
Pemangku kepentingan dalam pengembangan Kota Lama Semarang berdasarkan peran dan tingkat kepentingan

Stakeholders in the development of Kota Lama Semarang based on roles and levels of interest

O Ayuning¹ dan F H Mardiansjah¹

¹Magister Perencanaan Wilayah dan Kota, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia

Corresponding author's email: ayuningolyna@gmail.com

Abstrak. Salah satu potensi wisata Kota Lama Semarang yang saat ini sedang dikembangkan adalah Kota Lama Semarang menyusul masuknya dalam daftar tentative Kota Warisan Dunia oleh UNESCO. Pengembangan ini tertuang dalam program kerja walikota dari tahun 2015 yang berfokus pada revitalisasi Kota Lama Semarang. Namun hal ini menimbulkan pro dan kontra. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran dan tingkat kepentingan *stakeholders* dalam pembangunan Kota Lama Semarang. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, dilakukan observasi lapangan dan wawancara untuk mengumpulkan data. Wawancara mendalam dengan teknik *purposive* dilakukan kepada narasumber terpilih berdasarkan saran dan rekomendasi dari kelompok pemangku kepentingan pada pengembangan Kota Lama Semarang. Kelompok narasumber dibagi menjadi lima kategori, yaitu pemerintah, pengusaha, masyarakat, BPK2L, dan masyarakat. Setelah dilakukan analisis deskriptif kualitatif, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemangku kepentingan di Kota Lama Semarang memiliki persepsi yang beragam mengenai perkembangan Kota Lama Semarang. Salah satu masalah penting yang teridentifikasi adalah kurangnya komunikasi antar pemangku kepentingan selama pembangunan sehingga berdampak pada keseluruhan kegiatan di Kota Lama Semarang.

Kata Kunci: Kota Lama Semarang; Pengembangan; Peran; Persepsi; Stakeholders

Abstract. One of the tourism potentials of Semarang City which is currently being developed is Old City Semarang. This area has been designated for the tentative lists of World Heritage Cities by UNESCO. This development is contained in the mayor's work program from 2015 which focuses on revitalizing Old City Semarang, but in developing the area there are pros and cons to this revitalization. This study aims to see the role and level of stakeholder interests in the development of the Old City Semarang. The research method used is qualitative with field observation techniques and interviews to collect data. Determining the sources is done through in-depth interviews with purposive techniques and the determination of the sources is done by asking for suggestions and recommendations from the stakeholders of Old City Semarang. The resource groups are divided into five categories, namely, government, businessmen, communities, BPK2L, and communities. Data analysis was carried out in a descriptive qualitative manner using the suitability and linkage of the information provided by the interviewees. The results of the study show that stakeholders in Old City Semarang have various perceptions related to the development of Old City Semarang, one of the issues is communication between stakeholders during development which has an impact on the economy, social and culture of Old City Semarang. So, it is hoped that stakeholders will be more active in communication and communication. The results of this study can provide better opportunities in the context of existing management.

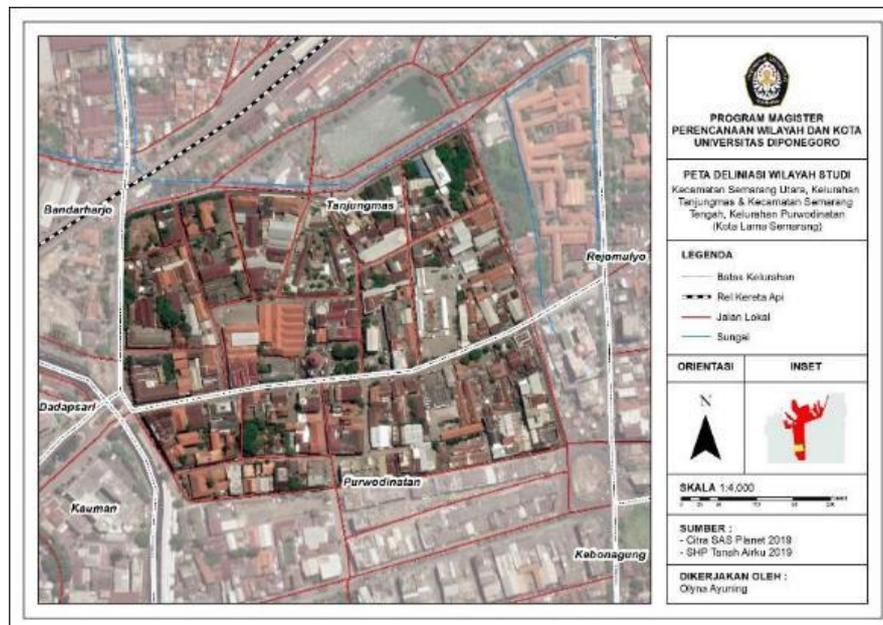
Keywords: Development; Old City Semarang; Perception; Role; Stakeholders

1. Pendahuluan

Pada saat ini, perkembangan kota menjadi hal yang sangat penting. Kota merupakan wadah dalam mengembangkan identitas dan inovasi masyarakat, yang dibangun dari interaksi sosial, teknologi, cara hidup dan terepresentasi di dalam wujud fisik kota yang berkembang secara keberlanjutan. Kota terdiri dari bangunan, jalan, dan ruang terbuka hijau yang menjadi tempat tinggal manusia dan merupakan investasi bagi perencanaan dan perancangan kota di masa berikutnya [1]. Perkembangan kota juga diiringi dengan perjalanan sejarah bagaimana kota itu terbentuk. Dalam konteks ini, masih terdapat kota-kota yang tetap mempertahankan kawasan-kawasan bersejarah di kotanya. Hal ini dianggap penting karena kawasan bersejarah dianggap berkontribusi dalam membangun identitas budaya, selain juga dapat meningkatkan pendapatan dan ekonomi kotanya. Alasan lainnya juga karena nilai bangunan cagar budaya yang dapat berpengaruh terhadap rasa bangga dari para pemilik bangunan tersebut dan masyarakat di kawasan tersebut. Dalam mempertahankan kota bersejarah di seluruh dunia, terdapat sebuah program yaitu UNESCO World Heritage yang merupakan program dari PBB yang berfungsi untuk melestarikan dan menjaga situs warisan budaya dan alam yang terdapat di berbagai negara di dunia. Menurut PBB, situs warisan budaya dan alam merupakan milik masyarakat dunia, dimanapun situs itu berada. Aspek yang dinilai UNESCO adalah kekuatan kontribusi budaya dan sejarah kawasan tersebut ke dalam budaya dan sejarah dunia [2].

Pada saat ini konsentrasi pengembangan wisata Kota Semarang berada pada Kota Lama Semarang. Menurut Peraturan Daerah Kota Semarang No. 14 Tahun 2011 tentang RTRW Kota

Semarang Tahun 2011-2031 merumuskan bahwa Kota Lama Semarang merupakan kawasan strategis sosial budaya, yang memberi arti bahwa penataan ruang kewasannya diprioritaskan karena mempunyai pengaruh sangat penting dalam lingkup daerah terhadap kondisi ekonomi, sosial, budaya, dan/atau lingkungan. Dengan demikian Kota Lama Semarang diharapkan termasuk menjadi kawasan yang memberi pengaruh terhadap perkembangan sosial dan budaya di Kota Semarang. Secara administrasi Kota Lama Semarang terletak pada dua kelurahan dimana setiap kelurahannya berada pada kecamatan yang berbeda, yaitu Kelurahan Tanjungmas di Kecamatan Semarang Utara dan Kelurahan Purwodinatan di Kecamatan Semarang Tengah. Menurut Peraturan Daerah Kota Semarang Nomor 8 Tahun 2003, Kota Lama Semarang memiliki luas sebesar \pm 40 ha, dan secara keseluruhan Kota Lama Semarang memiliki batas wilayah Jalan Merak (utara), Jalan Sendowo (selatan), Jalan Mpu Tantular (barat), dan Jalan Cendrawasih (timur), seperti yang bisa dilihat pada Gambar 1 tentang peta administrasi Kota Lama Semarang.



