

KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN DALAM REVITALISASI KOTA LAMA SEMARANG TAHAP 1

Masykurotur Rizqi Aji Putri¹, Kismartini Kismartini²,
Amni Zarkasyi Rahman³

Mahasiswa Prodi SI Ilmu Administrasi Publik, FISIP Undip

²*Dosen Administrasi Publik, Fisip Undip*

³*Dosen Administrasi Publik, Fisip Undip*

Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia

Abstrak

Kawasan Kota Lama Semarang menunjukkan perubahan yang pesat dimana kepemimpinan, menjadi salah satu faktor keberhasilannya. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti melakukan penelitian terkait kepemimpinan berkelanjutan serta faktor pendorong dan penghambat keberhasilan model kepemimpinan berkelanjutan dalam revitalisasi Kota Lama Semarang tahap 1. Hasil penelitian menunjukkan bahwasannya pemimpin berhasil melakukan kepemimpinannya sehingga terjadi perkembangan yang pesat. Hal ini dibuktikan dengan analisis melalui *5I Model for Sustainability Leadership* dan analisis faktor pendorong dan penghambat. Perubahan pesat membuat kawasan Kota Lama memiliki tantangan baru, sehingga dalam pemimpin dalam hal ini harus tetap mampu menjaga nilai – nilai budaya yang ada di kawasan Kota Lama Semarang.

Kata Kunci : Kepemimpinan, Kepemimpinan Berkelanjutan, Kota Lama Semarang

Abstract

Kota Lama Semarang shows rapid changes where leadership is one of the factors of its success. Based on this, the researchers conducted research related to sustainable leadership as well as inhibiting and supporting factors for the success of the sustainable leadership model in the revitalization of Kota Lama Semarang phase 1. The results showed that the leader succeeded in taking his leadership so that there was rapid development. This is evidenced by analysis through the 5I Model for Sustainability Leadership and analysis of inhibiting and supporting factors. The rapid changes made the Kota Lama area have new challenges, so that the leader in this matter must be able to maintain the cultural values that exist in the Kota Lama Semarang.

Keywords : Leadership, Sustainability Leadership, Kota Lama Semarang

I. Pendahuluan

Pariwisata menjadi salah satu industri yang akan terus mengalami peningkatan, sesuai dengan filsafatnya yaitu mobilitas (Pitaya, Baiquni, Marsono, & Nopirin, 2019). Pertumbuhan pariwisata yang berkembang sangat pesat tentunya berpengaruh tidak hanya menambah jumlah wisatawan internasional namun juga mampu menambah devisa negara. Hal ini terlihat dari pariwisata yang menyumbangkan devisa terbanyak nomor dua pada tahun 2016 sekaligus dijadikan fokus pemerintah Indonesia untuk meningkatkan nilai tambah ekonomi (Bappenas, 2014).

Fokus pemerintah menjadikan pariwisata sebagai nilai tambah ekonomi ditujukan dengan pembangun program – program pariwisata di berbagai daerah, termasuk Jawa Tengah. Potensi besar yang dimiliki Jawa Tengah dalam pariwisata membuat Jawa Tengah menjadi salah satu target pemerintah pusat untuk pariwisata. Target yang diberikan pemerintah Pusat kepada Pemerintah Jawa Tengah yaitu mendatangkan 2 juta wisatawan mancanegara atau 10% dari total target wisatawan mancanegara yang datang ke Indonesia (Paradiso, 2019).

Target yang dimiliki Jawa Tengah tentunya harus didukung oleh berbagai daerah, termasuk Kota Semarang sebagai Ibu Kota Provinsi. Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Semarang nomor 3 Tahun 2010 tentang Kepariwisata, hal yang dapat dilakukan pemerintah Kota Semarang dalam membangun pariwisata adalah menggali potensi – potensi yang dimiliki oleh Kota Semarang. Potensi yang digali salah satunya adalah revitalisasi kawasan bersejarah. Menggali potensi Kota Lama, terlihat dari adanya upaya pemeliharaan dan perlindungan berbagai tempat wisata yang ada di Kota Semarang, salah satunya Kota Lama Semarang.

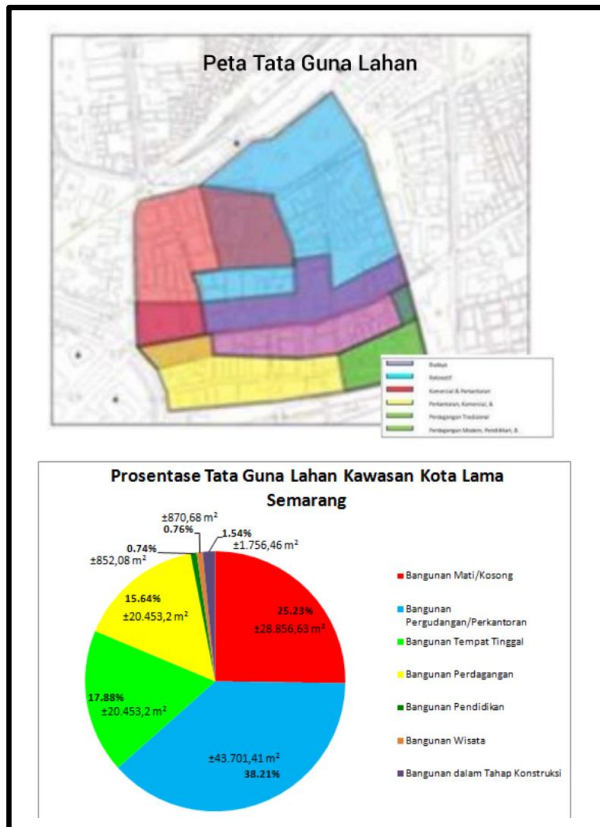
Kota Lama Semarang merupakan salah satu kawasan bersejarah yang ada di Kota Semarang dan biasa disebut dengan “*The Little Netherland*”. Julukan tersebut diberikan kepada Kota Lama Semarang karena memiliki keanekaragaman budaya dan termasuk peninggalan bersejarah dari masa penjajahan Belanda. Sebagai salah satu peninggalan bersejarah, memang sudah sewajarnya dilakukan perawatan dan penataan kawasan sesuai dengan Undang – Undang No.11 Tahun 2010 tentang cagar budaya.

Perawatan dan penataan yang dilakukan bertujuan untuk menjaga nilai – nilai budaya masa lalu agar terpelihara dan terjaga dengan baik sehingga mampu dimanfaatkan sebagai salah satu daya tarik pariwisata. Hal ini sangat penting terutama bagi kawasan Kota Lama Semarang, dimana didalamnya terdapat banyak bangunan yang terbengkalai dan tidak terawat. Bangunan – bangunan non aktif inilah yang biasa terlihat di kawasan Kota Lama Semarang.

Kota Lama Semarang sebelumnya juga memiliki gambaran sebagai kota tua yang memiliki bangunan tua, gelap, dan tidak terawat. Bukan hanya bangunan fisik, Kawasan Kota Lama juga terlihat tidak terawat dari sisi kebersihan lingkungannya. Kawasan Kota lama dulunya merupakan kawasan strategis untuk perekonomian dan *mix-used*, yang sekarang ini telah mengalami pergeseran fungsi sebagai kawasan pemukiman dan pergudangan.

Presetase tata guna lahan kawasan Kota Lama Semarang sebagian besar merupakan bangunan pergudangan maupun perkantoran yaitu sebanyak 38.21%. Adapula 25.23% merupakan bangunan mati atau kosong. Artinya hanya ada 0.76% yang dimanfaatkan sebagai wisata pada tahun 2015. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 1.1.

