

**MANAJEMEN PARTISIPATIF PADA PENGEMBANGAN OBJEK WISATA URBAN
HERITAGE MELALUI EVENT FESTIVAL KOTA LAMA SEMARANG**

Dimas Budi Ramadhan¹, Ari Subowo², R. Slamet Santoso³

Departemen Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. Dr. Antonius Suroyo, Tembalang, Semarang, Kode Pos 50275

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

Participatory Management in the development of urban heritage tourism objects through the Semarang Old Town Festival Event examines the role of lower management in contributing to organizational performance. Researchers focus on several issues including, information about organizational identity, member training, employment and membership agreements, scope of work and decision making at the lowest level of management. Researchers use qualitative methods supported by the acquisition of data and facts through observation, interviews, and literature studies. This research was conducted from January to March 2024 at the Semarang City Culture and Tourism Office and the Semarang Old Town Festival Organization. Researchers using participatory management thinking framework by (Ardekani & Jahromi, 2011) and analysis of factors inhibiting participatory management by (Neumann, 2018) that, Semarang Old Town Festival Organization has weaknesses in the implementation of participatory management, this is indicated by the training objectives that are not achieved, the absence of black on white physical archives regarding membership validity, and team management almost entirely does not have a young generation. Therefore, it is necessary to affirm the obligations of members in participating in training, making black on white physical archives and conducting regeneration and open recruitment for the younger generation in running the Semarang Old Town Festival Organization.

Keywords: *Participatory, Organization, and Authority*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Urban Heritage merupakan *layers/multilayering* (lapisan-lapisan) yang terdiri dari sesuatu yang berharga yang berlokasi di area *urban* (perkotaan). Sesuatu yang dimaksud disini adalah sumber daya alam, kebudayaan, asli,

sumber arkeologi, arsitektural, artistik, sosial dan teknologi yang diwariskan oleh generasi atau masyarakat di masa lampau, kepada generasi yang ada di masa sekarang dan dilanjutkan pewarisannya atau dilestarikan kepada generasi atau masyarakat yang akan datang karena memiliki nilai, kualitas, makna hubungan dan daya tarik.

Pada ranah pengembangan pariwisata ditingkat dan dikembangkan dengan sasaran sebagai sumber pendapatan asli daerah (PAD) yang berbanding lurus dengan pengembangan dan kesejahteraan suatu daerah.

Apabila dilihat pada hasil retribusi dari institusi atau badan pengelola pariwisata yang berwenang atas operasional objek wisata pada suatu daerah, terutama pada objek wisata kota Semarang. Terdapat adanya kontribusi sektor pariwisata terhadap Kota Semarang.

Tabel 1-Retribusi Sektor Pariwisata Kota Semarang

Retribusi		
Tahun	besaran (Rp)	peningkatan (%)
2017	6.450.357.020	
2018	2.800.878.050	-56,58%
2019	2.183.106.175	-22,06%
2020	873.444.500	-59,99%
2021	2.046.600.550	134,31%
2022	4.764.452.475	72,34%

Sumber Data : data.semarangkota.go.id

Retribusi Kota Semarang pada sektor pariwisata dari tahun 2017 mengalami penurunan hingga tahun 2020, dimana terdapat pandemi Covid-19, hingga pada tahun 2021 kembali pulih dengan angka peningkatan 134,31% dan tetap naik pada 72,34% di tahun 2022. Hal ini berdasarkan peningkatan angka retribusi dari sektor pariwisata yang menjadi pendapatan daerah Kota Semarang, oleh karena itu perlu adanya peningkatan strategi dalam pengembangan konsep pada perumusan pemasaran yang

menciptakan partisipatif pada sektor pariwisata.

Berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 5 tahun 2021 Tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Semarang Tahun 2011-2031 Rencana penanganan kawasan strategis Kota Lama pada Pasal 104 ayat 6 sebagaimana dimaksud adalah:

- 1) pemeliharaan dan pelestarian bangunan
- 2) revitalisasi fungsi dan penggunaan bangunan
- 3) pengembangan sistem kepariwisataan yang terintegrasi dengan pengembangan Kawasan Kota Lama.

Selain itu pula terdapat campur tangan pemerintah daerah yang tercantum pada 131 ayat 2 dan 3 sebagai bentuk dukungan berupa upaya untuk memberikan imbalan berupa Insentif Fiskal (pemberian keringanan pajak dan argumen pengurangan retribusi) dan Imbalan Insentif Non-Fiskal (Pemberian kompensasi, subsidi silang, kemudahan Perizinan, imbalan, sewa ruang, urun saham, penyediaan prasarana dan sarana, penghargaan, dan publikasi atau promosi).

Melalui data retribusi dan Peraturan daerah yang diperoleh, organisasi Festival Kota Lama Semarang

sudah sepatutnya melakukan usaha untuk meningkatkan mutu organisasi terhadap sumber dayanya untuk memanfaatkan kesempatan. Pelatihan memberikan kesempatan bagi anggota untuk memperbarui dan meningkatkan keterampilan mereka, memastikan bahwa mereka tetap relevan dan mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Organisasi yang melibatkan anggotanya dalam program pelatihan secara teratur dapat menciptakan

Tabel 2 - Training Analysis Survey divisi MSDM Festival Kota Lama Semarang

Training Analysis Survey (MSDM)				
Year	Amount	Attendance	Presentage	Discrepancy
2018	77	35	45%	42
2019	80	46	58%	34
2020	71	12	17%	59
2021	70	46	66%	24
2022	79	43	54%	36
2023	93	41	44%	52

Source : Internal Data Festival Kota Lama Semarang

Dalam rangka pengembangan kapabilitas anggota divisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Festival Kota Lama Semarang mengadakan *training* setiap tahunnya, akan tetapi sebagian besar anggota tidak berkomitmen untuk mengikuti training organisasi. Dilihat Pada kolom “*attendance*” terdapat presentase yang semakin rendah dari jumlah anggota yang mengikuti *training*. Pada tahun 2019 terdapat 58% anggota yang hadir dalam pelaksanaan *training*, hingga 2020 karena adanya covid-19 penurunan besaran

anggota yang mengikuti training hanya sebesar 17% dari total anggota. Selain itu dari tahun 2021 - 2023 terdapat trend penurunan berturut-turut yakni 66%, 54%, dan 44% dari total anggota. Hal ini menunjukkan ketidakefektifan *training* yang disediakan, karena tidak semua anggota organisasi menghadiri pelatihan yang mendukung kinerja organisasi.