Gambar 1. Peta administrasi Kota Lama Semarang.

Sebagai ibu kota Provinsi Jawa Tengah, Kota Semarang memiliki potensi pariwisata untuk dikembangkan. Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah No. 6 Tahun 2010 tentang RTRW Provinsi Jawa Tengah Tahun 2009-2029, merumuskan bahwa Kota Semarang termasuk pada Kawasan Pengembangan Pariwisata B yang meliputi Koridor Semarang-Demak-Kudus-Jepara-Pati-Rembang-Blora dan Koridor Semarang-Ambarawa-Salatiga. Pusat pengembangan Kawasan Pariwisata B ini terletak pada Kota Semarang dengan daya tarik wisata budaya. Namun, Ismiyati [3] berpendapat bahwa Kota Semarang masih belum memiliki daya tarik budaya yang cukup kuat untuk menjadi tujuan wisata, apabila dibandingkan dengan Kota Solo atau Kota Yogyakarta. Kota Semarang relatif hanya berfungsi sebagai kota transit untuk tujuan wisata ke kawasan lain di sekitar Kota Semarang.

Kota Lama Semarang sudah ditetapkan oleh UNESCO menjadi salah satu *tentative list* dari *World Heritage City* karena tata ruang kota yang tetap tidak berubah, kekayaan arsitekturnya dan antarmuka yang kritis dengan teknologi, Kota Lama Semarang juga menawarkan laboratorium pengembangan perkantoran bagi dunia usaha dan karenanya patut dipertahankan. Sebagai salah satu kawasan strategis sosial budaya, Kota Lama Semarang didukung dengan adanya rekam sejarah Kota Semarang yang relatif lengkap dan fasilitas transportasi berskala internasional dengan adanya Bandara Ahmad Yani yang menghubungkan Kota Semarang dengan beberapa kota besar lain di Indonesia dan Asia Tenggara. Keunggulan Kota Lama Semarang ini seharusnya dapat dijadikan potensi wisata yang menarik bagi Kota Semarang. Namun, ada beberapa tantangan yang dihadapi dimana salah satunya adalah pengembangan dan pengelolaan aset-aset bangunan bersejarah yang merupakan potensi wisata utama dari Kota Lama Semarang. Aset tersebut menjadi daya tarik yang kuat bagi pengunjung dan masyarakat Kota Lama Semarang. Beberapa waktu yang lalu dilakukan revitalisasi Kawasan Kota Lama Semarang yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas lingkungan fisik kawasan. Revitalisasi tersebut juga melakukan penanganan rob dan banjir sehingga saat ini sudah teratasi. Selain itu, revitalisasi juga mengembangkan sistem *ducting* untuk merapikan jaringan kabel di atas jalan, pembangunan polder di Taman Bubakan yang airnya dialirkan ke sungai Semarang dan nantinya akan menjadi salah satu RTH Kota Lama Semarang.

Efektivitas pengembangan suatu kawasan memerlukan adanya pengembangan peran *stakeholders*, yang terdiri dari pemerintah, swasta dan masyarakat, di dalamnya untuk berperan secara sinergis di dalam upaya pengembangan kawasannya [4]. *Stakeholders* di Kota Lama Semarang sudah berupaya untuk mengembangkan Kota Lama Semarang agar nantinya dapat memenuhi target seperti salah satunya menuju *World Heritage City*. Namun, hingga kini masih ditemukan berbagai permasalahan yang menjadi hambatan bagi *stakeholders* Kota Lama Semarang di dalam menjalankan perannya secara sinergis. Oleh karena itu, untuk melakukan peningkatan peran *stakeholders* yang terlibat dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan dalam pengembangan Kota Lama Semarang, perlu dilakukan analisis pemetaan *stakeholders* di dalam pengembangan Kota Lama Semarang.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan identifikasi dan menganalisis peran *stakeholders* dalam pembangunan Kawasan Kota Lama Semarang, dengan analisis dan hasil terdiri dari tiga bagian: (1) peran masing-masing *stakeholders*; (2) pemetaan *stakeholders*; dan (3) faktor-faktor yang menjadi potensi dan masalah yang dihadapi *stakeholders* dalam pengembangan Kawasan Kota Lama.

2. Metode

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif didefinisikan sebagai suatu proses yang mencoba untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas yang ada dalam interaksi manusia [5]. Penelitian kualitatif memerlukan ketajaman analisis, objektivitas, sistematis, dan sistematis sehingga didapatkan ketepatan dalam interpretasi, sebab akibat dari suatu fenomena. Secara detail

metode yang dipilih dalam penelitian adalah metode kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menganalisis stakeholders dalam pengembangan Kota Lama Semarang berdasarkan peran dan tingkat kepentingan. Model ini menuntut untuk interpretasi terhadap isi yang dibuat dan disusun secara sistematis dan menyeluruh.

Pengumpulan data dan informasi utama dalam penelitian ini dilakukan melalui pengumpulan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer diperoleh dari sumber pertama dengan cara survei langsung ke lapangan dengan observasi dan wawancara. Observasi dilakukan secara terstruktur, dengan mengamati kondisi eksisting lokasi penelitian. Wawancara dilakukan dengan metoda wawancara terbuka dengan menyiapkan instrumen wawancara penelitian yang berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis, yang disampaikan langsung ketika bertemu dengan narasumber. Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan informasi dari data sekunder, baik yang diperoleh dari pihak dan/atau instansi dari narasumber maupun telaah dokumen yang dilakukan dengan membaca dokumen-dokumen/literatur yang terkait dengan objek penelitian, maupun yang berasal dari literatur bacaan maupun internet.

Penentuan narasumber dilakukan melalui wawancara mendalam dengan teknik *purposive* berdasarkan saran dan usulan dari narasumber sebelumnya, dimana narasumber penelitian dipilih dengan pertimbangan tertentu karena dianggap tahu tentang objek atau situasi yang akan diteliti sehingga mampu membantu dalam mencapai tujuan penelitian [6]. Berdasarkan hal tersebut, maka komunitas *tour guide* Kota Lama Semarang dan anggota BPK2L dipilih sebagai narasumber atau informan kunci pertama di dalam penelitian ini, karena dianggap mengetahui tentang seluk beluk perkembangan Kawasan Kota Lama Semarang sejak sebelum revitalisasi hingga sesudah revitalisasi, termasuk mengetahui dan mengenal secara baik kepada beberapa aktor pemilik dan/atau pengelola bangunan yang ada dan aktor-aktor lokal yang bergiat di dalam BPK2L (Badan Pengelola Kawasan Kota Lama). Melalui beberapa saran dan rekomendasi dari *stakeholders* Kota Lama Semarang yang sudah lama berpartisipasi dalam pengembangan Kota Lama Semarang, diperoleh dua puluh orang narasumber untuk penelitian ini dari berbagai kategori narasumber yang kemudian dikelompokkan ke dalam lima kategori yaitu, pemerintah, pengusaha, masyarakat, BPK2L, dan komunitas.