Gambar 1
Presentase Tata Guna Lahan dan Peta Tata
Guna Lahan Kawasan Kota Lama
Semarang



Sumber : Data diolah pada 2020

Kondisi tersebut mempertegas perlu adanya keseriusan pemerintah dalam melakukan proses revitalisasi sesuai amanat peraturan daerah Kota Semarang Nomor 8 Tahun 2003 tentang Rencana Tata Bangunan dan Lingkungan (RTBL) Kawasan Kota Lama dan Peraturan Daerah No. 14 Tahun 2011 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Semarang tahun 2011-2031.

Upaya revitalisasipun mulai terlihat pada tahun 2017, dimana telah mulai dilakukannya pembangunan-pembangunan fisik. Perubahan – perubahan juga mulai dirasakan, dimana bangunan – bangunan yang dulunya terbengkalai mulai terlihat lagi bentuk aslinya dan semakin cantik tanpa menghilangkan nilai sejarahnya.

Perubahan yang terlihat hingga sekarang ini tentunya bukan jalan yang mudah untuk diempuh. Upaya revitalisasi yang dilakukan berlangsung dalam waktu yang tidak singkat. Bapak Hendrar Prihadi mulai menunjukkan komitmennya ketika menandatangani Piagam Komitmen Kota Pusaka pada tahun 2012. Perbaikan drainase pada tahun 2013. Tahun 2014, pemerintah membeli dan memperbaiki gedung oudetrap. Pada 2016, Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang juga melakukan reformasi BPK2L dengan melantik pengurus baru, dimana Ibu Ita, selaku Wakil Walikota Semarang ditugaskan menjadi Ketua BPK2L (Maarif, 2019).

Komitmen Ibu Ita selaku Wakil Walikota sekaligus ketua BPK2L juga sangat tinggi dilihat dari berbagai perubahan yang dilakukan, seperti pembangunan gedung, dan fasilitas umum di Kota Lama Semarang. Hingga tahun 2020 telah ada dua tahap revitalisasi yang telah dan masih berlangsung. Tahapan tersebut tentunya sangat berpengaruh dalam perkembangan pesat kawasan Kota Lama Semarang.

Perkembangan pesat berdampak baik bagi pariwisata Kota Semarang, terlihat dari penambahan wisatawan 85% dari 2018 yang mencapai 1,43 juta menjadi 2,6 juta pada 2019 (Mariana, 2019). Kota Lama Semarang sekarang ini telah ditetapkan sebagai warisan cagar budaya nasional dan ditargetkan menjadi warisan budaya dunia (*World Heritage City*) (JatengPos, 2019). Hal ini tentunya tidak lepas dari peran pemimpin dalam hal ini Walikota dan Wakil Walikota Semarang.

Keberhasilan pemimpin dalam revitalisasi, membuat peneliti tertarik melihat fenomena tersebut lebih jauh dari teori kepemimpinan berkelanjutan. Kepemimpinan berkelanjutan merupakan teori yang tepat meneliti mengenai

fenomena keberhasilan pemimpin dalam revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

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

Keberlanjutan atau *sustainable* memiliki banyak pengertian, salah satunya dari sudut pandang organisasi. *Sustainable* dalam sudut pandang organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan meningkatkan nilai jangka panjang agar tetap stabil dan konsisten tanpa mengesampingkan faktor ekonomi, sosial, dan lingkungan (Kanters, 2013). Ada beberapa poin penting dalam pengertian tersebut dimana ada nilai jangka panjang untuk menjaga stabilitas dan konsistensi sebuah organisasi.

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

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

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

Model kepemimpinan berkelanjutan sendiri ada beberapa, dalam penelitian kali ini pemimpin ingin melihat kepemimpinan berkelanjutan dari *5I Model for Sustainability Leadership*. Adapun 5 I dalam *5I Model for Sustainability Leadership*, yaitu: 1) *The inspirational work of leadership*, 2) *Integrative work*, 3) *Identity work*, 4) *Implementation work*, dan 5) *Institutional work* (Mazutis & Abolina, 2019).

Gambar 2
The 5I Model for Sustainability Leadership



Sumber : (Mazutis & Abolina, 2019)

Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik untuk melihat fenomena tersebut lebih jauh dilihat dari kepemimpinan keberlanjutan, dimana terdapat 5 I yang dapat memastikan kepemimpinan tersebut berkelanjutan atau tidak. Kelima I tersebut adalah 1) *The inspirational work of leadership*, 2) *Integrative work*, 3) *Identity work*, 4) *Implementation work*, dan 5) *Institutional work*. Peneliti juga mencari mengenai faktor pendorong dan penghambat dalam kepemimpinan berkelanjutan dalam revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

II. Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dianggap berasal dari masalah kemanusiaan atau masalah sosial (Creswell, 2010). Situs penelitian ini adalah Kota Lama Semarang. Adapun beberapa jenis data yang digunakan adalah kata – kata dan tindakan, sumber data tertulis dan foto. Sumber data tersebut diperoleh dari sumber data primer melalui wawancara dan sumber data sekunder.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah wawancara dengan *face-to-face interview*. Data – data yang diperoleh tersebut tentunya memerlukan analisis, dimana teknik analisis yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan menarik kesimpulan. Data yang telah dikumpulkan tersebut dianalisis menggunakan *5I Model Sustainability Leadership*.

III. Hasil dan Pembahasan

A. Model Kepemimpinan Berkelanjutan dalam Revitalisasi Kawasan Kota Lama Semarang Tahap I

Pada sebuah kebijakan, presentase keberhasilan sebuah kebijakan paling besar

ditentukan oleh implementasi kebijakan. Implementasi kebijakan mempengaruhi 60% terhadap sebuah kebijakan, 20% ditentukan oleh rencana, dan 20% sisanya ditentukan oleh bagaimana mengendalikan sebuah kebijakan (Nugroho, 2017).

Implementasi sebuah kebijakan sendiri memiliki beberapa model, salah satunya yang diungkapkan oleh Mazmanian dan Sabatier. Pada model Mazmanian dan Sabatier atau model Kerangka Analisis Implementasi (*A Framework for Implementation Analysis*), kepemimpinan masuk dalam variabel kontekstual, dimana termasuk dalam salah satu faktor di luar kebijakan yang mampu mempengaruhi keberhasilan proses implementasi.

Kualitas dan komitmen pemimpin dinilai memiliki pengaruh yang tinggi dalam model ini. Tidak hanya itu, kepemimpinan juga menjadi bagian yang sangat penting dalam sebuah kebijakan salah satunya dalam pariwisata. Pada penelitian sebelumnya, seperti penelitian yang dilakukan oleh Clara Haven dan Eleri Jones tahun 2016, membuktikan bahwasanya faktor kepemimpinan berkorelasi sangat positif terhadap keberhasilan sebuah pariwisata.

Berdasarkan hal tersebut maka faktor pemimpin menjadi sangat penting dan keberhasilan seorang pemimpin dalam memimpin tentunya harus berlanjut dan mampu menciptakan keberlanjutan terhadap nilai yang telah dibangun dalam sebuah organisasi. Artinya, nilai – nilai baik yang telah dibangun oleh pemimpin dalam organisasi harus mampu tertanam dalam organisasi tersebut dalam jangka panjang walaupun terdapat pergantian pemimpin. Nilai – nilai yang terus berlanjut dalam organisasi inilah yang nantinya akan menimbulkan stabilitas dan konsistensi dalam sebuah organisasi.

Stabilitas dan konsistensi ini sangat diperlukan dalam proses pencapaian tujuan.

