang berkaitan dengan kinerja dari lembaga non struktural.

1.5 Penelitian Terdahulu

Kawasan Kota Lama merupakan objek penelitian yang menarik, sehingga sudah banyak peneliti yang meneliti Kawasan Kota Lama dari berbagai perspektif. Galang Adhiyaksa (2018: 8) dengan judul *Pola Pengelolaan Kota Lama Sebagai Kawasan Wisata* melihat Kawasan Kota Lama dengan disiplin Ilmu Pemerintahan. Penelitiannya berfokus untuk menggambarkan pola kemitraan dalam pengelolaan Kawasan Kota Lama sebagai kawasan wisata yang dikelola oleh BPK2L. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pola pengelolaan Kawasan Kota Lama belum berjalan dengan baik. Proses pembangunan pariwisata masih terhambat karena para pemangku kepentingan belum memahami betul esensi dari kemitraan dan tujuannya. Di samping itu, terdapat faktor pendukung dalam mengelola Kawasan Kota Lama melalui payung hukum yang jelas, anggaran, dan hubungan antar organisasi. Faktor penghambatnya yakni kurangnya keikutsertaan masyarakat, kepemilikan privat, kelembagaan pengelolaan, serta adanya tumpang tindih kewenangan antara BPK2L dan Dinas Pariwisata.

Agastya Grahadwiswara (2014: 2) meneliti Kawasan Kota Lama dari perspektif Ilmu Administrasi dengan judul *Pengelolaan Kawasan Kota Lama Semarang Sebagai Salah Satu Kawasan Pariwisata di Kota*

Semarang. Penelitiannya berfokus pada upaya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan secara terpadu dalam upaya perlindungan, pemanfaatan, pengembangan, dan kelayakan kawasan Kota Lama Semarang sebagai cagar budaya. Dalam penelitiannya diketahui bahwa Pengelolaan Kawasan Kota Lama Semarang masih belum optimal.

Febriana Chadijah (2015: 3) dengan judul *Manajemen Pengembangan Obyek Wisata Kawasan Kota Lama Semarang*, berfokus dalam proses manajemen pengembangan wisata meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan Kawasan Kota Lama Semarang. Di samping itu, penelitian ini juga menganalisis faktor penghambat yang dihadapi Pemerintah Kota Semarang dalam mengembangkan Kota Lama sebagai kawasan wisata yang unggul. Sedangkan Natalia Citra Bintang Timur (2020: 1) dengan judul *Revitalisasi Kawasan Kota Lama Sebagai Upaya City Branding di Kota Semarang*, melihat bahwa pelaksanaan revitalisasi mampu membawa Kota Semarang dalam menciptakan *city branding* berbasis destinasi wisata. Di samping itu, penelitian ini juga membahas terkait peran komunitas budaya yang substansial dalam menguatkan Kota Lama sebagai destinasi wisata yang menarik.

Berbeda dengan Suzanna Ratih Sari (2017: 49) yang melihat dari perspektif Ilmu Arsitektur yang berjudul *Pelestarian dan Pengembangan Kawasan Kota Lama Sebagai Landasan Budaya Kota Semarang*. Penelitian tersebut mengangkat tentang permasalahan yang terjadi dalam

upaya konservasi Kawasan Kota Lama. Pemerintah Kota Semarang dinilai tidak memiliki perencanaan yang matang dalam upaya konservasi. Dibuktikan dengan kurang diperhatikannya potensi kawasan dan bangunan kuno sebagai mutiara – mutiara yang masih tersembunyi. Pemerintah justru sering membangun mal-mal tanpa perencanaan yang matang dan justru sering menggusur bangunan bersejarah yang ada di Kawasan Kota Lama.

Dari sekumpulan penelitian terdahulu di atas, diketahui bahwasannya pengelolaan Kawasan Kota Lama Semarang masih belum maksimal dari segi tata kelola dan konservasi kawasan. Meskipun dalam upaya revitalisasi pemerintah telah berhasil membawa citra yang baik bagi Kawasan Kota Lama. Hal tersebut dapat terjadi berkat adanya peran yang besar dari Badan Pengelolaan Kawasan Kota Lama (BPK2L) Semarang sebagai pengendali utama. Maka, penting untuk dilakukan penelitian terkait kinerja BPK2L agar dapat menggambarkan bagaimana upaya pengelolaan dalam meningkatkan efektivitas pengembangan Kawasan Kota Lama Semarang. Di samping itu, penelitian terkait kinerja BPK2L sebelumnya belum pernah diteliti, sehingga sangat menarik untuk dibahas.

1.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.6.1 Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik

Kehadiran pemerintah sebagai organisasi sektor publik menjadi penting untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mewujudkan keinginan dan tuntutan masyarakat, melaksanakan pembangunan

berkelanjutan, berperilaku adil, serta menjalankan aspek fungsional dari pemerintah secara efektif dan efisien. Hal tersebut dilakukan supaya pemerintah dapat mewujudkan pemerintahan yang baik dalam setiap kinerjanya (Mahsun, 2006: 19). Baik buruknya kinerja pegawai pemerintahan juga dipengaruhi oleh konsep pemerintahan yang baik. Di samping itu, terdapat pengaruh dari globalisasi yang memunculkan berbagai gejolak dan tuntutan baru di dalam masyarakat, sehingga memerlukan tata kelola pemerintahan yang baik.