3. Hasil penelitian dan pembahasan

3.1. Identifikasi stakeholders serta memahami peran dan kepentingan untuk Kota Lama Semarang sebagai kota aktif dan dinamis dalam mewujudkan World Heritage City

Identifikasi *stakeholders* dan teknik analisis *stakeholders* digunakan untuk membantu kebutuhan, misi dan membuat penilaian publik dengan meninjau dari serangkaian teknik identifikasi dan analisis *stakeholders*. Penggunaan analisis *stakeholders* yang bijak dapat membantu memecahkan masalah dengan cara yang teknis dan dapat diterima secara politis dan yang memajukan kebaikan bersama. Analisis *stakeholders* dalam keterlibatan pada bidang manajemen proyek menyatakan bahwa pendekatan yang relevan, menginformasikan apa yang harus diamati dalam jaringan *stakeholders*, serta bagaimana dan kapan mengamati mereka. Analisis pemangku kepentingan memungkinkan penilaian sistematis dan

perbandingan set khusus mereka minat, pengaruh dan peran, dan pemeriksaan hubungan di antara mereka [7].

3.1.1. Penentuan stakeholders. Kota Lama Semarang memiliki berbagai macam stakeholders dengan peran dan tujuan yang berbeda-beda. *Stakeholders* yang ada di Kota Lama Semarang antara lain, pemerintah, pengusaha, masyarakat atau penduduk yang tinggal di Kota Lama Semarang, BPK2L, berbagai komunitas, wisatawan atau pengunjung di Kota Lama Semarang, pedagang kecil atau PKL, dsb. Penelitian ini akan mengambil beberapa macam *stakeholders* yang dianggap berperan atau berdampak langsung dengan kegiatan revitalisasi Kota Lama Semarang. Karena sesuai dengan sasaran di penelitian ini adalah persepsi *stakeholders* terhadap revitalisasi Kota Lama Semarang. *Stakeholders* yang dianggap berperan dan berdampak langsung dengan kegiatan revitalisasi Kota Lama Semarang ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Alasan pemilihan *stakeholders* dalam penelitian.

Jenis <i>Stakeholders</i>	Keterangan
Pemerintah	Kelompok entitas publik, baik yang berasal dari pemerintah daerah dan pemerintah pusat, yang memiliki minat dan kepentingan melakukan pengelolaan dan pengembangan Kota Lama Semarang sebagai entitas kota yang berperan sebagai salah satu pengungkit identitas dan kesejahteraan kota utama, yang juga terintegrasi bersama entitas-entitas kota dan wilayah yang ada lainnya.
Pengusaha	Orientasi laba milik pribadi kelompok bisnis dan industri di Kota Lama Semarang. Kelompok entitas swasta yang berorientasi penciptaan laba, baik secara pribadi maupun kelompok/bersama di dalam kegiatan bisnis dan/atau industri di Kota Lama Semarang.
Masyarakat Kota Lama	Kelompok entitas masyarakat setempat, sebagai kelompok penerima manfaat dan/atau dampak dari pembangunan dan pengembangan Kota Lama Semarang.
BPK2L	Badan tertinggi skala Kota Lama Semarang. Organisasi pengelola internal Kawasan Kota Lama Semarang yang terdiri dari beberapa unsur pemerintah daerah, swasta, pemilik bangunan, akademisi dll.
Komunitas	Organisasi yang memiliki keanggotaan lebih dari satu dan dibentuk sebagai antar organisasi dalam pengembangan Kota Lama Semarang. Kelompok entitas masyarakat setempat dan bukan-setempat yang bertindak sebagai kelompok penerima manfaat pembangunan dan pengembangan Kota Lama, Semarang, sekaligus sebagai kelompok pengembangan aktivitas tertentu yang mengisi dan melengkapi kegiatan pengembangan kawasan tersebut.

Alasan pemilihan *stakeholders* dalam penelitian ini karena *stakeholders* pada Tabel 1 dianggap penting sehingga diikutsertakan di dalam penelitian ini. Dapat dilihat pada Tabel 1 bahwa *stakeholders* yang dipilih memiliki peran dan kepentingan langsung di Kota Lama Semarang. Menentukan jenis *stakeholders* yang dipilih, kemudian memilih narasumber-narasumber terkait yang sesuai dengan jenis *stakeholders* yang telah ditentukan.

Penentuan narasumber dilakukan melalui beberapa pertimbangan, antara lain dengan meminta saran dan rekomendasi dari pihak *stakeholders* Kota Lama Semarang yang sudah lama berpartisipasi dalam pengembangan Kota Lama Semarang. Selanjutnya penelitian ini memperoleh dua puluh (20) orang narasumber yang bersedia menjadi penyedia informasi (informan) dari kelima kelompok kategori tersebut bagi penelitian ini. Daftar dari para narasumber ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. *Stakeholders* Kota Lama Semarang.

No	Kategori Narasumber	Nama	Keterangan
Pemerintah			
1	PM-1	Elyana Suci	Kasi Sarana dan Ekonomi Kreatif
2	PM-2	Ismet Adipradana	Kepala Subbidang Perencanaan Prasarana dan Sarana Perumahan dan Permukiman
3	PM-3	Yossi Susanto	Pejabat Pembuat Komitmen PPK PKP
Pengusaha			
4	PN-1	Eka Hari Susilo	Manager Café Sepur
5	PN-2	Dhany	Pringsewu
6	PN-3	Saka Apriliadi	Supervisor Serikat Dagang Kopi
7	PN-4	Feri	Filosofi Kopi
8	PN-5	Jessie Setiawati	Manager Tekodeko
9	PN-6	Winarsih	Kepala Pengurus Operasional Ikan Bakar Cianjur (IBC)
10	PN-7	Ida Ratna Ningsih Lumbuan	Pengurus Gereja Blenduk
Masyarakat			
11	M-1	Kumala	Ibu Rumah Tangga
12	M-2	Kusri Handoyo	Building Management Monod
BPK2L			
13	BP-1	Hakim Ahmad	Admin BPK2L
14	BP-2	Tjahyono Rahardjo	Anggota BPK2L
15	BP-3	Agus S Winarto	Pemilik Bangunan Monod
16	BP-4	Nik Sutiyani	Kepala Bidang Pengawasan Distaru
17	BP-5	Satrio Nugroho	Dosen Arsitektur UNDIP
Komunitas			
18	K-1	Agus Pramudiono	Komunitas sepeda dan vespa
19	K-2	Ariawan	Komunitas tour guide
20	K-3	Albertus Kriswandhono	Komunitas Pemerhati Kawasan Kota Lama Semarang

3.1.2. Klasifikasi dan peran stakeholders. *Stakeholders* yang terlibat di Kota Lama Semarang berasal dari berbagai kalangan dan latar belakang berbeda-beda. Dari beberapa *stakeholders* tersebut dibagi menjadi tiga klasifikasi, yang pertama adalah *stakeholders* utama, penunjang dan kunci [8]. *Stakeholders* yang terlibat di Kota Lama Semarang antara lain pemerintah, pengusaha, masyarakat, komunitas, dan BPK2L. *Stakeholders* yang telah diidentifikasi kemudian diklasifikasikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Klasifikasi stakeholders Kota Lama Semarang.