Stabilitas dan konsistensi juga diperlukan ketika terjadi perubahan kepemimpinan, dan ketika pemimpin yang baru belum mampu memaksimalkan sumber daya yang ada, maka dengan stabilitas dan konsistensi inilah berbagai kebijakan tetap mampu dilaksanakan dengan baik. Stabilitas dan konsistensi ini yang diperlukan dalam revitalisasi kawasan Kota Lama. Memperoleh predikat sebagai warisan budaya dunia tentunya bukanlah hal yang mudah.

Tujuan tersebut harus dicapai dengan proses yang panjang dan berbagai syarat yang harus dipenuhi. Perolehan predikat sebagai warisan budaya dunia juga belum mampu memastikan kawasan Kota Lama Semarang selamanya menjadi warisan budaya dunia. Hal ini dikarenakan, predikat sebagai warisan budaya dunia dapat dicabut kapanpun oleh UNESCO ketika dinilai sudah tidak memenuhi persyaratan sebagai warisan budaya dunia. Monitoring dan evaluasi akan selalu dilakukan oleh UNESCO terhadap situs warisan budaya dunia termasuk kawasan Kota Lama Semarang. Sulitnya memperoleh dan memperthankan predikat sebagai warisan budaya dunia membuat perlunya keberlanjutan dalam revitalisasi melalui kepemimpinan berkelanjutan.

Berdasarkan hal tersebut, untuk melihat kepemimpinan berkelanjutan pada revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang tahap I, maka peneliti akan melakukan proses analisis fenomena berdasarkan kepemimpinan berkelanjutan melalui 5I *Model for Sustainability Leadership*, yaitu: 1) *The inspirational work of leadership*, 2) *Integrative work*, 3) *Identity work*, 4) *Implementation work*, dan 5) *Institutional work* (Mazutis & Abolina, 2019). Analisis melalui kelima I tersebutlah yang akan menggambarkan mengenai kepemimpinan berkelanjutan yang ada dalam proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

1. *Inspirational Work of Leadership*

Pada model kepemimpinan berkelanjutan terdapat salah satu variabel mengenai *inspirational work*. Jika pada teori kepemimpinan kebanyakan melihat bagaimana seorang pemimpin mampu menginspirasi melalui visi, namun pada *inspirational work* lebih melihat kepada bagaimana visi tersebut mampu dikomunikasikan dan terdapat ruang aspirasi terkait visi yang bertujuan untuk membangun dan menselaraskan sebuah visi (Mazutis & Abolina, 2019).

Membangun dan menselaraskan visi merupakan hal penting yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin. Hal ini juga diungkapkan oleh Spencher dan Spencher dalam Johnathan dimana mereka menyatakan kemampuan seorang pemimpin untuk mengkomunikasikan visi akan mampu membuat stakeholders memberikan respon yang adaptif, visi mampu diterima, membangkitkan motivasi dan komitmennya, hingga mau untuk menjadi sumber daya yang optimal untuk melaksanakan banyak perubahan (Johnathan, 2017).

Berdasarkan hasil wawancara, pada awal pembentukan visi terkait Kota Lama Semarang, visi terbentuk melalui proses komunikasi dan aspirasi. Pembentukan visi pada saat itu dilakukan berdasarkan hasil diskusi melalui FGD dengan melibatkan berbagai pihak. Hasil dari FGD tersebut dilakukan seminar dan melibatkan para konsultan untuk selanjutnya dianalisis. Hasil analisis yang diperoleh tersebut berupa rumusan terkait visi. Artinya dalam hal ini, pemimpin mampu membentuk visi berdasarkan komunikasi dengan berbagai pihak melalui FGD yang terbentuk. *Forum Grup Discussion* (FGD) tentunya tidak hanya menjadi ruang untuk komunikasi antar berbagai pihak, namun didalamnya juga menjadi forum untuk menampung

berbagai aspirasi dari berbagai pihak yang terlibat.

Pengkomunikasian dan adanya ruang aspirasi terkait visi tidak hanya ada pada awal pembentukan visi, namun hal ini selalu dilakukan setelah visi terbentuk. Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang dalam menselaraskan visi selalu berusaha membangun komunikasi dengan berbagai stakeholders terkait visi tersebut maupun cara untuk mencapai visi tersebut. Komunikasi yang terjalin itu pula yang pada akhirnya membuka ruang aspirasi dan diskusi terkait pencapaian visi dan tujuan dari revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang tahap I. Hal pertama yang beliau lakukan dalam menselaraskan visi adalah mendatangi masyarakat.

Pengkomunikasian visi juga dilakukan dengan memasukkan program revitalisasi Kota Lama Semarang pada Rencana Kerja (Renja) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) untuk pencapaian visi. Artinya, dalam hal ini terdapat pengkomunikasian visi melalui dokumen. Pengkomunikasian juga dilakukan melalui FGD, paparan – paparan yang sering dilakukan beliau berdua ketika menjadi narasumber dalam sebuah kesempatan, hingga melakukan komunikasi dan membuka ruang aspirasi melalui sosial media.

Komunikasi yang terjalin dari awal proses pembuatan visi hingga pengkomunikasian visi kepada *stakeholders* membuat terjadinya keselarasan visi yang telah dilakukan oleh Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang. Keselarasan dan pemahaman visi yang sama di antara para *stakeholders* membuat Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang mendapatkan hasil dengan bergeraknya berbagai pihak secara bersama dalam mewujudkan visi dan tujuan.

2. *Integrative Work of Leadership*

Teori kepemimpinan berkelanjutan melihat bahwasannya pengambilan keputusan secara kolaboratif merupakan hal yang penting untuk memastikan proyek jangka panjang atau multi tahun mampu benar – benar dilaksanakan dan berjalan dengan baik (Mazutis & Abolina, 2019). Pemastian proyek – proyek tersebut mampu berjalan dengan baik juga dapat dilakukan dengan berbagai kolaborasi yang dilakukan. Kolaborasi menjadi sangat penting ketika kegiatan yang akan dilakukan melibatkan berbagai pihak baik antar pemerintah dalam hal ini pemerintah daerah dan pusat, antar organisasi, antar sektor, bahkan hingga melibatkan organisasi internasional.

Pada proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang, kolaborasi juga dilakukan oleh pemimpin dengan melibatkan semua pihak seperti pemerintah pusat, akademisi, masyarakat ataupun pemilik gedung, dengan pihak swasta, maupun antar OPD. Pemerintah pusat yang terlibat pada revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang yaitu Kementerian Keuangan dan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR). Ada beberapa OPD yang terlibat dalam revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang, seperti Dinas Pariwisata, dinas Perdagangan, Satpol PP, BAPPEDA, hingga Dinas Penataan Ruang dan BPK2L. Adapula pihak swasta yang terlibat seperti Bank Jateng, Bank Indonesia, Bank Mandiri, Gojek, PT PLN, Indosat, Baznas, hingga Pertamina. Akademisi seperti Universitas Diponegoro dan Universitas Negeri Semarang juga terlibat dalam revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

Kolaborasi yang terjalin di antara berbagai *stakeholders* tersebut berdasarkan hasil wawancara berjalan dengan baik terbukti dengan bergeraknya berbagai pihak tersebut dalam proses kolaborasi sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-

masing. Kolaborasi juga dilakukan dengan melakukan berbagai kegiatan seperti Fashion On The Street, Kawasan Wisata Kreatif dan Kuliner Higienis, Fashion show Produk IKM, hingga UKM *Culinary Festival* 2018 bersama dengan BPR MAA dan KADIN (Kamar Dagang dan Industri Indonesia).