Menurut Sedarmayanti (dalam Modul ACLC KPK, 2016: 6), pengertian dari kata baik (*good*) dalam istilah pemerintahan yang baik (*Good Governance*) mengandung dua makna. Pertama, dimaknai sebagai sekumpulan nilai yang menjunjung tinggi kehendak rakyat, meningkatkan kemampuan masyarakat dalam mencapai tujuan nasional, kemandirian, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial. Kedua, aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam melaksanakan tugasnya. Pemerintah yang dapat menyelenggarakan segala urusan pemerintahan dengan baik dan bertanggung jawab merupakan ciri dari pemerintahan yang sehat.

World Bank mengartikan *governance* sebagai sebuah cara dalam menggunakan kekuasaan negara untuk mengelola berbagai sumber daya ekonomi dan sosial demi pembangunan masyarakat (dalam ACLC KPK, 2016:5). Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 mendefinisikan pemerintahan yang baik sebagai pemerintahan yang menerapkan

prinsip-prinsip profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektifitas, supremasi hukum, dan dapat diterima oleh masyarakat luas.

Pengertian pemerintahan yang baik menurut United Nation Development Program (UNDP) dalam kebijakannya yang berjudul “Governance for Sustainable Human Development” (1997), yaitu hubungan sinergis dan konstruktif di antara tiga aktor utama (Dwiyanto, 2005: 82). Aktor yang dimaksud adalah pemerintah, swasta, dan masyarakat. Pemerintah memiliki peran dalam menciptakan iklim kondusif di seluruh bidang seperti politik, hukum, ekonomi, budaya dan lain sebagainya. Sektor swasta berperan dalam menggerakkan dunia usaha guna mengembangkan kegiatan perekonomian. Sedangkan masyarakat sendiri memiliki peran dalam melakukan pemantauan terhadap mekanisme pemerintahan yang baik.

Pendapat Taschereaudan Campos yang dikutip oleh Thoha (2003: 63), menjelaskan bahwa tata pemerintahan yang baik merupakan suatu kondisi yang menjamin proses kesejajaran dan keseimbangan peran serta adanya tindakan saling mengontrol antara pemerintahan, rakyat, dan usahawan yang berada di sektor swasta (dalam Sulistiyani 2011: 22). Pemerintah sebagai pemilik kekuasaan negara yang memiliki otoritas dan kewenangan mempunyai peran kunci sebagai penggerak penyelenggaraan pemerintahan.

Adapun sembilan prinsip pemerintahan yang baik menurut UNDP yang harus ditegakkan yakni sebagai berikut (dalam Sedarmayanti, 2012: 5-7):

- a. Partisipasi (*Participation*), menunjukkan bahwa keterlibatan dari masyarakat dapat menentukan proses pengambilan keputusan, guna menghasilkan solusi yang efektif dan responsif.
- b. Penegakan Hukum (*Rule of Law*), kerangka aturan hukum dan perundang-undangan harus ditegakan, berkeadilan, dan dipatuhi oleh seluruh warga negara terutama tentang Hak Asasi Manusia (HAM).
- c. Transparansi (*Transparency*), seluruh proses, kelembagaan, dan informasi penting yang dapat diakses dengan mudah oleh publik. Hal tersebut diupayakan dalam rangka kebebasan aliran informasi.
- d. Daya Tanggap (*Responsiveness*), setiap institusi harus berfokus pada upaya pelayanan yang tanggap untuk berbagai pemangku kepentingan.
- e. Berorientasi Konsensus (*Consensus Orientation*), pemerintah bertindak sebagai penengah untuk berbagai kepentingan yang berbeda demi mencapai konsensus.
- f. Keadilan (*Equity*), pemerintah harus memberikan kesempatan yang sama terhadap semua warga negara untuk memelihara kualitas hidupnya.

- g. Efektivitas dan Efisiensi (*Effectiveness and Efficiency*), setiap kegiatan kelembagaan diarahkan agar dapat menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan memanfaatkan sumber yang tersedia.
- h. Akuntabilitas (*Accountability*), yakni bentuk pertanggungjawaban pemerintah, swasta, dan masyarakat madani sebagai pengambil keputusan kepada publik.
- i. Visi Strategis (*Strategic Vision*), pemerintah dan masyarakat harus memiliki perspektif jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia sesuai dengan kebutuhan.

Prinsip-prinsip tersebut melekat pada pemerintah untuk menyejahterakan masyarakat, mencapai tujuan, dan membangun hubungan yang baik, serta manfaatnya dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat.