Penyampaian Informasi pada sesi *On-Boarding* adalah awal dari pananaman ilmu pengetahuan terkait organisasi, terdapat data kepuasan anggota Organisasi Sukarela Festival Kota Lama Semarang dari tahun 2018 hingga 2023

Tabel 3 - Satisfaction Survey (Organization Identity)

On Boarding Satisfaction Survey (MSDM)			
Year	Total Member	Undertanding by Organization Identity	Presentage
2018	77	45	58%
2019	80	34	43%
2020	71	21	30%
2021	70	65	93%
2022	79	46	58%
2023	93	41	44%

Source : Internal Data Festival Kota Lama Semarang

Data diatas menunjukkan adanya trend penurunan pada 3 tahun terakhir, dimana anggota organisasi belum puas akan pemaparan informasi terkait identitas organisasi pada sesi *On-Boarding*. Hal ini menunjukkan adanya *missed* esensi pada kurikulum *On-Boarding* Organisasi. Terdapat 93% di tahun 2021 yang mengalami penurunan setahun kemudian yakni di angka 58% pada tahun 2022 dan 2023 di angka 44% anggota yang merasa

tidak puas pada pemahaman Identitas Organisasi.

(Robbins & Judge, 2008), komitmen kerja adalah suatu keadaan dimana karyawan memutuskan untuk berpihak, bersama-sama mewujudkan visi misi dan keinginan untuk tetap bertahan menjadi karyawan dalam perusahaan tertentu. komitmen menjadi salah satu bentuk keterikatan terutama pada organisasi sukarela seperti Festival Kota Lama Semarang. Jika faktor ini lemah maka akan menyebabkan tingginya angka pengunduran diri anggota Organisasi Festival Kota Lama Semarang

Gambar 1- Grafik Turn Over anggota Organisasi Festival Kota Lama Semarang



Peningkatan jumlah anggota yang mengundurkan diri pada masa jabatan kepengurusan organisasi yang belum selesai. Pada kasus ini disumsikan angka pengunduran diri semakin meningkat dari 3 tahun terakhir, 2021 35% sampai dengan 44% di tahun 2023. Hal ini disebabkan tidak terdapat keterikatan pada kewajiban anggota untuk menuntaskan masa jabatan pada organisasi Festival Kota Lama Semarang. Untuk itu para pengurus organisasi tingkat Top Manajemen sudah

selayaknya memperhatikan terkait Validitas, renewal, termination, dan *sign section* sebagai aspek-aspek penting yang membentuk landasan dari komitmen kerja yang sehat. Pertama, validitas komitmen kerja mencerminkan sejauh mana karyawan merasakan kesesuaian nilai dan tujuan pribadi mereka dengan nilai dan tujuan organisasi. Dalam latar belakang ini, validitas menciptakan fondasi untuk keterikatan yang kokoh, memastikan bahwa karyawan berkomitmen dengan sepenuh hati karena melihat organisasi sebagai tempat yang sesuai dengan aspirasi dan kepercayaan mereka. Hal ini selaras dengan pendapat (Sulistiawan et al., 2021) mengenai validitas merupakan kebenaran atau pemberlakuan individu terafiliasi pada suatu institusi.

Pada perjanjian kerja, bagian Pembaruan (*Renewal*), sebagai aspek penting dari komitmen kerja, menunjukkan kemampuan organisasi untuk memberikan kesempatan dan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan. Implementasi perjanjian kerja tidak kalah penting pada bagain jangkauan kerja (*Scope of Working*). Dimana hal ini mencakup sejauh mana wewenang peran dalam setiap anggotanya dalam melakukan pekerjaan. Terdapat survei oleh divisi MSDM

Organisasi Sukarela Festival Kota Lama Semarang pada sesi *OFF-Boarding*.

Tabel 4 - Satisfaction Survey (Scope of Working)

OFF Boarding Satisfaction Survey (MSDM)			
Year	Member	Scope of Working	Presentage
2018	77	56	73%
2019	80	43	54%
2020	71	12	17%
2021	70	45	64%
2022	79	42	53%
2023	93	39	42%

Source : Internal Data Festival Kota Lama Semarang

Karena kebutuhan program Festival semakin Kompleks dan ketersediaan anggota yang tidak menentu pada tahap persiapan, pelaksanaan dan Evaluasi, sebagian besar anggota turut memperluas jangkauan kerjanya diluar peran (*role*) yang dikreditkan pada organisasi sukarela Festival Kota Lama Semarang. Survei divisi MSDM menunjukkan, sedikitnya anggota yang puas akan penerapan jangkauan kerja pada saat keberjalanan program. Hal ini dicerminkan pada tahun 2021 hanya sebesar 45 anggota atau 64%, disusul pada pada tahun 2022 di angka 53% dengan besar 42 anggota yang puas akan jangkauan kerja mereka yang sesuai. Terlebih lagi pada tahun terakhir 2023 yakni 39 anggota atau setara dengan 42% anggota yang sesuai pada penerapan jangkauan kerjanya. Angka ketidakpuasan ini disebabkan karena terlalu luasnya jangkauan kerja yang ditanggung oleh anggota yang disebabkan adanya

penambahan beban kerja yang mengharuskan anggota untuk campur tangan, bahkan pada lintas divisi.