Gambar 3
Kegiatan Fashion Show Produk IKM dan
UKM *Culinary Festival* 2018



Sumber : Dokumentasi BPK2L, 2018

Pada proses kolaborasi, bukan hanya berbicara mengenai kolaborasi yang terbentuk namun didalam proses kolaborasi tersebut juga ada pengambilan keputusan yang dilakukan secara kolaboratif. Hal ini diungkapkan oleh Ansell dan Gash dimana dalam kolaborasi juga berbicara bagaimana seluruh stakeholders tersebut terlibat dalam pengambilan keputusan kolektif (Wargadinata, 2016).

Pada pengambilan keputusan yang dilakukan dalam proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang maka termasuk dalam pengambilan keputusan yang kolaboratif. Hal ini didasarkan pada hasil wawancara yang menyatakan bahwasanya ketika pengambilan keputusan terkait revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang, ide yang Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota miliki tidak langsung dieksekusi namun didiskusikan terlebih dahulu dengan stakeholders yang terlibat.

Artinya dalam hal ini ada proses dialog antar stakeholders yang terlibat misalnya dalam pembuatan perda yang merupakan kunci dari kawasan Kota Lama Semarang.

Pada proses dialog dan diskusi tersebut tentunya membuat antar *stakeholders* juga melakukan ikatan dengan membangun kepercayaan satu sama lain untuk nantinya mampu bekerjasama. Melalui dialog pulalah ada rasa memiliki proses diantara para *stakeholders* dikarenakan mereka melakukan proses revitalisasi dari awal hingga akhir secara bersama. Diskusi berbagai keputusan juga dilakukan secara bersama sehingga dalam hal ini juga berusaha untuk menggali hal yang saling menguntungkan ketika mengambil keputusan. Hal ini pulalah yang terlihat dari proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang, dimana keputusan yang diambil merupakan keputusan yang telah didiskusikan dan dicari solusinya.

3. *Identity Work of Leadership*

Pada pembahasan sebelumnya terkait *integrative work* lebih melihat bagaimana kolaborasi terjalin termasuk dengan cara pengambilan keputusan yang kolaboratif, namun dalam *identity work* lebih dalam lagi dimana fokusnya adalah menciptakan kolaborasi yang mampu bertahan dalam jangka panjang. Berdasarkan teori kepemimpinan berkelanjutan untuk memastikan kolaborasi tersebut dapat berjalan dalam jangka panjang maka diperlukan kemampuan seorang pemimpin untuk memimpin berbagai kemitraan ketika berbagai mitra tersebut melakukan kolaborasi (Mazutis & Abolina, 2019). Cara yang dapat dilakukan untuk menciptakan kolaborasi dalam jangka panjang adalah menerima pandangan dan masukan berbeda, mengelola perbedaan

pendapat, dan mampu menangani permasalahan yang ada.

Permasalahan yang dihadapi tentunya butuh penanganan yang berbeda-beda tergantung dari bagaimana permasalahan yang terjadi. Pemimpin dalam hal ini Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang sendiri dalam mengatasi permasalahan memiliki caranya sendiri dan beliau berdua mengetahui betul apa yang seharusnya dilakukan. Artinya beliau sangat mengetahui kapan beliau harus menentukan keputusan secara internal untuk mampu bergerak dengan cepat dalam mengatasi permasalahan. Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang juga mengetahui kapan harus mendiskusikan permasalahan bersama *stakeholders* terkait sebelum mengambil keputusan. Cara kedua ini didalam teori dikenal dengan penyelesaian masalah secara kooperatif yang diungkapkan oleh Clinton F.Fink (Yuniati, 2013).

Penyelesaian permasalahan yang pertama dilakukan secara internal. Artinya ketika terjadi permasalahan, permasalahan tersebut didiskusikan secara internal untuk diambil keputusan oleh Bapak Walikota maupun Ibu Wakil Walikota Semarang. Permasalahan yang diselesaikan melalui diskusi internal ini merupakan permasalahan diluar perencanaan dan biasanya merupakan permasalahan yang terjadi secara tidak terduga.

Cara penyelesaian masalah yang kedua yaitu melaiu diskusi dengan berbagai *stakeholders*. Artinya disini ketika terjadi permasalahan maka duduk bersama, berunding, dan bermusyawarah untuk melihat permasalahan dan berdiskusi.

Diskusi tersebutlah yang nantinya mampu melihat semua perbedaan untuk menemukan jalan tengah dan persamaan untuk pengambilan sebuah keputusan. Hal ini terlihat dari permasalahan terkait pembatasan jalan di area Kota Lama Semarang. Sebelumnya, semua jalan lingkup Kota Lama dapat diakses oleh berbagai kendaraan dan dari usulan menteri tidak boleh ada kendaraan yang lewat di jalur utama Kota Lama Semarang. Pembatasan ini dilakukan untuk menjaga lingkungan agar tetap bagus, misalnya ketika bus diperbolehkan melintas, truck juga diperbolehkan melintas, maka bangunan bangunan cagar budaya akan hancur karena getaran – getaran yang terjadi. Ide ini tentunya mengalami penolakan, sehingga dilakukan diskusi bersama untuk mengatasi permasalahan.

Pada diskusi yang melibatkan semua pihak tersebut, diperoleh hasil bawasannya kendaraan seperti mobil dan motor masih diperbolehkan untuk melintas. Pada FDG ini tentunya pemerintah memperoleh masukan dari pemilik bangunan, pengguna jalan, dan pengguna ruang yang menyatakan bahwasanya masih membutuhkan akses di jalan utama dan meminta untuk tidak adanya penutupan jalan. Hasil diskusi ini tentunya diakomodir dan dikaji sehingga memperoleh hasil bahwasanya masih diperbolehkan kendaraan melewati jalan utama namun hanya roda dua dan kendaraan roda empat. Semua aspirasi dan pendapat yang muncul ketika diskusi tersebut diintegrasikan oleh pemimpin dan tertuang dalam regulasi.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwasannya pemimpin mampu menerima

pandangan dan masukan yang berbeda, mengelola perbedaan pendapat, dan mampu menangani permasalahan yang ada. Artinya, pemimpin dirasa mampu memimpin berbagai *stakeholders* dengan berbagai dinamika permasalahannya dan proses penanganan permasalahannya untuk tetap menyatukan visi demi mencapai tujuan bersama. Hal ini tentunya menjadi modal awal untuk menciptakan kolaborasi berkelanjutan. Keberlanjutan dalam kolaborasi terlihat dari hasil, dimana awal proses revitalisasi sangat susah untuk mengajak berbagai pihak melakukan, namun ketika memasuki revitalisasi tahap kedua, stakeholders inilah justru yang mendatangi pemerintah untuk melakukan kolaborasi terkait revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

4. *Implementation Work of Leadership*

Implementation Work berbicara mengenai bagaimana implementasi program nantinya dapat benar – benar berjalan sesuai dengan tujuan. Berdasarkan teori kepemimpinan berkelanjutan hal itu dapat dicapai dengan adanya kerjasama yang tepat dan proses rekrutmen yang baik. Proses rekrutmen menjadi sangat penting dalam kepemimpinan. Hal ini pula yang disampaikan oleh Luther Gulick yang menyatakan bahwasannya seorang pemimpin akan berhasil ketika mereka menempatkan orang – orang yang benar kedalam posisi yang tepat atau istilah lainnya adalah “The Right Man In The Right Place” (Yuniati, 2013). Luther Gulick juga menjelaskan bahwasannya ketika hal tersebut berhasil dipenuhi maka kemungkinan besar pemimpin akan

berhasil menjalankan tugas kepemimpinannya.