Dapat disimpulkan bahwa sekumpulan nilai yang ada pada pemerintahan yang baik sangat berhubungan dengan kinerja sektor publik. Nilai partisipasi, penegakan hukum, transparansi, daya tanggap, berorientasi pada konsensus, keadilan, serta efektivitas dan efisiensi ternyata sangat berpengaruh dalam pengambilan keputusan. Ketika prinsip-prinsip tersebut diterapkan dalam organisasi sektor publik, kinerja pemerintah akan meningkat (dalam Sedarmayanti, 2012: 5-7). Ditunjang dengan keterlibatan dan keseimbangan antara pemerintah, masyarakat, dan pihak swasta yang masing-masing memiliki peran yang penting.

Kepemerintahan yang baik mampu memengaruhi baik buruknya kinerja pemerintah, sehingga sangat penting untuk diterapkan dalam mengukur kinerja pemerintah dalam memenuhi tuntutan masyarakat.

1.6.1.1 Kinerja

Masyarakat saat ini sudah mulai meningkatkan kesadarannya terhadap penyelenggaraan administrasi publik. Hal tersebut menimbulkan adanya komentar-komentar masyarakat terkait keberhasilan dan ketidakberhasilan dari instansi pemerintah dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya. Di samping itu, kepedulian masyarakat sering berujung kepada ketidakpuasan dan menimbulkan kritik dan saran. Masyarakat mempertanyakan kinerja pemerintah, manfaat yang diperoleh atas pelayanan yang diberikan, dan apakah pemerintah telah menerapkan nilai-nilai pemerintahan yang baik atau tidak. Kepedulian publik yang menghasilkan banyak tuntutan tersebut harus direspon oleh pemerintah.

Kinerja atau *performance* kerap diartikan sebagai sebuah prestasi kerja atau hasil kerja dari suatu individu maupun organisasi. Namun, kinerja memiliki arti yang lebih dalam yakni berkaitan dengan bagaimana proses kerja berlangsung (Armstrong dan Baron, 1998:15). Sebuah kinerja berkaitan erat dengan tujuan strategis organisasi karena kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja dapat diketahui jika individu atau kelompok memiliki kriteria keberhasilan yang sudah ditetapkan berupa tujuan dan target yang ingin dicapai. Kinerja

individu atau kelompok tidak mungkin tercapai tanpa adanya tolok ukur yang jelas.

Kinerja juga diartikan sebagai gambaran dalam pelaksanaan suatu kebijaksanaan atau pelaksanaan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, visi, dan misi suatu organisasi (Bastian, 2006: 274). Sedangkan menurut Encyclopedia of Public Administration and Public Policy 2003 (dalam Yeremias T. Kaban, 2004: 193), menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran tentang seberapa jauh organisasi publik mampu mencapai hasil ketika dibandingkan dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Adapun faktor eksternal dan faktor internal yang dapat memengaruhi kinerja sektor publik menurut Atmosoeparto (dalam Hessel 2005: 181), yakni sebagai berikut:

a. Faktor Eksternal

1. Faktor Politik, yaitu hal yang berkaitan dengan keseimbangan kekuasaan negara, sehingga mampu memengaruhi keamanan dan ketertiban yang berdampak pada ketenangan organisasi untuk melaksanakan tugas, fungsi, dan kewenangannya.
2. Faktor Ekonomi, yakni tingkat perkembangan perekonomian yang memengaruhi tingkat pendapatan masyarakat dan daya beli masyarakat.

3. Faktor Sosial, berorientasi pada nilai yang berkembang di masyarakat yang dapat memengaruhi perspektif masyarakat terhadap kinerja organisasi publik.

b. Faktor Internal

1. Tujuan Organisasi, hal yang ingin dicapai pada suatu organisasi mampu memengaruhi semangat pegawai sektor publik dalam melaksanakan tugasnya.

2. Struktur Organisasi, sebagai desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh berbagai unit organisasi dengan struktur formal yang ada.

3. Sumber Daya Manusia, berorientasi pada kualitas dan pengelolaan anggota sebagai penggerak utama dalam organisasi.

4. Budaya Organisasi, yakni gaya dan identitas organisasi yang tercermin dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra suatu organisasi publik.

Implementasi nilai-nilai pemerintahan yang baik dalam kinerja organisasi sektor publik juga sangat penting. Tujuannya untuk dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan dan penyelenggaraan layanan publik. Langkah yang dapat dilakukan untuk mengimplementasikan pemerintahan yang baik dalam kinerja pemerintahan adalah dengan

menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi (Mahsun, 2006: 26).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana suatu organisasi dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran dari organisasi, dan penerapan nilai-nilai pemerintahan yang baik. Hal tersebut tercerminkan dalam capaian kerja yang diraih organisasi dan perbandingan terhadap pencapaian sebelumnya. Sebuah kinerja harus memiliki tolok ukur yang jelas supaya dapat diukur keberhasilannya. Di samping itu, terdapat faktor internal dan faktor eksternal yang mampu memengaruhi kinerja organisasi.