Esesnsi management partisipatif ialah dimana tingkat manajemen paling bawah dapat diberikan kesempatan dan ikut andil dalam pengambilan keputusan sebuah pekerjaan. dimana lini paling bawah adalah bagian yang turun langsung di lapangan. Serupa dengan *key of members authority* milik Organisasi

Gambar 2 - Piramida Kepemimpinan di Organisasi Festival Kota Lama Semarang



Source : Internal Data Festival Kota Lama Semarang

Gambar diatas menjelaskan bahwasannya tingkat staf hanya berwenang dalam bekerja dan menjalankan perintah dari Ketua Pelaksana dan Ketua divisi. Hal ini menutup kesempatan lini staf untuk melakukan sebuah pengambilan keputusan atas apa yang mereka kerjakan. Oleh kerena itu pentingnya wewenang dan intervensi lini manajemen bagian bawah untuk menyebarkan pemikiran, prinsip, dan kreativitas yang diperlukan organisasi untuk menjalankan program

pengembangan *urban heritage* di Kota Lama Semarang.

Tantangan utama dalam penanganan warisan budaya kota (*urban heritage*) adalah bagaimana mencocokkan pendekatan yang tepat perlu dilakukan agar pemanfaatan warisan budaya tersebut dapat bersentuhan langsung kepada masyarakat, berperan dalam menjaga kualitas hidup baik masyarakat maupun pengunjungnya, serta menjaga nilai dan identitas yang dimiliki untuk generasi sekarang dan generasi yang akan datang.

Program kegiatan yang akan menjawab kebutuhan masyarakat berangkat dari sebuah tujuan yang dapat; (1) melestarikan Kota Lama Semarang sebagai kawasan cagar budaya yang kokoh, menarik, dan hidup hingga seterusnya. (2) menjadi ajang berkumpul dan berkreasinya orang-orang kreatif dan penggiat sejarah seni budaya kota Semarang dan sekitarnya. (3) berperan serta mengembangkan dan menggiatkan pariwisata dalam skala nasional hingga internasional. (4) interkoneksi dalam investasi usaha dengan berbagai pihak (lembaga pemerintahan/ BUMN dan Swasta). (5) mengangkat budaya dan kearifan lokal yang selama ini turut menjadi bagian dan menghidupkan Kota Lama Semarang. (6) mempersiapkan infrastruktur destinasi wisata dunia. (7)

membangun potensi ekspor bagi industri-industri kecil menengah. (8) menjaga hubungan multilateral dalam bidang perdagangan, pendidikan, sosial dan budaya.

Tujuan dari Festival Kota Lama Semarang diatas yang dinilai dapat menjadi keberhasilan penumbuhan kembali kesadaran masyarakat terhadap nilai dan eksistensi kota lama semarang menjadi pusat kegiatan yang memiliki nilai edukasi, ekonomi, pariwisata, sosial dan budaya. Oleh karena itu perlu diadakannya penelitian mengenai kegiatan Festival Kota Lama Semarang. Berdasarkan pernyataan-pernyataan sebelumnya penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Manajemen Partisipatif pada Pengembangan Objek Wisata *Urban Heritage* melalui *Event* Festival Kota Lama Semarang”

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Manajemen Partisipatif pada Pengembangan Objek Wisata *Urban Heritage* melalui *Event* Festival Kota Lama Semarang?
2. Bagaimana Faktor Penghambat yang memengaruhi manajemen partisipatif pada Pengembangan Objek Wisata *Urban Heritage* melalui *Event* Festival Kota Lama Semarang?

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis Manajemen Partisipatif pada Pengembangan Objek Wisata *Urban Heritage* melalui Event Festival Kota Lama Semarang
2. Menganalisis Faktor Penghambat yang memengaruhi manajemen partisipatif pada Pengembangan Objek Wisata *Urban Heritage* melalui Event Festival Kota Lama Semarang.

D. Kerangka Teori

Administrasi Publik

Menurut (Keban, 2014) menjelaskan awal mula dari istilah administrasi publik merujuk pada peranan pemerintah yang merupakan yang diberikan sebuah kekuasaan dan harus memunculkan berbagai jenis terobosan langkah guna kepentingan masyarakat bersama. Masyarakat yang merupakan sekelompok orang yang harus tunduk dan patuh serta menjalankan segala bentuk kebijakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Menurut (Pasolong et al., 2022) memaparkan administrasi publik merupakan bentuk akan kolaborasi positif antara suatu golongan atau lembaga dalam menjalankan tugas yang diamanatkan oleh pemerintah sehingga segala kebutuhan publik dapat terpenuhi secara efektif dan efisien. Penjelasan beberapa pengertian administrasi publik menurut ahli dapat

disimpulkan bahwa administrasi publik adalah kerja sama sekelompok orang dalam organisasi publik secara bersama-sama dalam proses untuk menangani permasalahan-permasalahan publik dengan mengeluarkan kebijakan publik dan terdapat proses pengelolaan dalam manajemen publik yang baik untuk mencapai tujuan negara.

Paradigma Administrasi Publik

Paradigma Administrasi Negara Lama dikenal juga dengan sebutan Administrasi Negara Tradisional atau Klasik. Paradigma ini merupakan paradigma yang berkembang pada awal kelahiran ilmu administrasi negara. Tokoh paradigma ini adalah antara lain adalah pelopor berdirinya ilmu administrasi negara Woodrow Wilson dengan karyanya "*The Study of Administration*" serta F.W. Taylor dalam bukunya (Taylor, 2004). Penelitian ini termasuk ke dalam Paradigma *New Public Service* merupakan paradigma yang sangat ideal dilihat dari aspek keadilan yang memungkinkan setiap aset negara berhak mendapatkan pelayanan dan pengembangan untuk peningkatan kesejahteraan misalnya dalam bidang Pariwisata dan Ekonomi. objek wisata dapat berkembang dan terkelola dengan kesesuaian kebutuhan tempat dan masyarakat, kecuali harus mengandalkan inisiatif badan pengelola yang berwenang

atau gerakan masyarakat atau bahkan komunitas pengelola objek wisata.