Memilih orang yang benar untuk menduduki posisi yang tepat juga dilakukan oleh Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang, dimana dalam proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang, terdapat lembaga yang khusus menangani pengelolaan kawasan Kota Lama Semarang yaitu BPK2L (Badan Pengelola Kawasan Kota Lama Semarang).

Pada pemilihan dan penempatan posisi yang sesuai dengan proses revitalisasi kawasan Kota Lama beliau dianggap cerdas dan telah mengambil langkah yang tepat ketika menempatkan Ibu Wakil Walikota Semarang sebagai ketua dalam kepengurusan BPK2L. Hal ini dikarenakan para pengurus yang berada di kepengurusan BPK2L juga merupakan orang – orang yang pintar dan memiliki idealisme tinggi, maka ketika terjadi masalah, masalah tersebut akan sangat besar, namun dengan mengangkat Ibu Wakil Walikota Semarang sebagai Ketua BPK2L, power yang beliau memiliki dengan diikuti juga keahlian yang dimiliki mampu mengatasi permasalahan yang terjadi di dalam BPK2L maupun ketika mengatasi permasalahan revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

Power yang kuat dan keahlian yang Bu Ita miliki selaku Wakil Walikota Semarang sekaligus Ketua BPK2L mampu membuat diskusi maupun pelaksanaan revitalisasi yang terjadi di kawasan Kota Lama menjadi lebih mudah. Maksudnya disini adalah BPK2L ingin berkoordinasi dengan dinas maupun pihak swasta akan lebih mudah karena emblem yang beliau bawa bukan hanya sebagai Ketua BPK2L

namun juga sebagai Wakil Walikota Semarang.

Hal ini sangat akan berbeda ketika kemampuan, kapasitas, dan power yang dimiliki tidak sekuat yang dimiliki Ibu Wakil Walikota Semarang. Artinya dalam hal ini Bapak Walikota Semarang sangat menyadari betapa pentingnya menaruh orang yang benar pada posisi yang tepat dalam proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang dengan sistem rekrutmen yang telah dilakukan dan dengan orang yang memiliki dedikasi yang sangat tinggi dan totalitas dalam menangani masalah revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

Bukti Bapak Walikota Semarang telah menempatkan orang yang benar pada yang posisi yang tepat dibuktikan dengan kinerja BPK2L yang melaju sangat kencang setelah terjadi perombakan kepengurusan kawasan Kota Lama Semarang. Perombakan juga menunjukkan bahwasannya Bapak Walikota Semarang sangat memperhatikan siapa orang yang akan bekerjasama membantunya dalam proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang. Perombakan kepengurusan BPK2L juga merupakan hal pertama yang beliau lakukan ketika terpilih menjadi Wakil Walikota Semarang tahun 2016. Artinya dengan proses rekrutmen yang baik dan mengerti kualitas bawahannya membuat Wakil Walikota Semarang mampu menempatkan orang yang benar dengan posisi yang tepat dalam Revitalisasi Kawasan Kota Lama Semarang.

5. *Institutional Work of Leadership*

Teori kepemimpinan berkelanjutan melihat sebuah kepemimpinan harus mampu memastikan visinya mampu

berlanjut dalam jangka panjang. Memastikan visi mampu berlanjut dalam jangka yang panjang bukanlah suatu hal yang mudah, maka dari itu berdasarkan teori kepemimpinan berkelanjutan seorang pemimpin harus mampu menanamkan visi dan nilai dalam sebuah organisasi. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil bahwasannya cara Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang dalam menanamkan visi dan nilai dalam sebuah organisasi yaitu dengan memberikan contoh langsung. Apa yang dilakukan oleh Walikota dan Wakil Walikota Semarang tersebut ternyata sesuai dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Sugeng Listiyo dimana cara menanamkan nilai dan visi adalah dengan memberikan teladan pada penerapan nilai dan visi yang ingin ditanamkan dalam sebuah organisasi (Prabowo, 2017).

Teladan atau contoh nyata yang beliau lakukan terkait dengan visi seperti beliau selalu melakukan hal – hal yang memang mampu mencapai tujuan pencapain visi sebagai warisan budaya dunia. Beliau selalu memberikan contoh dengan komitmen dan semangat yang tinggi. Hal inilah yang membuat berbagai *stakeholders* yang terlibat juga berusaha mengikuti sistem kerja beliau. Proses yang tidak mudah untuk merubah hal tersebut, namun secara perlahan dapat terlihat adanya peningkatan komitmen dan semangat dalam menjalankan tugas terutama terkait revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

Perubahan ini terjadi juga karena para pegawai juga segan dan merasa memiliki tanggungjawab untuk bekerja

lebih keras daripada yang dilakukan seorang pemimpin. Semangat yang dimiliki Walikota beserta Ibu Wakil Walikota Semarang juga membuat para pegawai dan *stakeholders* yang terlibat merasakan semangat yang sama. Melalui proses tersebut, pada akhirnya para *stakeholders* mampu mengikuti sistem kerja beliau dan mereka secara otomatis mengetahui apa yang harus dilakukan. Dengan hal inilah akan tercipta otomatisasi, sehingga walaupun nantinya telah terjadi perubahan pemimpin, para pegawai telah terbiasa dengan sistem kerja bersama pemimpin sebelumnya.

B. Faktor Pendorong Kepemimpinan Berkelanjutan dalam Revitalisasi Kawasan Kota Lama Semarang Tahap I

Penelitian mengenai kepemimpinan berkelanjutan dalam Revitalisasi Kawasan Kota Lama Semarang juga melihat faktor pendorong dan penghambat dari terwujudnya kepemimpinan berkelanjutan yang ada di kawasan Kota Lama Semarang. Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh beberapa faktor pendorong dari kepemimpinan berkelanjutan yang dibedakan menjadi faktor internal dan eksternal, yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal dalam kepemimpinan merupakan faktor yang muncul dari dalam diri pemimpin tersebut. Artinya disini adalah kelebihan yang dimiliki pemimpin tersebut yang berbeda dari pemimpin lainnya yang akan berpengaruh terhadap cara memimpin. Berkaitan dengan revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang, terdapat 4 faktor pendorong yang mempengaruhi yang berasal dari pemimpin itu sendiri, yaitu:

a. Rekrutmen SDM Pelaksana

Luther Gulick mengatakan bahwasannya seorang pemimpin akan dinilai benar – benar berhasil ketika mereka mampu menempatkan orang – orang yang benar dalam posisi yang tepat pula, atau biasa disebut dengan istilah “*The Right Man In The Right Place*” (Yuniati, 2013). Lebih detail, Luther Gulick mengatakan bahwasannya ketika hal tersebut mampu dipenuhi oleh seorang pemimpin maka ia akan berhasil menjalankan tugas kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan pemimpin tersebut telah memilih orang – orang terbaik yang mampu mendukung dan bekerjasama dalam kepemimpinannya.

Berdasarkan hal tersebut, pemimpin sangat mengetahui dan memahami pentingnya menempatkan orang yang tepat dalam posisi yang tepat pula. Hal ini dibuktikan dengan terjadi perombakan kepengurusan BPK2L setelah pelantikan Bapak Hendrar Prihadi dan Ibu Ita sebagai Walikota dan Wakil Walikota Semarang. Langkah yang dilakukan Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang sudah sangat sesuai, dan berdasarkan hasil wawancara beliau berdua telah menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat pula.

Penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat pula termasuk faktor pendorong yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang. Sumber daya manusia yang dimiliki dalam proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang sangat terkait dengan kemampuan beliau untuk mampu menaruh orang yang benar pada posisi yang tepat *atau right man in the right place*.

b. Komitmen Pemimpin

Komitmen pemimpin yang tinggi memang benar – benar dirasakan oleh para staffnya, sehingga komitmen yang tinggi tersebut mampu menjadikan inspirasi dan motivasi kepada para bawahannya.