1.6.1.2 Pengukuran Kinerja

Setiap organisasi pasti memerlukan penilaian kinerja guna melihat keberhasilan organisasi dalam mencapai semua tujuannya. Menurut Lohman (dalam Mahsun, 2006: 25), pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target-target yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi. Berbeda dengan Robertson (dalam Mahsun, 2006: 25) yang mengartikan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah dibuat sebelumnya. Termasuk informasi terkait efisiensi penggunaan sumber daya, kualitas yang bisa dilihat dari seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada publik hingga seberapa jauh publik terpuaskan, hasil kegiatan dibandingkan dengan keinginan awal, dan efektivitas tindakan dalam mencapai sebuah tujuan.

Terdapat empat elemen pokok dalam pengukuran kinerja menurut (Mahsun, 2006: 26). Pertama, menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi dalam suatu organisasi. Kedua, merumuskan indikator pengukuran kinerja. Ketiga, mengukur tingkat ketercapaian tujuan beserta sasaran organisasi. Keempat, mengevaluasi kinerja sektor publik melalui pemberian umpan balik, penilaian kemajuan organisasi, peningkatan kualitas pengambilan keputusan, dan akuntabilitas.

Indikator kinerja dapat diartikan sebagai kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Indikator kinerja tersebut mengacu kepada penilaian kinerja secara tidak langsung berupa indikasi-indikasi kinerja yang berbentuk kualitatif (Mahsun, 2006: 71). Menurut Agus Dwiyanto (dalam Sudarmanto 2009: 16), terdapat lima indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja organisasi sektor publik:

1. Produktivitas, merupakan rasio *input* dan *output* yang mencakup pengukuran tingkat efisiensi dan efektivitas organisasi. Namun, perlu diketahui bahwa organisasi publik memiliki fokus utama untuk memenuhi harapan masyarakat. Sehingga pengukuran produktivitasnya bukan berfokus kepada *input* dan *output*, melainkan kepada *outcome* (hasil).
2. Kualitas Layanan, hal ini penting untuk ditinjau karena masyarakat sering kali memandang negatif suatu organisasi publik terhadap kualitas layanan yang diperolehnya. Sumber

data dari indikator tersebut adalah masyarakat sebagai pengguna jasa dan layanan.

3. Responsivitas, kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat guna menyusun prioritas pelayanan dan pengembangan program-program pelayanan publik sesuai aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Indikator tersebut mampu menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.
4. Responsibilitas, menjelaskan apakah kegiatan organisasi sudah dilakukan sesuai prinsip dan kebijakan organisasi.
5. Akuntabilitas, dimana ukuran kinerja organisasi publik tidak hanya dilihat dari ukuran internal yang digunakan oleh organisasi. Melainkan juga dapat dinilai melalui ukuran eksternal seperti nilai dan norma di dalam masyarakat. Indikator tersebut, digunakan untuk melihat konsistensi organisasi dalam mewujudkan kehendak masyarakat.

Terdapat satu indikator terakhir yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu tentang partisipasi publik. Hal tersebut diperlukan karena pada setiap program pemerintah, tentu membutuhkan adanya bentuk keterlibatan masyarakat yang disebut sebagai partisipasi. Partisipasi dapat diartikan sebagai bentuk peran serta dari seseorang ataupun kelompok masyarakat dalam proses pembangunan, termasuk dengan

memberikan masukan berupa kritik dan saran, tenaga, waktu, keahlian yang dimiliki, modal, serta ikut memanfaatkan dan menikmati hasil dari pembangunan (I Nyoman Sumaryadi, 2010: 46).

Melalui adanya partisipasi publik, maka akan dapat mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dalam pembuatan keputusan pemerintah baik secara langsung maupun tidak langsung melalui aspirasi masyarakat yang disalurkan. Adapun tiga manfaat dalam mewujudkan partisipasi publik menurut Sad Dian Utomo (2003) yaitu sebagai berikut:

1. Dapat memberikan landasan bagi pembuatan kebijakan publik.
2. Memastikan implementasi yang efektif dengan adanya keterlibatan masyarakat.
3. Meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah.

Dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja adalah kriteria yang dibutuhkan dalam menilai suatu prestasi atau keberhasilan dari sebuah organisasi publik. Melalui indikator kinerja, organisasi memiliki *guide line* dalam penilaian kinerja dan mengetahui apakah kinerjanya sudah berhasil mencapai tujuan atau belum. Hendaknya indikator kinerja tersebut tidak hanya dipahami oleh aparat pemerintah. Akan tetapi, juga penting dipahami oleh legislatif, investor, kreditur, pengamat, dan masyarakat. Dengan begitu, akan tercipta sebuah kesepakatan bagi pihak internal dan pihak eksternal organisasi demi menghindari kesalahan interpretasi selama dilakukannya pengukuran kinerja.

1.6.2 Manajemen Pengelolaan Kota

Manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari adanya beberapa tindakan, proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan guna mewujudkan sasaran dan target yang telah ditetapkan (G. R. Terry, 2006: 4). Arti dari manajemen dapat disamakan dengan pengelolaan karena keduanya memiliki tujuan yang sama, yakni untuk mewujudkan tujuan dari suatu organisasi (Arikunto, 1993: 31). Salah satu fungsi dari manajemen, yaitu perencanaan menjadi aspek penting dalam mengelola suatu kawasan.