Kunci	Stakeholder	
	Utama	Penunjang
BPK2L	Pemerintah	Pengusaha Masyarakat Komunitas

Stakeholders kunci adalah elemen eksekutif berdasarkan level mereka (legislatif dan instansi) yang memiliki otoritas hukum untuk mengambil keputusan, hal ini sangat tepat dengan alasan pemilihan BPK2L sebagai *stakeholders* kunci karena BPK2L merupakan badan tertinggi skala Kota Lama Semarang. *Stakeholders* utama ini terkait langsung dengan pembuatan kebijakan, program, dan proyek, sehingga pemerintah dan Balai Cipta Karya Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat di Semarang Jawa Tengah dikategorikan sebagai *stakeholders* utama karena pemerintah sebagai pembuatan kebijakan dan Balai Cipta Karya Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat di Semarang, Jawa Tengah sebagai jembatan untuk merealisasikan program pemerintah seperti revitalisasi Kota Lama Semarang. *Stakeholders* penunjang adalah pihak-pihak yang tidak terkait langsung dengan kebijakan, program, dan proyek namun dapat memberikan kontribusi seperti memberikan pendapat, sehingga yang masuk dalam klasifikasi *stakeholders* penunjang adalah pengusaha, masyarakat dan komunitas, hal ini karena mereka lah yang menerima manfaat dan dampak dari pengembangan Kota Lama Semarang.

Setiap *stakeholders* di Kota Lama Semarang memiliki kepentingan masing-masing di Kota Lama Semarang, baik itu personal ataupun kelompok. Kepentingan ini dibedakan dari karakteristik dan tanggung jawab masing-masing *stakeholders* (lihat Tabel 4).

Tabel 4. Peran *stakeholders* Kota Lama Semarang.

Stakeholders	Kepentingan
Pemerintah	1. Penanggung jawab program pengembangan Kota Lama Semarang
	2. Pelaku inisiasi, sosialisasi dan pembinaan
	3. Pembuat kebijakan dan peraturan mengenai pengembangan Kota Lama Semarang
	4. Pendamping lapangan dalam implementasi kegiatan sesuai dengan bidangnya
	5. Pengelola pembangunan fisik wilayah Kota Lama Semarang
	6. Pendukung pelaksanaan teknis program pengembangan Kota Lama Semarang
Pengusaha Masyarakat Komunitas	Penerima manfaat dan dampak dari pengembangan Kota Lama Semarang
	Penerima manfaat dan dampak dari pengembangan Kota Lama Semarang
	Penerima manfaat dan dampak dari pengembangan Kota Lama Semarang
BPK2L	1. Kepanjangan tangan dari pemerintah
	2. Badan tertinggi skala Kota Lama Semarang
	3. Badan pertemuan dan pertukaran informasi
	4. Penyalur informasi ke masyarakat luas
	5. Perwakilan penyalur dan penampung aspirasi masyarakat
	6. Penjembatan antara masyarakat dan pemerintah

3.2. Stakeholder mapping

Dalam mekanisme *stakeholders* Kota Lama Semarang dapat dilihat kepentingan tiap *stakeholders*, seperti pemerintah merupakan *stakeholders* utama di Kota Lama Semarang. Kemudian *stakeholders* lainnya dapat mempengaruhi pengembangan Kota Lama Semarang seperti dalam pembangunan yaitu Balai Cipta Karya Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat di Semarang Jawa Tengah, dan yang mengisi aktivitas di dalamnya seperti masyarakat, pengusaha, komunitas, dan BPK2L.

Stakeholders di kuadran A, merupakan *stakeholders* yang sangat penting dan berpengaruh terhadap berjalannya pengembangan Kota Lama Semarang. Dalam hal ini, *stakeholders* tersebut adalah pemerintah. Seperti yang diketahui, pemerintah yang mempunyai inisiatif dalam revitalisasi untuk pengembangan Kota Lama Semarang. Selain itu, revitalisasi tidak akan berjalan tanpa adanya Balai Cipta Karya Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat di Semarang Jawa Tengah sebagai *stakeholders* yang membangun Kota Lama Semarang.

"...kalau ciptakarya itu harus ada usulan dari Pemkot jadi harus ada usulan dulu. Pemkot itu sudah memberikan usulan ke kita untuk penanganan secara masif di di Kota Lama Semarang. Nah akhirnya, menteri minta tolong dianggarkan, akhirnya yang RTBL yang disusun itu kita review lagi, kita review kan udah jadi perda ya, sudah jadi Perda RTBL nya kemudian kita review." (IS, IS2, 14-29, PM-3)

"Dinas Pariwisata tapi kerja sama dengan OPD yang lain seperti Dishub untuk penataan lalin, jadi harus disuruh kita gandeng, untuk penataan pedagang itu Dinas Perdagangan dan satpol PP. Kita juga punya tim kebersihan dan keamanan di sana, atau Dek mereka itu pasti tidak bisa menertibkan karena untuk menertibkan itu, itu dari Satpol jadi kalau kita menertibkan Perda langsung itu kesalahan." (IS, IS2, 67-76, PM-1)

Stakeholders pada kuadran B, merupakan *stakeholders* yang sangat penting tetapi dalam proses berjalannya pengembangan Kota Lama Semarang, baik internal maupun eksternal kelompok tidak memberikan pengaruh yang cukup signifikan. *Stakeholders* tersebut adalah masyarakat dan BPK2L. Dalam pengembangan Kota Lama Semarang, masyarakat terkesan hanya dianggap sebagai kelompok sasaran dan penerima manfaat saja. Masyarakat kurang dirangkul dalam proses pengembangan Kota Lama Semarang dan masyarakat juga bingung dalam mengemukakan aspirasi dan pendapat karena tidak tahu bagaimana cara menyampaikannya. BPK2L yang dianggap dapat menampung semua aspirasi dan memiliki andil dalam pengembangan Kota Lama Semarang tidak terlalu berkontribusi dalam revitalisasi Kota Lama Semarang, hal ini juga dipicu karena kurang efektifnya organisasi ini.

"Fungsinya tidak jelas karena di uraian tugasnya menjalankan sebagian tugas Pemkot yang berkaitan dengan Kota Lama Semarang. Nah sekarang kata-kata sebagian itu yang mana? Saya anggota BPK2L tapi saya juga tidak tahu sebagian tugasnya itu yang mana. BPK2L ini juga lembaga yang tanggung karena sebagian orang Pemkot, sebagian orang komunitas dan sebagian pemilik bangunan, sebagiannya "akademisi" dan aktivis juga ada. Jadi dari berbagai tokoh dan berbagai kelompok, peran pemimpinya untuk

mengkoordinasikan semua sangat penting sekali. Kelemahan ketua sekarang ini tidak mampu mengkoordinasi berbagai orang itu.” (IS, IS2, 138-159, BP-1)

“Enggak, saya harus mengakui kalau misalnya memang tidak berjalan dengan baik. Jadi walaupun ada kegiatan itu lebih inisiatif dari anggota masing-masing. Dari 11 orang yang aktif hanya 4 orang, aktif dalam artian Pak Agus punya gedung ini karena kepedulian, saya sekarang malah lebih tidak mengaku menjadi anggota BPK2L, tapi secara resmi saya anggota, ada surat walikota dan SK nya ada, tapi saya enggak lah saya. Saya hanya jadi pemerhati aja.” (PM, PM2, 248-258, BP-1)

Peran *stakeholders* di kuadran B perlu untuk dioptimalkan. Masyarakat dan BPK2L merupakan pemangku kepentingan utama. Diharapkan mereka tidak hanya dianggap penting sebagai sasaran saja, melainkan juga dapat berperan menjadi pemangku kepentingan yang turut aktif mengusulkan inovasi baru dalam pengembangan Kota Lama Semarang sehingga mereka mempunyai pengaruh dalam berjalannya pengembangan Kota Lama Semarang. Hal tersebutlah yang seharusnya menjadi tugas dan tanggung jawab *stakeholders* yang lain untuk meningkatkan peran serta masyarakat dan BPK2L dalam pengembangan Kota Lama Semarang. Hal tersebut juga perlu diiringi dengan adanya kemauan positif masyarakat terhadap pengembangan Kota Lama Semarang.