Manajemen Publik

Manajemen Publik memiliki merupakan upaya untuk mengendalikan adanya kepentingan publik melalui proses pengelolaan untuk mencapai tujuan kepentingan publik itu sendiri. Adanya perkembangan manajemen publik normatif yang menggambarkan apa yang sebaiknya dilakukan pada proses manajemen. Pendekatan ini melihat fungsi manajemen sebagai suatu proses penyelesaian atau penciptaan tujuan. Efektivitas dari proses tersebut diukur dari apakah kegiatan- kegiatan organisasi direncanakan, diorganisir, dikoordinasikan, dan dikontrol secara lebih efisien (Rue, Leslie W., 1981)

Manajemen Partisipatif

(Ardekani & Jahromi, 2011) menyatakan bahwa manajemen partisipatif bertujuan untuk mendorong strukturisasi paling bawah dalam mengambil bagian dalam sebuah pekerjaan guna meningkatkan produktivitas anggota. Untuk mencapai manajemen partisipatif dapat diindikasikan melalui;

Training, metode ilmiah yang dipelajari melalui kurikulum *training* sebagai sumber dari objektif *training* dan

dampak dari *training* (*outcome training*) itu sendiri)

Decision Making termasuk pada masalah kerja. Hubungan ini memperbaiki relasi sosial dan kesatuan organisasi, disisi lain karyawan harus memperoleh informasi terkait untuk pengambilan keputusan secara partisipatif ditingkat lower manajemen yang didukung oleh pemikiran strategis.

Autonomy, Kebutuhan yang dapat menjangkau pengaruh performa positif pada organisasi. *Autonomy* dipengaruhi oleh struktur organisasi, struktur piramida, dan alur komunikasi untuk mencapai keseimbangan dan seorang manajer mengajak karyawan untuk mencapai objektif organisasi.

Group and Objective Team, Faktor ini ditujukan untuk memberikan kesempatan pada kompetisi personal dan kompetisi antar kelompok berdasarkan deskripsi pekerjaan divisi, dan hasil yang diharapkan dari divisinya.

Information Share, Memiliki informasi mengenai performa, identitas organisasi, dan visi misi. Ditemukan Karyawan depresi disebabkan mereka tidak diwajibkan ada dalam organisasi dan mempertimbangkan bahwa visi dan misi organisasi tidak sesuai dengan tujuan

personal mereka, mereka bertindak layaknya bagian dari mesin.

Suggestion System, Seorang manager menyiapkan kesempatan untuk seseorang yang bertujuan menunjukkan pemikiran, kepercayaan, dan kreativitas mereka. Pada bagian seorang manager dapat mengetahui mindset dari seorang anggotanya.

Work commite, komitmen ini berlaku pada organisasi union dan non-union yang digunakan secara sepanjang waktu. Pada komitemen ini setidaknya tertera, validitas, terminasi, Hak dan Kewajiban.

Gambar 3 - Kerangka Kerja Manajemen Partisipatif

Participative Management						
Training	Decision Making	Autonomy	Group & Team Objective	Information Share	Suggestion System	Work Commite
Curriculum of Training	Organization Problem	Organizational Structure	Division Job Description	Organizational Identity	Member Mindset	Validity
Training Objective	Strategic Thinking	Pyramidal Leadership	Result, Division	Vision & Mission	Member Creativity	Termination
Training Outcome Scheme	Decision Making in Lower Management	Communication Flow		Member Involvement Goals		Rights and obligations

Source: (Ardekani & Jahromi, 2011)

Faktor Penghambat Manajemen Partisipatif

(Neumann, 2018) menyatakan bahwa Faktor Penghambat manajemen partisipatif diantaranya:

Keterbatasan waktu (*Time Limitation*), menitikberatkan kepada tidak terdapatnya waktu diskusi untuk menyelesaikan sebuah persoalan atau pekerjaan. Waktu diskusi yang tidak

terlaksana antar tingkat manajemen level disebabkan karena kebutuhan pemberian keputusan yang mengharuskan datang secara cepat.

Kemampuan Beropini (*Opinion Ability*), Agar manajemen paling bawah dapat berpartisipasi dalam mengutarakan pemikiran, *leader* suatu organisasi harus menahan kemampuan otoritas untuk melakukan campur tangan, dengan begitu masing-masing individual dalam tim dapat mengutarakan pendapat dan rekomendasi untuk pengambilan keputusan, serta menyerahkan sepenuhnya keberhasilan dan kegagalan kepada team (*Team Ownership*)

Tingkat Motivasi (*Level of Motivation*), Untuk memerankan manajemen partisipasi, dibutuhkan motivasi kepada generasi muda yang memiliki mengambil peran sebagai *officer* dan berperan dengan personaliti mereka, dengan begitu jenis manajemen partisipatif dapat meningkatkan produktivitas organisasi

Gambar 4 - Faktor Penghambat Manajemen Partisipatif



Source: (Neumann, 2018)

METODE PENELITIAN

Metode penelitian dalam suatu karya ilmiah terdiri atas dua macam metode yakni metode penelitian kuantitatif dan kualitatif. Dalam penelitian Studi Manajemen Partisipatif Pada Pengembangan Objek Wisata *Urban Heritage* Melalui Event Festival Kota Lama Semarang, metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif menurut (Denzin, N. K., & Lincoln, 2012) adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan melibatkan beberapa teknik seperti observasi, wawancara, dokumen atau studi kepustakaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Manajemen Partisipatif pada Organisasi Festival Kota Lama Semarang

Training

Kurikulum *Training* yang dibuat oleh Divisi MSDM mencakup seluruh level manajemen, dari mulai TOP, Middle, hingga Lower. Kurikulum materi yang dipaparkan juga terdapat perbedaan begitu pula dengan sesi penyelenggaraan. Penyelenggaraan *training* ini difokuskan untuk pembangunan budaya partisipatif yang nantinya sesuai dengan kebutuhan program festival kota Lama Semarang.