Menurut Grand Desain Kota Lama Tahun 2011 Buku II (dalam Grahadwiswara 2014: 5), pengelolaan Kota Lama tidak hanya dilihat sebagai kawasan yang bersejarah saja. Namun juga sebagai cagar budaya yang memiliki nilai estetis dan struktural. Selain itu Kota Lama memiliki potensi di bidang ekonomi dan pariwisata, sehingga memerlukan perencanaan yang tepat dalam pengelolaannya. Tujuan dari pengelolaan cagar budaya adalah memenuhi kepentingan masyarakat umum. Pengelolaan tersebut tentu saja menyangkut banyak pemangku kepentingan lintas sektoral yang harus saling bekerja sama.

Kawasan Kota Lama memerlukan adanya perlindungan dan pelestarian secara berkala. Perlindungan terhadap Kawasan Kota Lama dapat dilakukan melalui perlindungan hukum dan penetapan cagar budaya. Perlindungan hukum bisa dilakukan melalui pembuatan Peraturan Daerah

maupun Surat Keputusan. Penetapan kawasan sebagai cagar budaya juga diperlukan agar menghindari adanya campur tangan dari pihak yang tidak memiliki kewenangan dalam mengelola Kawasan Kota Lama Semarang. Sedangkan pelestarian Kawasan Kota Lama dapat dilakukan secara fisik dengan harapan dapat menghambat proses penurunan kualitas bangunan di Kawasan Kota Lama. Adapun pelestarian tersebut dilakukan dengan cara Konservasi dan Revitalisasi.

1.6.2.1 Konservasi

Konservasi menurut Gareth E. Jones (dalam Wiryono, 2013: 152) adalah cakupan luas terkait upaya pengelolaan, perlindungan, dan pelestarian sumber daya alam dan lingkungan. Menurut perspektif Ilmu Lingkungan, konservasi merupakan upaya dalam perlindungan dan pengelolaan secara hati-hati terhadap lingkungan tertentu. Pengelolaan dapat berupa transformasi fisik untuk perlindungan jangka panjang terhadap suatu kawasan. Tujuan utamanya adalah untuk mengendalikan dan melestarikan kawasan konservasi agar tetap memiliki nilai guna yang baik. Suatu bentuk dari tindak lanjut teori konservasi adalah kebijakan konservasi yang memuat berbagai cara penanganan. Kebijakan tersebut tertuang dalam Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 2 Tahun 2020 tentang Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan Situs Kota Lama.

Synder & Catanese (1997: 15) berpendapat bahwa kegiatan konservasi bangunan bersejarah pada dasarnya menjadi bagian dari perencanaan kota. Kawasan Kota Lama merupakan kawasan bersejarah

dimana bangunan-bangunan tua di sana harus senantiasa dirawat dan dilestarikan. Konservasi suatu kawasan yang memiliki nilai historis dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi kawasan tersebut untuk meningkatkan potensi di bidang ekonomi dan pariwisata yang sejalan dengan konsep kota berkelanjutan. Konservasi cagar budaya merupakan elemen penting dalam pengembangan dan perancangan suatu kawasan kota. Menurut Sidharta dan Budhihardjo 1989 (dalam Sonaesti, 2022: 21), konservasi kawasan bersejarah penting untuk dilakukan supaya tidak menghilangkan bagian bersejarah yang sudah turun temurun. Maka dari itu, dalam suatu cagar budaya yang memiliki nilai historis diperlukan pelaksanaan konservasi.

1.6.2.2 Revitalisasi

Pengertian revitalisasi menurut Burra Charter 1981 (dalam Sonaesti, 2022: 22) adalah upaya mengubah suatu tempat supaya dapat digunakan untuk fungsi yang sesuai dalam kegunaannya, tanpa harus merubah drastis maupun sedikit melakukan perubahan dengan dampak yang minimal. Revitalisasi kawasan cagar budaya harus memperhatikan tata ruang, tata letak, fungsi sosial, dan/atau budaya asli sesuai yang telah diatur dalam UU Nomor 11 Tahun 2010 tentang Cagar Budaya. Demi meningkatkan kualitas hidup masyarakat dan bentuk dari mempertahankan ciri budaya lokal, maka harus dilakukan upaya revitalisasi yang bertujuan untuk menata kembali fungsi ruang, nilai budaya, dan penguatan informasi tentang kawasan cagar budaya.

Dari pengertian Konservasi dan Revitalisasi di atas, dapat dilihat bahwa keduanya memiliki konsep yang hampir sama. Akan tetapi pengimplementasian konservasi cenderung mengarah pada bangunan tua. Sedangkan revitalisasi tidak hanya diimplementasikan dalam lingkup bangunan tua, namun kawasannya yang ditujukan agar mengembalikan kelayakan fungsi serta memperbaiki bangunan supaya lebih hidup. Revitalisasi yang dapat dilakukan dalam suatu kawasan yakni meliputi segi fisik bangunan, ruang terbuka, tata hijau, reklame, sistem penghubung yang dirancang untuk jangka panjang (dalam Sonaesti, 2022: 22). Tidak hanya terbatas pada segi fisik, revitalisasi juga dapat dilakukan pada sisi non-fisik seperti sosial dan ekonomi masyarakat setempat.