“...jadi World Heritage itu harus didukung oleh masyarakat setempat semuanya, nggak bisa hanya Pemkot aja, itu nggak bisa, jadi harus ada pemangku kepentingan disitu, di masyarakat yaitu pemilik gedungnya pemilik usaha di situ harus bersatu.” (VP, VP2, 39-45, PM-1)

“Nggak sih, kita nggak ngerasa ya, ya kalau kami merasa, harusnya mereka juga enggak tutup telinga gitu ya. Apa yang menjadi keresahan warga, nah selaku BPK2L pengayomnya di Kota Lama Semarang segala permasalahan disampaikan. Mereka itu juga harusnya kan turun gitu loh, bertanya bagaimana dampaknya? Dan nggak, kami nggak ada yang merasakan diayomi gitu loh.” (PM, PM2, 49-57, PN-7)

“Enggak, saya harus mengakui kalau misalnya memang tidak berjalan dengan baik. Jadi walaupun ada kegiatan itu lebih inisiatif dari anggota masing-masing. Dari 11 orang yang aktif hanya 4 orang, aktif dalam artian Pak Agus punya gedung ini karena kepedulian, saya sekarang malah lebih tidak mengaku menjadi anggota BPK2L, tapi secara resmi saya anggota, ada surat walikota dan SK nya ada ada, tapi saya enggak lah saya. Saya hanya jadi pemerhati aja.” (PM, PM2, 248-258, BP-1)

“Karna ketua BPK2L itu wakil sendiri, jadi bagaimana pun pasti beliau terlibat, hanya yang kita lihat BPK2L secara organisasi pun tidak utuh, antara ibuk dengan jejeraan dibawahnya mungkin ada yang bersatu dan ada yang tidak bersatu. Ibaratnya begitu. Jadi ini ga kelihatan fungsinya apa, porsi tugas nya apa, ya harusnya mereka bisa menjembatani warga dan pemerintah.” (RV, RV3, 165-183, PN-5)

Stakeholders di kuadran C, *stakeholders* tersebut dalam proses berjalannya pengembangan Kota Lama Semarang dianggap tidak penting, tetapi pada kenyataannya memberikan pengaruh besar. Misalnya adalah peran pengusaha. Pengusaha berpengaruh terhadap perputaran kegiatan ekonomi di Kota Lama Semarang yang juga menghidupkan kembali Kota Lama Semarang. Keterlibatan mereka dalam pengembangan Kota Lama Semarang tersebut bergantung pada kegiatan bisnis saja.

“Karena mereka orang bisnis kan ya, ya mereka nggak terlalu care. Ya misalkan, harusnya kalau mau bikin Café, ya bikinlah tempat parkir sendiri, jangan pakai trotoar, makai pedestrian.” (RV, RV2, 76-97, M-2)

Stakeholders di kuadran D, merupakan *stakeholders* yang dianggap tidak penting dan sedikit berpengaruh. Komunitas dalam proses pengembangan Kota Lama Semarang ini tidak mempunyai keterlibatan secara langsung terutama dalam berjalannya revitalisasi. Pemangku kepentingan tersebut keberadaannya tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan Kota Lama Semarang. Apabila peran mereka dioptimalkan, *stakeholders* tersebut akan membuka peluang memperluas jaringan kerja sama dalam pengembangan Kota Lama Semarang.

“Awal dari saya, yang apa ya saya menggeluti bidang di Kota Lama Semarang dari tahun 2012, dengan adanya Festival Kota Lama Semarang, itu pada saat itu saya tidak pernah menyentuh Kota Lama Semarang. Orang itu dulu takut lewat sini. Ya mungkin sebagian karena mistisnya, tapi di sini tempat kejahatan banyak tahun itu to, kemudian ada festival, disitu dulu saya sebagai komunitas Vespa...” (IS, IS2, 10-37, K-1)

		Tingkat Kepentingan Stakeholders			
		Tidak ada	Sedikit/tidak Penting	Cukup penting	Sangat penting
Tingkat Pengaruh stakeholders	Sangat berpengaruh	Pemilik Bangunan		Pemerintah	
	Cukup berpengaruh	Pengusaha C		A	
	Sedikit/tidak berpengaruh	Komunitas		BPK2L	
	Tidak ada	D		Masyarakat B	

Gambar 2. Matriks *stakeholder* Kota Lama Semarang.

3.3. Potensi dan masalah dalam pengembangan Kota Lama Semarang

Analisis potensi dan permasalahan di Kota Lama Semarang dengan metode analisis kualitatif deskriptif dari data dan temuan di lapangan secara langsung.

3.3.1. Potensi pengembangan Kota Lama Semarang. Potensi yang ada di Kota Lama Semarang dapat dikembangkan untuk mendukung Kota Lama Semarang menuju visinya yaitu menuju *world heritage* tahun 2020. Potensi yang ada di Kota Lama Semarang cukup banyak dan dapat menjadi daya tarik apabila benar-benar dikelola dan dimanfaatkan dengan baik. Berdasarkan hasil analisa dan hasil survei yang dilakukan di lapangan dengan *stakeholders* yang berpengaruh terhadap pengembangan Kota Lama Semarang, maka didapatkan beberapa potensi yang dapat diberikan fokus dalam pengembangan Kota Lama Semarang kedepannya:

a. Kota Lama Semarang sebagai *tentative list World Heritage City*

Kota Lama Semarang saat ini memiliki visi mewujudkan situs Kota Lama Semarang menuju kota warisan dunia, hal ini berbanding lurus dengan keadaan saat ini yaitu Kota Lama Semarang masuk sebagai *tentative list World Heritage City*. Segala potensi yang dimiliki Kota Lama Semarang maka dapat mendukung target Kota Lama Semarang pada tahun 2020. Kota Lama Semarang merupakan salah satu *heritage city* di Indonesia, selain di Semarang ada juga di Jakarta yaitu Kota Tua Jakarta (Oud Batavia) yang mendapatkan perhatian masyarakat Indonesia dibandingkan Kota Lama Semarang. Hal ini dapat dilihat dari pendanaan besar yang diterima oleh Kota Tua Jakarta, namun walaupun sudah beberapa kali mengajukan untuk masuk ke dalam daftar *World Heritage*, Kota Tua Jakarta selalu gagal dengan beberapa faktor alasan. Kota Lama Semarang dapat cukup berbangga diri karena dapat menjadi *tentative list World Heritage*. Karena apabila dilihat dampak dari terdaptarnya suatu kawasan ke dalam *World Heritage City* mendapatkan perhatian dunia dan meningkatkan wisatawan yang datang sehingga diprediksi dapat meningkatkan ekonomi kawasan tersebut apabila dapat dikelola dengan baik.

“...itu jadi gini mereka mengakui atau tidak, Pemkot tidak hanya Pemkot, atau Pemerintah Kota Semarang, pemerintah kota yang banyak di dunia itu mengharapkan status World Heritage City itu untuk mendatangkan wisatawan. Jadi untuk branding, nah kalau sudah branding kota Semarang atau Kota Lama Semarang itu menjadi World Heritage City, itu harapannya wisatawan dari mana-mana datang dan bagaimana menarik hubungan, nah tapi di sini ada dua persoalan, persoalan yang pertama tujuan World Heritage sebenarnya.” (VP, VP2, 3-28, BP-1).