Kurikulum training pada Organisasi Festival Kota Lama Semarang diselenggarakan berdasarkan kompetensi setiap level manajemennya. Kompetensi tersebut diterapkan pada saat bekerja, yang memiliki orientasi pada implementasi manajemen partisipatif. Pada tahap ini pemahaman anggota dituntut untuk dapat menerapkan materi yang didapatkan. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman yang didapatkan untuk dikontribusikan pada pekerjaan setiap anggota masing-masing, sesuai dengan divisi dan jabatannya.

Objektif *training* dilihat pada tingkat kehadiran anggota minimal 80% dari total anggota, dimana anggota organisasi Festival Kota Lama hanya mencapai 44% kehadiran. Angka tersebut tidak mencapai target dari objektif *training* dalam aspek kehadiran. Aspek kehadiran disini menjadi tahap awal yang nantinya dilanjutkan pada tahap pemahaman terhadap materi *training* yang diselenggarakan.

Objektif *Training* memiliki urgensi yang penting sebelum melakukan sebuah pekerjaan bagi anggota baru, hal ini tercermin pada objektifnya itu sendiri, yakni kehadiran dan pemahaman. Pada tahap kehadiran anggota diwajibkan untuk datang dan menerima pemaparan materi, setelahnya anggota diwajibkan untuk memahami materi yang disampaikan. Hal

ini bertujuan untuk mendasari pemikiran anggota dalam bekerja, dimana nantinya akan meningkatkan produktifitas anggota sesuai dengan budaya partisipatif dalam bekerja.

Decision Making

Masalah Organisasi yang dihadapi yakni (1) Kekurangan Jumlah Anggota, (2) keputusan masih bergantung pada Ketua Divisi dan waktu pengambilan keputusan akhir yang cenderung memakan waktu lama, (3) kendala pada teknis pelaksanaan acara Pasar Sentiling. Pada tahap ini, anggota organisasi akan menyelesaikan masalahnya dengan menggunakan pengetahuan dan keterampilannya dalam manajemen beban kerja, manajemen waktu, dan *problem solving* serta penggunaan teknologi Qris untuk poin masalah satu sampai dengan tiga.

Pemikiran strategis dari ketua Divisi dan anggota memiliki jangkauannya masing-masing. Tingkat ketua divisi mereka memikirkan aset dan akses untuk mengembangkan program mereka, dari mulai akses pembayaran digital, penggunaannya serta edukasinya. Sedangkan pada lini staf memiliki strategi atau cara untuk menyelesaikan pekerjaannya untuk mencapai target yang telah ditentukan ketua divisinya.

melibatkan lini manajemen staf, akan berpotensi dalam pengambilan keputusan terkait adanya isu *pending approval*, selain itu lini manajemen ketua juga dapat memiliki konsiderasi untuk melakukan revisi *planning* yang paling sesuai dengan kondisi lapangan yang dikerjakan oleh staf organisasi Festival Kota Lama Semarang. Hal ini berpotensi menguntungkan karena terdapat satu pihak yang berfokus pada persoalan pengambilan keputusan pada tingkat manajemen bawah atau staf organisasi.

Autonomy

Struktur Organisasi Festival Kota Lama Semarang memiliki arti bahwa kompetensi dan pengetahuan anggota dibidang masing-masing, baik itu bidang MSDM, Event, Publikasi hingga keuangan di Organisasi Festival Kota Lama Semarang diposisikan pada seseorang yang dapat mengelola bidangnya sesuai dengan kompetensi diri, sehingga Ketua Pelaksana menaruh kepercayaan penuh pada Ketua dan Staf divisi untuk bekerja dan menjalankan program pengembangan *urban heritage* di Organisasi Festival Kota Lama Semarang.

Piramida kepemimpinan dalam konteks *Autonomy* pada Organisasi Festival Kota Lama Semarang dimulai dari seorang Ketua Pelaksana yang memiliki otoritas dalam memimpin dan melakukan

supervisi terhadap semua divisi (*lead and supervise*), selanjutnya Ketua Divisi yang memiliki otoritas dalam memimpin anggota divisi, pengembangan tink tank bidang, dan eksekutor anggota untuk menjalankan alur pekerjaan (*Lead, tink tank, and worker executive*). selanjutnya terdapat staf organisasi, yang memiliki otorisasi sebagai pelaksana atas hasil pengembangan ide tink tank program (*worker and runner*). Piramida paling bawah yakni penampil (*performer*) yaitu sebagai program support atau pengisi acara untuk membangun ketertarikan dan keterikatan visual pada rangkaian acara.

Sedangkan pada Alur komunikasi pada Festival Kota Lama Semarang, memiliki alur yang tidak kaku hanya saja terdapat alur komunikasi dalam bentuk komando dari struktur paling atas hingga bawah, lalu kembali dari bawah ke atas dalam bentuk laporan.

Group and Objective Team

Organisasi Festival Kota Lama Semarang sudah memiliki Deskripsi kerja yang jelas, dapat dimengerti, sehingga tidak akan terjadi tumpang tindih pada saat bekerja antara divisi yang satu dengan yang lain ketika mengerjakan program Festival Kota Lama Semarang. Deskripsi kerja dipaparkan dalam bentuk keterangan singkat yang tulis berdasarkan tugas, kewenangan, dan tanggung jawab serta

kewajiban masing-masing level manajemen dan divisinya.