1.7 Operasionalisasi Konsep

Dalam operasionalisasi konsep, penulis menggunakan teori yang saling berkaitan dan sesuai dengan yang akan dilakukan, yaitu teori pengukuran kinerja menurut Agus Dwiyanto (dalam Sudarmanto 2009: 16). Dimana kinerja pemerintahan akan dilihat dari lima indikator, seperti produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas. Sedangkan teori partisipasi menurut I Nyoman Sumaryadi (2010: 46) juga ditambahkan sebagai indikator guna mengetahui sejauh mana keterlibatan masyarakat dalam kinerja organisasi sektor publik.

Kedua teori tersebut merupakan turunan dari teori tata kelola pemerintahan yang baik dan teori kinerja. Sehingga keduanya memiliki keterkaitan satu sama lain karena penulis akan membahas tentang analisis

kinerja Badan Pengelola Kawasan Kota Lama (BPK2L) Semarang, maka harus diketahui terlebih dahulu tentang apa saja indikator yang digunakan dalam melihat fenomena besar kecilnya hasil dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan oleh BPK2L.

Tabel 1.1
Indikator Pengukuran Kinerja BPK2L

Teori	Konsep/Kriteria	Indikator
Pengukuran Kinerja	Penilaian besar kecilnya capaian kinerja dari suatu organisasi publik untuk menganalisis keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, memenuhi tugas dan fungsinya, serta penerapan nilai-nilai pemerintahan yang baik dalam penyelenggaraannya.	<p>1. Produktivitas : Produktivitas merupakan rasio <i>input</i>, <i>output</i>, dan <i>outcome</i> yang digunakan untuk melihat perbandingan fenomena. Seperti efektivitas, yakni perbandingan antara rencana dan realisasi tugas pokok dan fungsi BPK2L. Kemudian juga dari segi efisiensi, yakni membandingkan antara ketepatan sumber daya yang dimiliki BPK2L dengan realisasi.</p> <p>2. Kualitas Layanan : Melihat kualitas BPK2L dalam melakukan pelayanan publik dengan melihat pendapat dari masyarakat sebagai pengguna layanan.</p> <p>3. Responsivitas : Responsivitas merupakan kemampuan organisasi dalam mengenali dan memenuhi kebutuhan, serta tuntutan masyarakat. Aspek ini akan melihat kemampuan BPK2L dalam mengenali dan memenuhi kebutuhan, serta tuntutan</p>

Teori	Konsep/Kriteria	Indikator
		<p>masyarakat dalam merawat Kota Lama sebagai kawasan cagar budaya.</p> <p>4. Responsibilitas : Responsibilitas merupakan gambaran untuk melihat kemampuan suatu organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik dan peraturan yang ada. Dalam aspek ini, keberjalanan dari BPK2L akan dilihat apakah sudah sesuai dengan prinsip pemerintahan yang baik dan sesuai dengan dasar hukum yang ada atau tidak.</p> <p>5. Akuntabilitas : Akuntabilitas merupakan konsistensi dari organisasi sektor publik dalam upaya mewujudkan kehendak masyarakat. Konsistensi dari BPK2L dalam melaksanakan tanggung jawabnya guna mewujudkan kehendak masyarakat akan dinilai melalui indikator akuntabilitas.</p>
Partisipasi	Dalam setiap program pemerintah dibutuhkan adanya bentuk keterlibatan dan peran dari masyarakat untuk penyelenggaraan pemerintahan yang baik.	Melalui aspek partisipasi, peran dari masing-masing pemangku kepentingan dalam mengelola, mengembangkan, dan mengoptimalkan Kota Lama akan dilihat dari sejauh mana peran dari masing-masing pemangku kepentingan tersebut dilibatkan.

1.8 Metode Penelitian

1.8.1 Desain Penelitian

Desain penelitian digunakan sebagai perencanaan yang matang bagi peneliti agar proses penelitian dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Desain penelitian adalah suatu rencana tentang bagaimana mengumpulkan dan mengolah berbagai data supaya penelitian yang diharapkan dapat tercapai (Sujarweni, 2014: 26). Melalui desain penelitian yang tepat, peneliti mampu melakukan penelitian sesuai arah yang diharapkan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Menurut Strauss dan Corbin 1997 (dalam Sujarweni, 2014: 19), penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang tidak dapat diperoleh dengan menggunakan pengukuran ataupun melalui berbagai prosedur statistik. Penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti kehidupan bermasyarakat, tingkah laku, sejarah, fungsionalisasi sebuah organisasi, aktivitas sosial, dan lain sebagainya. Bogdan dan Taylor (1992) pun menjelaskan bahwa prosedur penelitian kualitatif mampu menghasilkan data deskriptif berupa tulisan maupun ucapan, serta perilaku yang dapat diamati dari suatu organisasi, kelompok, ataupun individu dalam keadaan tertentu melalui pengkajian yang utuh, holistik, dan komprehensif (Sujarweni, 2014: 19).