“Jadi itu itulah intinya. Ada yang harus memenuhi OUV, outstanding oke boleh, dibiling Kota Lama Semarang ini outstanding atau menonjol lah, tapi outstanding dalam lingkungan mana? untuk lingkup Semarang kawasan ini menonjol, mungkin Jawa Tengah ya masih, di Indonesia pun masih, tapi kalau misalnya universal di dunia yang seperti Kota Lama Semarang ini banyak, jadi di mana outstanding nya sampai sekarang memang lagi dicari mungkin ada kelebihannya yang untuk universal.” (VP, VP2, 65-75, BP-1)

“Lebih ke World Heritage itu ya, karena dulu awalnya itu kan kumuh ya Dek, nah sekarang itu kan jadi lebih bersih dan terjaga.” (VP, VP2, 158-160, PM-1)

b. Potensi aktivitas sosial, ekonomi, dan budaya Kota Lama Semarang

Sebagai bekas benteng pertahanan kolonial Belanda, dengan gereja Blenduk sebagai obyek yang banyak dikunjungi wisatawan, kawasan Kota Lama Semarang memiliki keunikan dan keindahan suasana bangunan yang tinggi dengan arsitektur Eropa yang jarang terdapat di kota lain. Nilai kelangkaan dan nilai sejarah yang dimiliki kawasan Kota Lama Semarang merupakan daya tarik tersendiri yang berpotensi untuk menarik wisatawan yang datang. Kafe-kafe, kantor, pusat perbelanjaan souvenir, serta pertunjukan budaya, dengan wisatawan dan pecinta budaya yang berlalu lalang di sekitar kawasan yang nyaman, aman, tidak dilalui kendaraan bermotor, dan tersedia kantong-kantong parkir dan fasilitas umum/sosial yang baik, artistik, dan memadai.

“...karena Kota Lama Semarang dia itu tidak bercampur dengan daerah kumuh dan isinya itu gedung-gedung lama, ya paling kayak emang usaha-usaha. Semarang itu maju banget kan karena ada masyarakat dan ada pelayanan umum, terus ada resto dan bank di handle semua, mereka itu saling membantu.” (VP, VP3, 212-215, PM-1)

“...ya Kota Lama Semarang sekarang udah baguslah, ya udah tertata, jadi kalau misalnya anda sore datang ke sini sudah mulai ramai.” (RV, RV3, 151-162, K-1)

c. Revitalisasi yang bermanfaat bagi pengembangan Kota Lama Semarang

Selain melestarikan peninggalan bersejarah, juga memacu daya tarik wisata, termasuk menumbuhkan kembangkan industri kreatif dan kewirausahaan [9].

“Bangetlah, keliatan banget sih mba. So far sih kalau misalnya untuk Kota Lama Semarang sendiri setelah dipasang lampu dan dipasang kecil-kecil di jalan itu namanya apa ya bolar. Kan itu jadinya, di up dan di boom sama instagram semarang, di posting-posting Kota Lama Semarang. Terus mulai naik banget serius, customer lumayan, walaupun kita ada divisi marketing sendiri sih, yang memperkenalkan ke instansi dll, tapi karena dampak ini kita terbantu. CFN pertama itu gila-gilaan banget sih, sampai kita jualan di depan itu, karena didepan ada kantong parkir kan. Crowd banget disini, udah kayak malioboro jogja, rame banget. Kita sampai jualan didepan, ininya full, atas juga kepake. Kebantu sih.” (PM, PM1, 23-38, PN-2)

“...sudah lebih terpecahkan, lebih ya ya jalan-jalan sudah berani, mereka sudah jalan dari ujung sana ke ujung sana, sekarang kan jalan untuk akses itu sudah enak, kalau dulu memang terbatas, kalau sekarang mendzolimi mobil dan kendaraan lainnya. Ya kalau saya sih sebagai stakeholders pelaku di pariwisata disini lebih menguntungkan dengan saya dan Kota Lama Semarang lebih bagus lagi kualitasnya.” (PM, PM1, 104-113, K-1)

“Terus untuk tadi yang ekonomi di sini memang kecenderungannya itu dulu awal-awalnya kan pas masuk ke sini dengan kita mencoba merevitalisasi Kota Lama Semarang, sudah orang mulai mau berjalan, sudah merasa aman, sudahlah memang pada saat pembangunan ini efeknya memang begitu ya, efek pembangunan itu kan banyak” (RV, RV2, 123-132, PM-3)

“Sekarang sih dengan adanya revitalisasi ini dari jalan ya karena BUMN itu kan jalan, ya orang lebih ramai,” (RV, RV1, 102-104, K-1)

“Ada, ada dampaknya seperti wisatawannya bertambah terus setiap weekend, ada acara enggak cuman acara aja, jadi berdampak juga untuk pelanggan Coffee Shop” (PM, PM1, 25-28, PN-3)

“Dampak positifnya ya pasti dunia pariwisata Kota Lama Semarang makin dikenal, udah booming ke mana-mana, acuannya banyak wisatawan dari luar kota Semarang banyak ke sini.” (PM, PM1, 57-61, M-2)

d. Kota Lama Semarang berpotensi sebagai citra Kota Semarang

Kota Lama Semarang berpotensi sebagai citra Kota Semarang, mengingat dahulu kawasan Kota Lama Semarang adalah embrio dari lahirnya kota Semarang. Meningkatkan potensi tersebut, maka perlu diadakan suatu peningkatan pemeliharaan arsitektural dan lingkungan yang utuh dan berkelanjutan, karena:

- Semua Kota Lama Semarang adalah kawasan konservasi karena mengandung nilai arsitektural, estetis, ilmu pengetahuan dan budaya yang tinggi.
- Kawasan Historik Semarang adalah kawasan tua di Semarang yang merupakan embrio pertumbuhan kota. Yang digolongkan sebagai kawasan historis ini adalah Kota Lama Semarang (bekas kota benteng), Kampung Melayu, Pecinan, Kauman, Kampung Kulitan dan Kawasan Gedung Bata/Sam Poo Kong.
- Sebagai kawasan konservasi tidak diperbolehkan untuk mengubah keseluruhan bentuk bangunan.

3.3.2. *Masalah pengembangan Kota Lama Semarang.* Berdasarkan data dan pengamatan peneliti, permasalahan pengembangan Kota Lama Semarang adalah sebagai berikut:

a. Menjamurnya parkir liar yang meresahkan wisatawan dan masyarakat Kota Lama Semarang Adanya peningkatan wisatawan yang datang ke Kota Lama Semarang, terdapat beberapa masalah yang dirasakan wisatawan, pengusaha maupun masyarakat Kota Lama Semarang seperti salah satunya adalah lahan parkir. Semakin banyak lahan parkir yang bermunculan dan yang membuat masalah nya adalah penggunaan lahan yang tidak semestinya seperti kawasan pedestrian yang dijadikan lahan parkir.

“Lebih ke pertama itu parkir, tempat parkir itu nggak ada juga kan, jadi di depan itu tempat parkir, jadi menurut saya itu persepsi orang itu melihatnya “Oh itu di depan tempat parkir” jadi orang kan nggak akan mau jalan muter.” (PM, PM2, 58-66, PN-3)

Pada Jalan Letjen Suprpto terdapat tukang parkir yang menggunakan pedestrian sebagai lahan parkir. Hal ini dengan cara melepas rantai pembatas antara pedestrian dan jalan kendaraan agar wisatawan bisa masuk untuk parkir di jalur pedestrian. Menyebabkan sebagian wisatawan yang ingin menikmati Kota Lama dengan berjalan kaki merasa terganggu karena terkesan *semrawut*.