Komitmen yang tinggi tersebut nyatanya memang mampu membuat para staff termotivasi untuk bekerja secara optimal dikarenakan melihat contoh langsung yang diberikan oleh Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang. Berdasarkan hal tersebut, dapat dilihat bahwasannya, komitmen yang tinggi mampu memberikan pengaruh kepada kepemimpinan berkelanjutan salah satunya pada *inspirational work*. Hal ini dikarenakan pemimpin melalui komitmennya mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada para bawahannya. Komitmen tersebut bukan hanya diungkapkan melalui kata – kata saja namun dibuktikan secara nyata dan diberikan contoh secara langsung oleh Bapak Walikota Semarang dan Ibu Wakil Walikota Semarang.

Komitmen yang tinggi tersebut dalam kepemimpinan berkesinambungan juga diperlukan dalam *implementation work*. Pada kepemimpinan berkelanjutan dalam menjalankan sebuah implementasi, seorang pemimpin memerlukan komitmen, kerja keras, namun tetap fleksibel, dan objektif. Hal ini dikarenakan seorang pemimpin memiliki kewajiban untuk mengatur strategi dan memastikan bahwa organisasi selaras dengan tujuan yang dimiliki. Maka dari itu pada proses implementasi dalam kepemimpinan berkelanjutan diperlukan adanya komitmen yang tinggi (Mazutis & Abolina, 2019). Berdasarkan semua penjelasan tersebut dapat dilihat bahwasannya komitmen yang dimiliki Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang benar – benar menjadi faktor pendorong dalam keberhasilan kepemimpinan dalam revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

c. Inovasi

Inovasi menjadi salah satu faktor pendorong dalam keberhasilan kepemimpinan berkelanjutan dalam revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

Hal tersebut dibuktikan berdasarkan hasil wawancara, dimana sosok Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota merupakan sosok yang inovatif. Berbagai inovasi telah muncul dari beliau berdua untuk keberhasilan revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang. Artinya dalam hal ini, beliau berdua selaku pemimpin tidak hanya meminta para staffnya untuk berinovasi, namun juga memberikan contoh dengan terus memberikan ide - ide yang inovatif terutama untuk revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

Inovasi – inovasi yang muncul tersebut ternyata mampu untuk menginspirasi para staffnya untuk terus melakukan inovasi. Sistem kerja yang dulunya tidak terlalu memperhatikan inovasi sekarang ini berfokus juga pada inovasi, dimana para staff juga dituntut untuk terus melakukan inovasi – inovasi bukan hanya untuk Kota Lama Semarang namun juga untuk perbaikan pelayanan yang ada di kawasan Kota Lama Semarang.

d. Pembagian Tugas yang Baik

Pembagian tugas dalam sebuah kebijakan maupun sebuah program merupakan hal yang penting. Hal ini diungkapkan oleh DeSave, dimana beliau menyatakan bahwasannya pembagian peran memiliki arti untuk berbagi tugas dan tanggungjawab demi pencapaian tujuan yang diinginkan (Tika, 2017). Pembagian tugas dalam revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang dapat terlihat dari banyaknya *stakeholders* yang terlibat dalam proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang, namun mereka tetap menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Contoh *stakeholders* yang terlibat seperti Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kota Semarang, swasta, masyarakat, pemilik gedung, hingga akademisi.

Para *stakeholders* yang mengerti dan menjalankan perannya masing –

masing dapat terlihat dari ungkapan Bu Ita selaku Wakil Walikota Semarang sekaligus Ketua BPK2L dan Bu Siska. Mengetahui tugas dan tanggungjawabnya masing – masing membuat semua *stakeholders* mampu bergerak bersama dan serentak untuk pencapaian tujuan. Hal ini juga membuat pekerjaan yang dilakukan akan lebih cepat selesai dan terjadi produktivitas yang tinggi dengan adanya pembagian tugas yang jelas. Pembagian tugas ini juga disesuaikan dengan kapasitas dan kemampuan setiap anggotanya. Dampak yang dirasakan tersebut sangat sesuai dengan teori, dimana menyatakan bahwasannya pembagian tugas yang baik dan sesuai dengan kemampuan individunya mampu menjadikan produktivitas mereka semakin tinggi (Fahturrahman, 2016)

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal dalam kepemimpinan adalah faktor yang muncul dari luar diri pemimpin itu sendiri, dimana faktor ini dapat terkait dengan situasi hingga keterkaitan dengan bawahan maupun pihak eksternal lainnya menurut Hersey dan Blanchard. Adapun faktor eksternal dalam kepemimpinan berkelanjutan pada revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang tahap 1 yaitu:

a. Dukungan Stakeholders

Ada berbagai *stakeholders* yang terlibat dalam proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang seperti BPK2L, Organisasi Perangkat Daerah (OPD), Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, akademisi, pihak swasta dan masyarakat. Berbagai *stakeholders* tersebut secara bersama mau melakukan revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang merupakan faktor pendorong bagi kepemimpinan itu sendiri. Hal ini dikarenakan sebelum melakukan revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang, Kota Lama merupakan kawasan yang dikenal kumuh, gelap dan tidak terawat. Pastinya, hal ini juga membuat

investor tidak ada yang masuk dan bekerjasama dengan pemerintah. Kendala tersebut ternyata mampu diatasi oleh pemimpin hingga pada akhirnya berbagai *stakeholders* tersebut mampu terlibat dalam proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

Peran pemimpin dalam hal ini sangat besar. Hal ini dapat dilihat dari cara beliau yang mau turun langsung dan menawarkan kerjasama untuk Kota Lama. Ketika kolaborasi dan kerjasama berhasil dilakukan, tentunya bukan hal yang mudah untuk beliau menjaga kerjasama tersebut hingga pada akhirnya semua pihak mau dan mampu bergerak bersama untuk pencapaian tujuan hingga sekarang ini. Artinya, dalam hal ini ada kemampuan beliau untuk membuat kolaborasi yang sudah tercipta terus berlanjut dalam jangka panjang. Berdasarkan teori kepemimpinan berkesinambungan maka hal tersebut termasuk dalam *identity work*.

C. Faktor Penghambat Kepemimpinan Berkelanjutan dalam Revitalisasi Kawasan Kota Lama Semarang Tahap I

1. Faktor Internal

a. Produktivitas Pemimpin

Produktivitas pemimpin yang dimaksud disini adalah tingginya produktivitas dan jadwal yang dimiliki pemimpin sehingga membuat adanya keterbatasan sumber daya waktu. Pentingnya sumber daya waktu disini ternyata justru menjadi penghambat tersendiri bagi kepemimpinan berkelanjutan dalam revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan sumber daya waktu baik untuk bertemu, berkomunikasi, dan meyakinkan, serta dalam upaya merubah image kawasan Kota Lama Semarang. Waktu yang panjang disini tentunya dibutuhkan ketika melakukan proses bertemu hingga mampu meyakinkan untuk

berkolaborasi di kawasan Kota Lama Semarang.

Proses pertemuan yang sulit bukan hanya terjadi kepada Pemerintah Pusat, namun untuk menemui pihak swasta, Pemerintah Provinsi, hingga pemilik gedung, dan masyarakat tentunya memerlukan waktu yang banyak juga ditengah sibuknya jadwal padat Bapak Walikota dan IBu Wakil Walikota Semarang. Waktu semakin menjadi penghambat dikarenakan beliau berdualah yang turun langsung untuk bertemu dan melakukan komunikasi dengan berbagai stakeholders.