Hasil yang dicapai oleh setiap divisi mencapai target yang telah ditentukan sebelumnya, hasil dari target tersebut diantaranya; Divisi Keuangan berhasil mencapai; 8 Audit bulanan (Maret – oktober), 8 laporan selama periode Maret – Oktober, 5 Alokasi dana divisi Festival Kota Lama Semarang, membuka 2 jenis rekening Festival Kota Lama Semarang (sumber internal & External), Divisi MSDM berhasil mencapai; 2 kali pelaksanaan *training* anggota per-empat bulan, 8 kali penilaian organisasi periode Maret – Oktober, 4 kali laporan administrasi keanggotaan Festival Kota Lama Semarang, 1 kali *On-boarding* & 1 kali *Off-boarding*. Divisi Acara berhasil mencapai; Mengkoordinasi 11 rangkaian acara Festival Kota Lama Semarang, Mempersiapkan 11 rangkaian acara Festival Kota Lama Semarang, Menjalankan 11 rangkaian acara Festival Kota Lama Semarang. Divisi Humas dan Publikasi berhasil mencapai; Melakukan >50 publikasi media digital & non-digital, Melakukan >18 Perluasan Partner, Menjalin hubungan dengan >2 stakeholder, Mendirikan >18 perjanjian kerja

Informastion Share

Identitas Organisasi Festival Kota Lama Semarang berusaha menciptakan program pengembangan *urban heritage* dengan menyatukan unsur nilai sejarah, ekonomi, dan seni dalam lokus pariwisata yakni Kota Lama Semarang. Hal ini difungsikan untuk menyesuaikan efektivitas organisasi dengan pergeseran paradigma sosial khususnya minat masyarakat.

Visi dan Misi Organisasi Festival Kota Lama Semarang sudah memiliki kejelasan dan sesuai dengan implementasi acara Festival Kota Lama Semarang sebagai aktivitas yang bertujuan untuk pelestarian potensi *urban heritage* Kota Lama Semarang sebagai kawasan cagar budaya yang kokoh, menarik, dan hidup hingga seterusnya

Suggestion System

keterlibatan anggota dalam menjalankan organisasi Festival Kota Lama Semarang memiliki tujuannya masing-masing, hal ini mencakup penyaluran ketertarikan di bidang seni dan budaya, menyalurkan hobi dalam perncangan acara, hingga simbiosis mutualisme terkait aset dan akses pada keberjalanan program Festival Kota Lama Semarang.

Setiap langkah dalam bekerja untuk menghadapi situasi yang ada dalam

organisasi Festival Kota Lama Semarang, seluruh anggota organisasi memiliki komponen berpikir yakni berpikir inklusif, progresif dan bertindak secara konkret guna menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, dimana hal tersebut sebagai sebuah bentuk tanggung jawab.

kreativitas anggota, dapat dilihat pada penyelenggaraan acara Pasar Sentiling, yakni “kuliner Nostalgia” pemilihan tema tersebut sesuai dengan nilai sejarah dengan *ambience* masa lampau. Selain itu dekorasi layaknya festival besar, dari mulai Gapura, dan tata letak booth UMKM yang disusun secara rapih, dan terdapat podium informasi yang dapat dilihat oleh khalayak umum, serta pusat pelayanan informasi untuk pengunjung lokal maupun internasional. Hal ini mi membuktikan bahwa anggota Festival Kota Lama Semarang sudah memiliki kreativitas yang sesuai.

Work Commite

validitas keanggotaan Organisasi Festival Kota Lama Semarang merupakan kondisi secara benar yang diakui oleh organisasi secara sah, bahwa terdapat hubungan afiliasi antara seorang individu dengan sebuah organisasi. Hal ini mengacu pada spesifikasi rentan waktu selama 8 bulan (1 february sampai dengan 30 september)

Terminasi keanggota Organisasi Festival Kota Lama Semarang dapat dilakukan apabila terdapatnya kondisi anggota yang mengalami Keadaan Kahar atau bencana alam atau sakit keras, Kelalaian berat anggota terhadap tugas yang diberikan, dan terlibat pada tindak kekerasan, kriminal, Pembulian, dan tindakan yang dapat merugikan nama organisasi.

Organisasi Festival Kota Lama Semarang sudah memiliki hak dan kewajiban yang jelas, dan dapat dimengerti. Hal ini menjadi indikator untuk setiap anggota mengetahui posisinya sendiri, sehingga setiap anggota sadar akan hak dan kewajiban yang dimiliki.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis peneliti dalam penelitian Manajemen Partisipatif pada Pengembangan Objek Wisata *Urban Heritage* melalui Event Festival Kota Lama Semarang dapat ditarik kesimpulan bahwa Partisipatif yang dilakukan pada Organisasi Festival Kota Lama Semarang belum memenuhi komponen dalam kerangka kerja (Ardekani & Jahromi, 2011).

Objektif *training* yang salah satu indikatornya adalah kehadiran anggota, terdapat kekurangan partisipasi anggota organisasi dalam mengikuti *training* yang diselenggarakan. Masalah organisasi yang

belum dapat terselesaikan seperti; Kekurangan Jumlah Anggota, dan keputusan masih bergantung pada Ketua Divisi dan waktu pengambilan keputusan akhir yang cenderung memakan waktu lama yang disebabkan adanya konsiderasi panjang mengenai teknis program. Dari segi administratif yakni perjanjian kerja (*work commite*) tidak terdapat bukti fisik hitam di atas putih dimana hal ini menyebabkan angka *turn over* yang tinggi dan menjadi kekurangan jumlah anggota. Hal ini memicu lemahnya legitimasi masa keanggotaan Festival Kota Laama Semarang.