“Padahal titik parkir itu tidak aman dan dibatasi, harganya juga mahal. Di kantong parkir itu juga tidak aman, terus dibatasi juga jam nya terus itu siapa petugasnya? Dari mana? Nggak jelas.” (PM, PM2, 179-183, PN-7)

Sehingga harusnya peningkatan jumlah wisatawan ini harus juga diimbangi dengan peningkatan infrastruktur seperti tempat parkir agar tidak ada lagi yang parkir di sembarang tempat. Menurut Kepala Dinas Perhubungan (Dishub) Kota Semarang, Endro P Martanto mengatakan, penertiban parkir di Kota Lama Semarang terus dilakukan oleh Dishub dan jajaran kepolisian. Pihaknya juga melakukan penindakan tilang terhadap kendaraan yang parkir di pedestrian, namun hingga saat ini praktik parkir ilegal memang masih marak di Kota Lama Semarang. Pemerintah Kota (Pemkot) Semarang saat ini tengah melakukan persiapan terkait skema parkir Kota Lama Semarang. Beberapa kantong parkir baru sedang disiapkan untuk para pengunjung dan untuk mengantisipasi menjamurnya parkir liar di tempat larangan parkir. Beberapa kantong parkir yang sedang dipersiapkan antara lain gedung PT Damri di Jalan Mpu Tantular, lahan milik PTPN di Jalan Merak, dan gedung milik PGN.

“Inikan belum 100% jadi ya, karena kantong-kantong parkir belum, istilahnya ya kalau misalnya perizinan sudah, perizinan semuanya itu di bulan Oktober itu sudah, itu dikumpulin sama Bu Ita dan Dishub ada 5 kantong parkir di sini, karena pemerintah itu tidak hanya menyiapkan bagusnyainilah Kota Lama Semarang inilah bangunannya punya ini ini ini tapi juga benar-benar semuanya diatur dan ditata ya kalau dulu tidak ada parkir di samping dan Damri itu jalan itu jadi macet.” (PM, PM2, 24-34, PN-1)

Penyediaan tambahan kantong parkir bagi para wisatawan di Kota Lama Semarang semakin mendesak. Tentunya, rencana Pemkot Semarang membuka kantong parkir di Kota Lama Semarang harus segera direalisasikan. Apalagi, saat ini banyak bermunculan titik-titik parkir liar di Kota Lama Semarang, seperti di Gang Kedasih, gang samping kantor Jiwasraya dan masih banyak lagi. Kurangnya kantong parkir, menyebabkan beberapa pengunjung resah ketika hendak memarkirkan kendaraannya. Kini ada puluhan titik parkir yang beroperasi dan menarik tarif parkir tanpa mengindahkan kebijakan Pemkot Semarang. Baik yang berada di area lapang berupa kantong parkir dengan petunjuk lokasi, hingga yang ada di gang-gang kecil yang dikelola seadanya.

“Masalah yang harus dibenahi lagi sampai saat ini yang fenomenal di media sosial itu parkir ya, masalah parkir mungkin parkirnya biasa, namun oknum yang jadi tukang parkirnya itu yang masalah karena preman. Ya kita nggak munafik, karena di sekeliling Kota Lama Semarang kita flashback lagi orangnya memang ada yang kayak gitu. Memang terkenal dengan premanisme-nya, jadi kalau misal Rp5.000 itu kalau misalnya benar-benar pariwisata ya itu tarif segitu di World Heritage atau warisan budaya. Ya dilihat dari tampilan, enak bawanya itu nggak masalah ya, tapi mereka dari bau-bau bicaranya itu kan udah bau alkohol, ya jadi nggak enak, jadi ya seperti itu. Dengan anda bayar Rp5.000, dengan parkir fasilitas yang memadai dan orangnya yang ramah terus terjamin keamanannya mungkin anda bayar 5000 itu enteng loh tapi kalau sudah dengan Rp5.000 tapi bau alkohol, bau naga kan jadinya nggak enak. Kita pengurus-pengurus yang

lain dan di bidang pariwisata, untuk mereka mereka sudah pelan-pelan lah, nggak langsung di gebrak, nanti benturan nanti jadinya.” (PM, PM2, 65-89, K-1)

Di pusat Kota Lama Semarang saja ada beberapa titik parkir yang bisa dijumpai. Lantaran parkir belum tertata secara keseluruhan dan masih adanya pedagang kaki lima (PKL), pengamen, maupun pengemis, gelandangan, dan orang terlantar (PGOT) yang justru dapat memberikan efek negatif terhadap pengelolaan kawasan.

“...kaya contohnya banyaknya parkir liar itu kan. Terus ormas-ormas yang masuk banyak jadinya, ada Pemuda Pancasila, ada yang Lindu Aji dalam parkir, belum yang di luar itu, terus ramainya itu tu apalagi kalau misalnya ada event, pertunjukan-pertunjukan, itu jadi orang berjubel, copet juga ada kan sudah tidak aman.” (PM, PM2, 125-126, PN-7)

b. Dampak negatif *car free night* untuk masyarakat dan pengusaha Kota Lama Semarang Rencana Pemerintah Kota Semarang untuk menghidupkan kembali Kota Lama Semarang dengan menggelar *car free night* dikeluhkan oleh pengusaha. Mereka khawatir usahanya akan mati apabila *car free night* digelar. "Saya merasa keberatan jika *car free night* Kota Lama Semarang yang rencananya dilaksanakan malam hari. Saya khawatir pelanggan yang biasa banyak datang pada malam Minggu tidak datang lagi," ujar perwakilan Ikan Bakar Cianjur, Haryanto, dalam pertemuan Pengelola Kota Lama Semarang (BPK2L) dengan perwakilan warga Kota Lama Semarang.

“...IBC kan tamu-tamunya menengah ke atas, jadi mereka nggak mau lah parkir di sini terus jalan ke sana, kadang ada yang seperti itu, orang Semarang itu pengennya praktis tidak capek.” (PM, PM2, 81-85, PN-1)

Saat ini evaluasi terus dilakukan agar tidak merugikan masyarakat. Walikota pun sudah menemui beberapa pengusaha dan masyarakat untuk mencari jalan keluarnya.

“Saya sendiri sih untuk sosialisasi ga ada denger, tapi kan aku apa namanya instagram, saya suka yang nge share-nge share itu sih. Jadi lebih tau, terus kan sama juga ikut dalam AMBO. Jadi aku tau ni share-share annya. Tapi kalau untuk sosialisasi secara resmi, kebetulan pringsewu atau manajemen itu kita ga tau menau terkait CFN, tau-tau disana udah ditutup, terus aku liat di instagram uji coba ini pertama kali itu loh. Terus pada kaget disini. Tapi yang paling mengesankan itu spigel, terus IBC karena jalan suprapto ga bisa lewat. Disini masih alhamdulillah. Tapi rombongan biro saya, 100 orang jalan dari branjangan, karena kita menerima city tour (birowisata) dari Jawa Timur, Kediri dll” (PM, PM2, 40-55, PN-2)

Dalam pelaksanaan CFN ini, ada kantong parkir yang disiapkan antara lain di Jalan Mpu Tantular, eks kantor PTPN IX Semarang, sebelah utara Dream Museum Zone (DMZ), depan Kantor Satuan Penyelenggara Administrasi (Satpas) Surat Izin Mengemudi (SIM) Polrestabes Semarang, Jalan Sendowo, dan samping gedung Marabunta. Hendi menjelaskan pihaknya menyiapkan mobil golf untuk mengantar pengunjung dari tempat parkir ke pusat Kota Lama

Semarang. Menurutnya untuk hari pertama ini keberadaan mobil golf harus dievaluasi karena baru 2-unit yang beroperasi.