1.8.2 Situs Penelitian

Situs penelitian merupakan lokasi sosial yang dicirikan dengan adanya pelaku, tempat, dan kegiatan yang dapat diamati oleh penulis (Nasution, 2003: 43). Situs penelitian ini adalah tempat dimana penulis dapat memperoleh informasi berupa data dan hal lain yang diperlukan dalam penelitian. Lokasi penelitian ini terletak pada Kantor Badan Pengelola Kawasan Kota Lama (BPK2L) Semarang dan Situs Kota Lama Semarang. Lokasi tersebut dipilih karena relevan dengan topik penelitian yang diangkat tentang analisis kinerja BPK2L Semarang.

1.8.3 Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini yaitu berupa orang yang dijadikan sebagai narasumber. Untuk mengetahui analisis kinerja dari BPK2L Semarang, maka dibutuhkan informasi dari internal organisasi yakni anggota BPK2L Semarang. Tidak hanya itu, peneliti juga membutuhkan subjek penelitian lain yang berasal dari beberapa organisasi perangkat daerah di Kota Semarang yang berkaitan dengan BPK2L. Diantaranya yaitu pegawai dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang, Anggota Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Semarang, pihak swasta/pemilik bangunan, dan masyarakat sebagai pelengkap dari BPK2L Semarang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

1.8.4 Jenis Data

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data deskriptif berupa peristiwa, kejadian, maupun gejala yang dapat dianalisis. Data kualitatif akan disajikan dalam bentuk teks, kata-kata, dan gambar yang mampu menggambarkan suatu peristiwa secara mendalam.

1.8.5 Sumber Data

Pada dasarnya sumber data penelitian dibagi menjadi data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini akan menggunakan data-data berikut:

a. Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung dari sumber pertama atau tidak melalui perantara. Data primer dikumpulkan untuk menjawab permasalahan secara langsung di lapangan. Penulis mengumpulkan data primer dari hasil wawancara dengan narasumber, observasi, dan dokumentasi.

b. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui perantara atau secara tidak langsung yang kerap dijumpai melalui sumber yang telah ada sebelumnya. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh melalui buku, jurnal, peraturan perundang-undangan, dan dokumen lain yang didapatkan dari instansi terkait.

1.8.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data akan menghasilkan data yang memiliki kredibilitas apabila dilakukan secara cermat dan benar. Terdapat tiga teknik yang digunakan dalam penelitian ini, yakni sebagai berikut:

a. Wawancara

Pengumpulan data dilakukan melalui tanya jawab dengan narasumber secara langsung untuk mendapatkan data yang akurat dan aktual. Dalam memperoleh data, penulis menggunakan dua jenis wawancara dalam penelitian. Pertama, wawancara secara terarah yang ditujukan kepada tujuh informan, yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.2
Daftar Narasumber dalam Wawancara Terarah

No	Narasumber	Interviewee	Jabatan
1.	Transiska Luis M., S.T, MM.	Pihak BPK2L	Anggota BPK2L dan Kepala Bidang Tata Bangunan Dinas Penataan Ruang Kota Semarang
2.	Elyance Suci, S.AP., M.Si.	Pihak Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Semarang	Sub Koordinator Usaha Jasa Pariwisata dan Hiburan
3.	Chris Dharmawan	Pihak Swasta/Pemilik Bangunan sekaligus Pihak BPK2L	Pemilik Semarang Art Gallery dan Anggota BPK2L
4.	Bryant	Pihak Swasta/Pemilik Bangunan	Pemilik Wingko Babad Cap Kereta Api
5.	H.Joko Santoso, S.E., MM.	Pihak DPRD Kota Semarang	Anggota Komisi C
6.	Suharsono, S.S., M.Si.	Pihak Panitia Khusus Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan (RTBL)	Ketua Panitia Khusus Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan

No	Narasumber	Interviewee	Jabatan
		Kota Lama Semarang	(RTBL) Kota Lama Semarang
7.	Dhea Demisa Br Ginting	Pihak Komunitas	Anggota Divisi Perlengkapan dan Perizinan

Sebelum wawancara dilaksanakan, penulis sudah menyiapkan susunan pertanyaan yang akan diajukan kepada narasumber, sehingga wawancara dapat dilakukan secara terarah. Kedua, wawancara mendalam dengan narasumber tanpa menggunakan pedoman yang disiapkan, sehingga dapat dilakukan berulang kali. Wawancara mendalam dilakukan kepada dua orang wisatawan Kota Lama Semarang sebagai wakil dari masyarakat. Hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan pandangan mereka terkait keberhasilan pengelolaan Situs Kota Lama yang dilakukan oleh BPK2L. Teknik pemilihan informan yang digunakan adalah *purposive sampling* yang mengelompokkan informan berdasarkan ciri-ciri khusus yang relevan dan diasumsikan memahami topik pertanyaan, sehingga dapat memenuhi data yang dibutuhkan oleh penulis.