Kurikulum *training* yang dipaparkan sudah terdapat pengklasifikasian antar layer manajemen, dimana fokusnya adalah membangun budaya partisipatif, kurikulum tersebut meliputi; *Team Leadership (top & middle)*, *problem solving and decision making*, *attention to detail*, *technical expertise (lower)*. Selain itu sudah terdapat pemetaan skema *outcome* dari hasil *training* yang jelas, hal ini menitikberatkan pada hasil sumber daya manusia *pasca training*, dimana fokusnya adalah *timeline*, target dan laporan. Selanjutnya sudah terdapat kejelasan mengenai *autonomy* organisasi yang dilihat dari visibilitas struktur organisasi, piramida kepemimpinan, dan alur komunikasi yang jelas di organisasi Festival Kota Lama Semarang. Didukung

dengan adanya *Group and Team Objective* yang dilihat dari kejelasan dekripsi mulai dari ketua pelaksana, ketua divisi, staf MSDM, Keuangan, Humas dan Publikasi hingga staf divisi acara. Deskripsi kerja tersebut terbukti efektif karena berhasil mencapai kuantitas *result of division* di yang telah ditargetkan sebelumnya.

Faktor penghambat manajemen partisipatif dari kerangka kerja (*Neumann, 2018*) terdapat situasi yang mengharuskan adanya pengambilan keputusan secara cepat dan tanpa melibatkan lini manajemen paling bawah yakni staf, pada saat *approachment* potensial *partner* yang disebabkan karena penyesuaian waktu pihak eksternal. Selain itu anggota organisasi Festival Kota Lama Semarang didominasi oleh golongan ibu-ibu dan bapak-bapak sehingga peran anak muda tidak terdapat di Organisasi Festival Kota Lama Semarang. Hal ini terjadi karena belum yakinnya anggota organisasi untuk melakukan regenerasi terhadap generasi muda, karena khawatir akan dedikasi generasi muda yang tidak berkelanjutan, serta khawatir organisasi Festival Kota Lama Semarang terbengkalai.

SARAN

Karena tidak terdapat perjanjian kerja (*work Commite*) hitam diatas putih maka Organisasi Festival Kota Lama

Semarang dapat membuat arsip fisik yang berisikan perjanjian kerja anggota dari mulai identitas anggota (nama, NIK, dan alamat) sebagai pihak satu, dan identitas organisasi (nama organisasi, dan alamat) sebagai pihak kedua, setelahnya dapat dicantumkan poin-poin seperti; validitas atau masa bakti keanggotaan, termination, hak dan kewajiban, tata tertib organisasi yang juga mewajibkan keikutsertaan pada kegiatan umum organisasi, hingga kolom tanda tangan anggota

Karena adanya isu mengenai penundaan persetujuan (*pending approval*) terhadap pengerjaan acara, maka tingkat *middle* dan *top management* dapat mempertimbangkan waktu diskusi untuk memutuskan keputusan akhir apabila yang diusulkan oleh lini manajemen bawah sehingga tidak menimbulkan *pending approval*. hal ini juga berpengaruh pada pengambilan keputusan selanjutnya dan langkah staf untuk menyelesaikan pekerjaan yang sudah ditargetkan.

Karena adanya situasi mengenai keputusan yang mengharuskan datang secara cepat, maka dapat disiasati dengan pengikutsertakan staf secara bergantian untuk menyusun strategi pada *approachment* calon mitra sehingga antar satu staf dengan yang lain dapat berpartisipasi pada penyusunan poin kerja sama yang ingin diusulkan kepada calon mitra, dengan begitu staf anggota memiliki

urgensi dalam menjalankan poin-poin kerjasama tersebut.

Karena demografi kepemimpinan organisasi Festival Kota Lama Semarang adalah bapak-bapak dan ibu-ibu maka perlunya melakukan Proses regenerasi melalui proses *recruitment* kepada generasi aktif dengan kriteria berdedikasi, memiliki ketertarikan dalam penyusunan program festival budaya, berkomitmen tinggi, berorientasi pada pengalaman dan portfolio bukan materi, dan berusia produktif untuk menyusun, menjalankan, dan bertanggung jawab pada organisasi Festival kota Lama Semarang, serta melakukan supervisi berkala dari persiapan program hingga evaluasi.

Melakukan penelitian lanjutan, yang berkaitan dengan langkah strategis yang dibangun untuk mewujudkan Manajemen partisipatif pada pengelolaan *urban heritage* Kota Lama Semarang, sehingga dari hasil penyusunan langkah strategis pelaksanaan manajemen partisipatif dapat diadopsi oleh organisasi sosial yang berfokus pada pelestarian *urban heritage* di Kota Lama Semarang.

DAFTAR PUSTAKA

1. Buku-Buku

- Al Fadjar Ansory, M. I. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. *In Indomedia Pustaka*.
- Bernardin And Russell. (1998). *Human Resource Management*.
- Brinkmann, S. (2014). *Doing without data, Qualitative inquiry*.
- Coates, B. E., Shafritz, J. M., Russell, E. W., & Borick, C. P. (2022). *Introducing Public Administration*.
- Creswell, J. W. (2021). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2012). *Manual de investigación cualitativa*.
- Dwiyanto, A. (2006). *Public bureaucratic reform in Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Hatch, Mary Jo, and Majken Schultz, E. (2004). *Organizational identity*. OUP Oxford.
- Keban, Y. T. (2014). *Enam dimensi strategis administrasi publik: konsep, teori dan isu*.
- Kreitner, Robert, dan A. K. (2003). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.

Ivancevich, John M., Michael T. Matteson, and R. K. (1990). *Organizational behavior and management*.

Moleong, L. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung.

Peterson, Christopher, and M. E. S. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. (Vol. 1). Oxford university press.

Robbins & Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*.

Rue, Leslie W., and L. L. B. (1981). *Management: Theory and Application*. Homewood; Richard D, Irwin

Senge, P. (1990). *Peter Senge and the learning organization dimension*.