Proses meyakinkan juga bukanlah hal yang mudah, proses ini memerlukan banyak waktu dan berbagai upaya pembuktian melalui berbagai perubahan dan komitmen yang ditunjukkan oleh Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang, misalnya dalam menangani rob dan adu jago yang ada di kawasan Kota Lama Semarang. Merubah image Kota Lama Semarang juga tentunya memakan banyak waktu dan pembuktian, hingga pada akhirnya kesan kumuh, gelap, dan kotor pada kawasan Kota Lama Semarang benar – benar hilang. Berdasarkan hal tersebut, dapat dilihat bahwasannya keterbatasan waktu yang dimiliki oleh seorang pemimpin, baik waktu kesehariannya hingga jangka waktu kepemimpinannya mampu menjadi faktor penghambat yang besar.

2. Faktor Eksternal

a. Pergantian Personil

Faktor penghambat dalam hal sumber daya manusia bukan terkait dengan kualitas sumberdaya manusia namun lebih kepada ketika terjadi pergantian personil baik karena pensiun. Pergantian personil tersebut menjadi salah satu penghambat dalam kepemimpinan berkelanjutan pada revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

Perubahan personil juga membuat pemimpin dalam hal ini Bapak Walikota dan Ibu Wakil walikota Semarang harus menanamkan kembali visi, misi, tujuan, hingga nilai organisasi. Bahkan, ketika personil yang menjadi pengganti memiliki nilai yang berbeda, maka perlu juga melakukan perubahankembali visi, misi, tujuan, dan nilai yang dipegang. Hal tersebut dilakukan agar terjadi keselarasan. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat di ketahui bahwasannya perubahan personil tersebut termasuk dalam faktor penghambat dalam kepemimpinan berkelanjutan dikarenakan, mampu menjadi penghambat bagi pemimpin dalam menanamkan visi, misi, tujuan, hingga nilai untuk revitalisasi Kawasan Kota Lama Semarang. Hal termasuk penghambat dalam *institutional work* pada kepemimpinan berkelanjutan dalam revitalisasi Kawasan Kota Lama Semarang.

b. Kesepemahaman Visi

Visi dan tujuan tersebut tentunya menjadi pegangan dalam pengambilan sebuah kebijakan atau keputusan, dalam pelaksanaan program dan kegiatan. Sayangnya, visi dan tujuan tersebut belum tertanam dan belum ada kesepemahaman terkait dengan visi Kota Lama Semarang. Tentunya hal ini dapat menjadi faktor penghambat dalam pencapaian visi itu sendiri.

Kesepemahaman visi yang belum terjalin pada awal proses revitalisasi Kawasan Kota Lama Semarang memang menjadi faktor penghambat yang berat bagi kepemimpinan Bapak Hendrar Prihadi dan Ibu Ita selaku Walikota dan Wakil Walikota Semarang. Belum terjadinya kesepemahaman ini terjadinya antara masyarakat, pihak swasta dan pemilik gedung yang belum mengerti dan memahami terkait visi dan tujuan Kota Lama kedepannya akan menjadi seperti apa.

c. Komunikasi

Faktor penghambat pada awal proses revitalisasi salah satunya adalah komunikasi, dimana dalam hal ini masih terjadi kurangnya komunikasi. Kurangnya komunikasi tersebut terjadi diantara para stakeholders, seperti Badan Pengelola, pemerintah, pemilik gedung, hingga pihak swasta. Kurangnya komunikasi tentunya menjadi faktor penghambat tersendiri bagi kepemimpinan berkelanjutan. Hal ini dikarenakan pada kepemimpinann berkelanjutan, dalam proses kolaborasi dan pengambilan keputusan secara kolaboratif sangat diperlukan adanya komunikasi yang baik diantara para stakeholders (Mazutis & Abolina, 2019).

Kurangnya komunikasi diantara para stakeholders tersebut tentunya juga menjadi hambatan tersendiri bagi pemimpin dalam hal ini Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang. Hal ini dikarenakan Pemerintah Kota Semarang tidak memiliki aset apapun di kawasan Kota Lama Semarang selain gedung Oudetrap. Selain gedung Oudetrap merupakan kepemilikan perseorangan, swasta, dan BUMN. Kondisi tersebut tentunya semakin mempersulit proses komunikasi, karena dalam hal ini pemimpin bukan hanya dituntut untuk memperbaiki proses komunikasi yang kurang baik, namun juga perlu untuk mempertahankan dan menjalin komunikasi yang baik juga diantara para stakeholders.

d. Adanya Penolakan

Penolakan serta pertentangan yang terjadi dalam proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang merupakan salah satu faktor penghambat dalam kepemimpinan berkelanjutan. Penolakan dan pertentangan ini bukan hanya terjadi saat awal proses revitalisasi saja, namun juga masih sering berlangsung hingga sekarang ini. Pada awal proses revitalisasi penolakan terjadi dari masyarakat dimana masyarakat belum siap

terhadap perubahan yang akan terjadi. Masyarakat dalam hal ini adalah penduduk asli sekitar kawasan Kota Lama Semarang, dimana mereka telah nyaman dengan kehidupan mereka bagaimanapun keadannya. Penolakan ini membuat tidak semua masyarakat mampu bergerak pada awal proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

Adanya penolakan menjadi penghambat bagi pemimpin dalam memimpin berbagai kemitraan. Pada kepemimpinan berkelanjutan ini merupakan faktor penghambat dari *identity work*. Identity work sendiri melihat cara pemimpin dalam memimpin berbagai kemitraan salah satunya ketika terjadi penolakan dan pertentangan seperti ini (Mazutis & Abolina, 2019). Artinya, ada tantangan bagi Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang untuk mampu menyelesaikan permasalahan – permasalahan yang terkait dengan pemolakan yang terjadi dalam revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang.

IV. Kesimpulan dan Saran

A. Kesimpulan

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwasannya pemimpin berhasil melakukan kepemimpinannya sehingga terjadi perkembangan yang pesat. Hal ini dibuktikan dengan analisis melalui *5I Model for Sustainability Leadership*. Adapun faktor pendorong yaitu : 1) rekrutmen SDM pelaksana, 2) pembagian tugas yang baik, 3) komitmen, 4) inovasi, dan 5) kemauan *stakeholders* untuk melakukan revitalisasi. Faktor pengambat yaitu: 1) belum adanya kesepemahaman terkait visi, 2) komunikasi, 3) adanya penolakan, 4) keterbatasan sumber daya waktu, dan 5) sumber daya manusia terkait dengan pergantian personal.

B. Saran

Hasil kepemimpinan berkelanjutan pada revitalisasi kawasan Kota Lama

Semarang melalui *5I Model for Sustainability Leadership*, yang telah dilakukan dengan sangat baik tentunya membawa dampak positif, seperti penambahan investor dan wisatawan. Hal ini tentunya menjadi tantangan sendiri, maka ada beberapa saran terkait upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan efektifitas kepemimpinan berkelanjutan pada revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang, yaitu:

1. Menjaga Semangat dan Komitmen para *Stakeholders*.

Semangat dan komitmen para *stakeholders* disini sudah sangat baik, dimana para *stakeholders* terus berupaya menghidupkan kembali kawasan Kota Lama Semarang dengan berbagai kegiatan dan pembangunan yang ada. Semangat dan komitmen yang baik dari *stakeholders* tentu perlu dipertahankan bahkan ditingkatkan, berdasarkan hal tersebut maka pemimpin sangat perlu untuk terus menjaga semangat dan komitmen para *stakeholders* dalam melakukan proses revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang. Semangat dan komitmen tersebut dapat dijaga dengan terus menghidupkan kawasan Kota Lama dengan berbagai kegiatan mulai dari pendidikan, seni, wisata, budaya, sejarah, dan lain sebagainya. Berbagai kegiatan tersebut juga dapat dilakukan dengan menggandeng beberapa pihak seperti seniman, komunitas, hingga akademisi.