b. Observasi atau pengamatan

Penulis melakukan pengamatan langsung di Situs Kota Lama Semarang untuk mengetahui kondisi dan fakta terkait pengelolaannya. Objek yang diamati adalah pencapaian hasil kerja dari BPK2L dalam mengelola Kawasan Kota Lama melalui pelaksanaan program dari BPK2L, yaitu konservasi bangunan cagar budaya, revitalisasi kawasan,

serta pengamatan dan pengendalian. Penulis akan mengamati tentang kondisi suasana, infrastruktur, sarana dan prasarana, serta bangunan cagar budaya yang telah dikonservasi di Kota Lama Semarang.

c. Dokumentasi

Informasi terkait penelitian dapat diperoleh melalui buku, dokumen, dan gambar yang mampu melengkapi data yang dibutuhkan peneliti. Dokumentasi dilakukan untuk menggambarkan peristiwa yang telah terjadi, sehingga peneliti mampu memiliki kredibilitas yang terjamin sesuai fakta yang ada di lapangan. Dokumentasi dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk studi pustaka, foto bangunan cagar budaya, foto saat penulis melakukan wawancara, dan dokumen yang diperoleh dari narasumber seperti standar operasional prosedur terkait pelayanan BPK2L.

1.8.7 Analisis dan Interpretasi Data

Menurut Mudjiarahardjo (dalam Sujarweni, 2014: 34) analisis data adalah kegiatan untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, serta mengkategorikan data sehingga peneliti dapat menganalisis dan memperoleh jawaban dari masalah yang sedang diteliti. Analisis data dapat dilakukan selama proses pengumpulan data dan sesudah melakukan analisis data. Jika peneliti merasa jawaban yang didapatkan belum memenuhi kriteria, maka peneliti dapat mengajukan pertanyaan kembali kepada narasumber hingga mendapatkan data jenuh yang sesuai.

Penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman, dimana aktivitas dalam menganalisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan terjadi secara terus menerus sampai peneliti memperoleh jawaban dari penelitiannya (Sugiyono, 2018: 246). Berikut merupakan alur tahapan dari proses pengumpulan dan interpretasi data menurut model Miles dan Huberman yang telah disesuaikan dengan kebutuhan penulis:

1. Pengumpulan Data

Tahap awal yang dilakukan penulis adalah mengumpulkan data. Data berupa tulisan, hasil wawancara, dan dokumentasi yang telah dilakukan yang dikumpulkan menjadi satu. Setelah penulis mengumpulkan semua data yang telah diperoleh, maka dapat melanjutkan ke tahap berikutnya.

2. Reduksi Data

Semua data yang diperoleh dari hasil penelitian di lapangan selanjutnya dirangkum untuk memperoleh laporan data yang rinci. Penyusunan laporan berdasarkan data yang direduksi, dirangkum, dan difokuskan kepada hal-hal yang pokok. Dengan begitu peneliti akan memperoleh gambaran yang jelas terkait hasil pengamatannya. Selain itu, reduksi data berguna untuk mempermudah peneliti dalam mencari data tambahan apabila diperlukan.

3. Penyajian Data

Pada tahap penyajian data, penulis harus mengkategorisasikan data-data yang sesuai dengan pokok permasalahan, supaya

mempermudah dalam melihat pola hubungan antar data. Penulis harus bisa menjelaskan keterkaitan antara data satu dengan data yang lain. Penyajian data kualitatif dapat berupa teks naratif.

4. Kesimpulan

Tahap kesimpulan dan verifikasi diperoleh dari proses reduksi dan penyajian yang disimpulkan secara sementara. Kesimpulan seluruh tahapan akan memiliki dasar yang kuat dan sifatnya semakin tegas. Kesimpulan yang dihasilkan akan menjadi temuan baru berupa penjelasan tentang suatu objek yang belum jelas. Setelah dilakukan penelitian, objek tersebut akan menjadi lebih jelas. Melalui penarikan kesimpulan, peneliti dapat menjawab permasalahan yang sudah dirumuskan dengan mudah.

1.8.8 Kualitas Data

Data dapat dinyatakan valid apabila tidak ditemukannya perbedaan antara data hasil penelitian dengan fakta yang sesungguhnya terjadi. Untuk menguji kualitas dan validitas data yang diperoleh, penulis akan menggunakan teknik triangulasi data. Triangulasi data menurut Sugiyono (2015: 83) merupakan teknik pengumpulan data dengan cara penggabungan berbagai data dan sumber yang telah diperoleh selama proses penelitian dilakukan. Triangulasi data dapat diartikan sebagai teknik pengecekan data dengan berbagai cara dan waktu. Peneliti dapat melakukan wawancara dengan narasumber yang kemudian hasil wawancara tersebut dipadukan dengan isi suatu dokumen yang relevan.

Penulis juga dapat membandingkan hasil wawancara antara narasumber satu dengan narasumber lainnya.