Soetrisno, L. (2000). *Menuju Masyarakat Partisipatif*. Kanisius.

Sofaer, S. (n.d.). *Qualitative methods: what are they and why use them?* 1999.

Sugiono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D [Educational Research Methods, Quantitative Approaches, Qualitative and R&D]*. Alfabeta.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. PT Alfabeta.

Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.

Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*.

2. Peraturan

Peraturan Daerah (Perda) Nomor 5 tahun 2021 Tentang Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) Kota Semarang Tahun 2011-2031.

3. Jurnal-Jurnal

- Amin, S., Pramono, S. E., & Kurniawan, G. F. (2021). *Historical park of inclusive tourism development in Semarang*. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 747(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/747/1/012043>
- Ardekani, S. R., & Jahromi, S. A. S. (2011). *Relationship between participative management and personnel productivity: A survey in Gachsaran Gas and Oil Company*. *World Applied Sciences Journal*, 15(9), 1319–1324.
- Dameria, C., Akbar, R., Indradjati, P. N., & Tjokropandojo, D. S. (2022). *The relationship between residents' sense of place and sustainable heritage behaviour in Semarang Old Town, Indonesia*. *International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, 10(1), 24–42. https://doi.org/10.14246/IRSPSD.10.1_24
- Fahrudin, A. I., Cahyono, A., & Nugrahani, R. (2022). *Catharsis : Journal of Arts Education Art-based Revitalization Strategy for Creative Actors in the Old City of Semarang*. 11(1), 73–84.
- Ibrahim, L., & Bahyaye, H. A. (2019). *Participative Management and Employee Perspective: Its Impact on Decision Making and Productivity in Nigeria*. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 19(7), 15–22.
- Irianto, P. O., & Febrianti, L. Y. (2017). *Pentingnya Penguasaan Literasi Bagi Generasi Muda Dalam Menghadapi Mea*. *Conference Proceedings Center for International Language Development of Unissula*, 640–647. <http://jurnal.unissula.ac.id/index.php/ELIC/article/view/1282>
- Kiswari, M. D. N. (2014). *Private Involment in the Old City Revitalization and Involvement*.
- Miles, Matthew B., and A. M. H. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*.
- Neumann, P. (2018). *The Bill Blackwood Law Enforcement Management Institute of Texas Identity Theft: A Growing Problem A Leadership White Paper Submitted in Partial Fulfillment Required for Graduation from the Leadership Command College*. May.

- Pasolong, Harbani, Aisyah Aisyah, and A. Y. (2022). The Leadership of Public Bureaucracy in Soppeng. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* 5, No. 3.
- Prabowo, B. N., Pramesti, P. U., Ramandhika, M., & Sukawi, S. (2020). *Historic urban landscape (HUL) approach in Kota Lama Semarang: Mapping the layer of physical development through the chronological history. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 402(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/402/1/012020>
- Puspitasari, A. Y., & Yuliani, E. (2019). Konsep Pemanfaatan Bangunan Cagar Budaya Di Kawasan Kota Lama Semarang. *Jurnal Planologi*, 16(1), 121. <https://doi.org/10.30659/jpsa.v16i1.4385>
- Putri Septirahmah, A., & Rizkha Hilmawan, M. (2021). Faktor-Faktor Internal Yang Mempengaruhi Kedisiplinan: Pembawaan, Kesadaran, Minat Dan Motivasi, Serta Pola Pikir. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 618–622. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.602>
- Raditya, B. (2017). Alih Fungsi Bangunan Tua untuk Mendukung Pariwisata Sejarah (Studi Kasus: Kota Lama Semarang). *Jurnal Pariwisata Dan Budaya*, 18(2), 48–54.
- Rahayu, S., Kurniati, I., Suryani, I., Wahidin, D., & Muchtar, H. S. (2022). Hakikat Kepemimpinan dan Tipe-Tipe Kepemimpinan Pendidikan. *Eduprof: Islamic Education Journal*, 4(2), 187–198. <https://iaibbc.ejournal.id/xx/article/view/141>
- Rukayah, S., Dhanang Respati, P., & Endang Sri Susilo, S. (2016). *Morphology of Traditional City Center in Semarang: Towards Adaptive re-use in urban heritage. Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 1(4), 109. <https://doi.org/10.21834/e-bpj.v1i4.91>
- Sanjaya, I. P. S. (2013). *Family As the Ultimate Ownership Affects To Firm Performance. Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 2(1), 1–18.
- Sari, S. R., Harani, A. R., & Wibowo, S. A. (2018). *The role of GeMaSPeKoLa in supporting the preservation of*

- Semarang Old Town. International Review for Spatial Planning and Sustainable Development*, 6(4), 51–61.
https://doi.org/10.14246/IRSPSD.6.4_51
- Stephens-Warren, Gail, Douglas Howat, and I. H. (2011). *Strategic thinking and decision making: literature review. Journal of Strategy and Management* 4.3, 238–250.
- Sucaga, S. N., Amri, U., & Zanariah, M. (2018). Pengaruh Deskripsi Kerja (Job Description) , Work-Life Balance Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perpustakaan Daerah Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Kompetitif*, 7(1), 92–108.
- Sukmana, N. A., & Yulastuti, N. (2020). *Government Effort through Urban Renewal for Maintaining Cultural Heritage Areas in Old City Semarang. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 409(1).
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/409/1/012027>
- Sulistiawan, A., Sari, E. Y. D., & Situmorang, N. Z. (2021). Validitas dan Reliabilitas Konstruk Komitmen Organisasi dengan Pendekatan Confirmatory Factor Analysis (CFA). *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 10(1), 61.
<https://doi.org/10.30872/psikostudia.v10i1.5478>
- Widoyoko, E. P. (2011). *Evaluasi Program Pembelajaran*. Pustaka Pelajar.
- Wilson, J.G., & Fiske, J. (1887). *Appleton's cyclopaedia of American biography*.