2. Meningkatkan Pengawasan dan Pengendalian di Kota Lama Semarang

Pengawasan dan pengendalian ini terkait dengan dengan pelestarian dan pemeliharaan kawasan Kota Lama Semarang, peneliti memberi saran bahwasannya pemimpin dalam hal ini harus tetap mampu menjaga nilai – nilai budaya yang ada di kawasan Kota Lama Semarang jangan sampai terjebak ramai karena komersil dan membuat nilai budaya dan sejarah yang ada dikawasan Kota Lama

terkikis. Hal ini dapat dilakukan dengan tetap menjaga dan melakukan *controlling* selalu terhadap para investor serta mengawasi dan mampu mengerem investasi yang masuk. Terkait dengan banyaknya pengunjung juga dapat dilakukan pengendalian dengan tetap menjaga ketertiban di kawasan Kota Lama dengan mengerahkan aparat untuk berjaga. Hal ini perlu dilakukan agar oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab dengan merusak fasilitas yang ada dikawasan Kota Lama Semarang tidak terjadi lagi.

3. Edukasi kepada Komunitas, Budayawan, hingga Masyarakat secara Luas.

Tantangan kedepan terkait dengan pelestarian dan pemeliharaan kawasan Kota Lama Semarang juga dapat dilakukan dengan memberikan edukasi kepada berbagai pihak terutama masyarakat untuk bersama – sama merawat dan menjaga kawasan Kota Lama Semarang. Edukasi tersebut dapat dilakukan melalui sosial media pemerintah Kota Semarang maupun melalui media sosial pribadi Bapak Walikota dan Ibu Wakil Walikota Semarang. Hal ini perlu dilakukan karena dalam proses pelestarian dan pemeliharaan bukan hanya tugas pemimpin dan pemerintah Kota Semarang namun tugas berbagai pihak. Maka dari itu, dalam proses edukasi juga dapat dilakukan dengan melibatkan berbagai komunitas, budayawan, hingga tokoh masyarakat.

Ada berbagai faktor pendorong dan penghambat dari kepemimpinan berkelanjutan pada revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang. Berkaitan dengan hal tersebut, maka pemimpin harus mampu meningkatkan dorongan yang telah dimiliki dan mengurangi hambatan. Adapun beberapa upaya yang dapat dilakukan seperti:

1. Kaderisasi

Pergantian personil merupakan salah satu faktor penghambat, untuk mengatasi permasalahan ini, peneliti memberikan saran untuk mempersiapkan kaderisasi sejak dini. Hal ini sangat penting mengingat peran para personil dalam mendukung revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang sangat tinggi. Bibit – bibit para personil baru terutama untuk kepengurusan BPK2L tentunya harus disiapkan agar nilai-nilai yang ada dan telah dibangun oleh pemimpin tidak hilang dan mampu diturunkan kepada kader baru dan calon penerus dari anggota – anggota BPK2L itu sendiri. Jika kaderisasi mampu dilakukan dengan baik maka faktor penghambat dari *institutional work* sendiri dapat berkurang.

2. Pendelegasian Tugas

Pendelegasian tugas terkait tingkat produktivitas pemimpin baik Bapak Walikota Semarang maupun Ibu Wakil Walikota Semarang yang sangat tinggi sehingga ada keterbatasan waktu yang dimiliki untuk komunikasi dan kolaborasi. Berdasarkan hal tersebut maka pemimpin dapat melakukan pendelegasian tugas kepada para staff ahlinya untuk melakukan komunikasi maupun kolaborasi terkait revitalisasi kawasan Kota Lama Semarang terkait dengan beberapa tugas yang mampu didelegasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bappenas. (2014). Rencana pembangunan jangka menengah nasional (RPJMN) 2015-2019. *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor, 2*.
- Creswell, J. W. (2010). *Research design pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: *Pustaka Pelajar*.
- Fahurrahman. (2016). Faktor Birokrasi dalam Keberhasilan Implementasi Kebijakan Publik. *Tarbawi, 2*(2).
- JatengPos. (2019). Resmi, Kota Lama dan Tiga Kawasan Lainnya di Semarang Ditetapkan Jadi Warisan Cagar Budaya Nasional. *JatengPos*. Retrieved from <https://jatengpos.co.id/resmi-kota-lama-dan-tiga-kawasan-lainnya-di-semarang-ditetapkan-jadi-warisan-cagar-budaya-nasional/>
- Johnathan, H. M. (2017). Studi Deskriptif Gaya Kepemimpinan Pada PT Perusahaan Cat. *Agora, 5*(1).
- Kanters, N. (2013). *Sustainable leadership. Research on the development of a guideline for sustainable leadership*. [sl]: sn.
- Maarif, N. (2019). Jalan Panjang Hendi Bangun Lagi Kota Lama Semarang. *Detiknews*. Retrieved from <https://news.detik.com/berita/d-4683530/jalan-panjang-hendi-bangun-kembali-kota-lama-semarang>
- Mariana, H. (2019). Jumlah Wisatawan di Kota Semarang Meningkat Hingga 32 Juta. *Kompas*. Retrieved from <https://regional.kompas.com/read/2019/06/17/14225711/jumlah-wisatawan-di-kota-semarang-meningkat-hingga-32-juta?page=all>
- Mazutis, D., & Abolina, E. (2019). The Five I Model of Sustainability Leadership: Lessons from the Zibi One Planet Living sustainable urban development. *Journal of Cleaner Production, 237*, 117799. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117799>
- Nugroho, R. (2017). Public policy. *Jakarta: Elex Media Komputindo, 272*.
- Paradiso. (2019). Pembangunan Pariwisata Jateng Jadi Fokus Perhatian Presiden Jokowi. *Paradiso*. Retrieved from <https://paradiso.co.id/pembangunan-pariwisata-jateng-jadi-fokus-perhatian-presiden-jokowi.html>
- Pitaya, P., Baiquni, M., Marsono, M., & Nopirin, N. (2019). Paradigma Historis Backpacking Travel Sebagai Perjalanan Wisata. *Jurnal Pariwisata Terapan, 3*(1), 34–54.
- Prabowo, S. L. (2017). Tugas Utama Pemimpin adalah Menyeimbangkan antara Fokus pada Visi dan Fokus pada Kesejahteraan. *UIN Malang*. Retrieved from <https://www.uin-malang.ac.id/r/170701/tugas-utama-pemimpin-adalah-menyeimbangkan-antara-fokus-pada-visi-dan-fokus-pada-kesejahteraan.html>
- Susantio, D. (2018). Status Warisan Dunia Bisa Dicabut. *Kompasiana*. Retrieved from <https://www.kompasiana.com/djuliantosusantio/5ad5f8cadcad5b21e61a46c2/status-warisan-dunia-bisa-dicabut?page=all>
- Tika, M. (2017). Collaborative Governance dalam Penanganan Rob di Kelurahan Bandengan Kota Pekalongan. *Jurnal Wacana Publik, 1*(2), 48–62.
- Wargadinata, E. (2016). Kepemimpinan Kolaboratif. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah, 8*(1).
- Yuniati, D. (2013). *Peran Pemimpin dalam Menyelesaikan Konflik di Organisasi*. Universitas Negeri Yogyakarta.