"Jadi di sini itu kita kan sudah menyediakan parkir untuk jemaat tapi kalau untuk car free night tidak bisa masuk, jadi percuma saja kami sudah menyediakan parkir tidak bisa masuk rumahnya sendiri, tapi itu kita sudah komplain sendiri." (PM, PM2, 70-175, PN-7)

"...contoh ya car free night contoh seperti itu hari Jumat dan Sabtu itu pun pro dan kontra juga, kontraknya itu akhirnya tempat yang didatangi naik mobil, datang langsung ada tempat parkir nggak bisa kan, misalnya contoh mau makan kan di sana di srigunting mereka harus parkirnya di sini seperti itu. Fasilitasnya ada, tapi cuman ada 2 aja seperti becak atau sepeda." (PM, PM2, 66-74, PN-1)

c. Kurangnya komunikasi antar *stakeholders* di Kota Lama Semarang sehingga mengurangi tingkat partisipasi *stakeholders* dalam pengembangan Kota Lama Semarang
Dapat dilihat, masalah-masalah yang timbul di Kota Lama Semarang memiliki akar masalah yaitu kurangnya komunikasi antar *stakeholders* di Kota Lama Semarang. Seperti pemerintah yang belum dapat bekerja sama dengan pemerintah, masyarakat Kota Lama Semarang, dan pengusaha di Kota Lama Semarang.

"...selama ini Pemerintah belum ada komunikasi, seharusnya itu ada yang menyatukan dan itu harusnya BPK2L ya mungkin ibu ditanya sibuk dan punya kepentingan sendiri sendiri." (PM, PM2, 58-62, PN-1)

Hal ini dapat dilihat saat adanya revitalisasi tahap I di Kota Lama Semarang. Walaupun revitalisasi tersebut dibawah Kementerian PUPR Nasional, namun pasti ada penanggung jawab dari Pemkot Semarang. Tetapi yang dirasakan adalah komunikasi yang sulit karena tidak tau mengadu dengan siapa terkait dampak yang dirasakan masyarakat dan pengusaha yang menyebabkan mereka menghubungi walikota Semarang.

"Kejelasan gimana, udah tahu revitalisasi, kita nggak ngerti apa-apa, nggak dilibatkan blas, jadi nggak tahu apa-apa jadi benar-benar blank" (RV, RV3, 35-38, M-1)

Karena awal pembicaraan disampaikan bahwa pemerintah mengatakan pembangunan jalan selama 3 bulan namun ternyata molor sampai 1.5 tahun yang membuat adanya kerugian yang dirasakan drastis oleh pengusaha Kota Lama Semarang. Harusnya semua *stakeholders* perlu dilibatkan dalam segala proses pengembangan Kota Lama Semarang dari perencanaan sampai pelaksanaan. Semua *stakeholders* mengetahui peran yang seharusnya dan tidak hanya melibatkan pihak internal saja.

"...mereka mengadakan kegiatan-kegiatan yang tanpa komunikasi, tutup jalan, nutup ini tanpa berkomunikasi gitu." (PM, PM2, 162-165, PN-7)

“Car free night itu juga kesalahan pemerintah kesekian kalinya. Itu kan harusnya kalau ada sosialisasi kan, parkir lebih bisa menerima gitu kan ya, kalau itu kan nggak ada kan ya, cuma sosialisasi di media sosial, ya kalau misalnya punya Facebook atau Instagram bisa melihat, ya kalau postingannya udah ke bawah ke bawah nggak kelihatan. Tidak ada surat resmi, tidak ada pemberitahuan, bahkan minimal yang dari RT-RW lah nggak ada juga, padahal kan ada perangkat RT RW kenapa tidak dimanfaatkan.” (PM, PM2, 100-128, M-2)

“Nah sementara para stakeholders itu ya pemerintah, ya masyarakat, ya pemilik bangunan, komunitas juga sementara trust itu belum terbangun. Jadi terlihat sekali kritik dari para pemilik bangunan atau pengelola bangunan tentang waktu kemarin pembangunan. Mereka tidak dikasih tahu, tahu-tahu jalannya ditutup dan begini gini-gini ya jadi semacam itu. Belum ini bisa terjadi, trust stakeholders harus dibangun. Ini PR lagi.” (PM, PM2, 293-299, BP-1)

d. Pembangunan yang belum merata pada keseluruhan Kota Lama Semarang

Kota Lama Semarang termasuk dalam salah satu cagar budaya nasional yang sudah disetujui oleh Pemerintah Kota Semarang. Berbagai bangunan tua khas peninggalan kolonial Belanda perlu adanya peremajaan tanpa harus meninggalkan kesan bangunan aslinya. Revitalisasi dilakukan dengan kerja sama antar *stakeholders* terkait dalam rangka untuk mengupayakan Kota Lama Semarang masuk dalam daftar warisan budaya dunia (*world heritage*) UNESCO. Biaya yang dikeluarkan untuk revitalisasi tersebut direncanakan sampai Rp 200 miliar. Walikota Semarang, Hendrar Prihadi, membenarkan bahwa biaya yang besar tersebut dikarenakan adanya penggantian material bangunan dengan batu alam untuk pembangunan pedestrian. Selain itu, revitalisasi ini dilakukan dengan hati-hati mengikuti standar yang diterapkan UNESCO. Pembangunan Kota Lama Semarang saat ini difokuskan pada fasilitas publik di jalan-jalan utama yang menjadi pusat aktivitas wisata. Selain revitalisasi pada perkerasan jalan yang diganti paving, juga dilakukan perlengkapan jalan seperti lampu, tanaman, pembatas, kursi, dan *street furniture* lainnya. Kendala yang dihadapi dalam pembangunan Kota Lama Semarang adalah mayoritas bangunan milik pribadi, sehingga tidak dapat menggunakan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). Fokus pembangunan pada fasilitas publik dan mayoritas bangunan milik pribadi menyebabkan pembangunan yang belum merata Kota Lama Semarang.

“...beneran jangan cuman di depan aja yang di dalamnya kan juga banyak, cuman kan memang harus bener-bener dibuat semua menyeluruh lah, dikasih lampu semua.” (VP, VP3, 86-92, M-1)

“Tapi di sini itu ya, yang dipikirin cuma di depan tok, ya cobalah di belakangnya dikasih lampu jadi jangan cuman show off aja.” (VP, VP3, 81-83, M-1)

“Ini kalau mau buat heritage, beneran jangan cuman di depan aja yang di dalamnya kan juga banyak, cuman kan memang harus bener-bener dibuat semua menyeluruh lah,

dikasih lampu semua. Pokoknya merata, jadi benar-benar terasa, kalau di sini saya mikir misalnya memang bermanfaat buat parkir.” (VP, VP3, 86-92, M-1)

“Kayak masih banyak bangunan yang harus direnovasi segala macam, belum tertata dan juga belum merata, terus tempat parkirnya juga masih banyak masalah, gedung-gedung nya juga belum berfungsi seperti semula, banyak yang harus dirubah lah pokoknya.” (PM, PM2, 47-53, PN-3)

e. Ekonomi masyarakat yang belum naik sehingga menyebabkan adanya kesenjangan Pembangunan fisik tidak menjamin perekonomian masyarakat yang tinggal di daerah tersebut meningkat. Selain aspek ekonomi, aspek sosial juga perlu diperhatikan. Kota Lama Semarang tidak hanya berupa kawasan komersial, namun juga terdapat masyarakat yang tinggal dan beraktivitas di kawasan tersebut.

“Apakah rame ini juga menghasilkan uang? Itu juga belum kan, karena orang yang datang ke sini itu hanya unjuk selfie-selfie, jadi belum tentu memberikan dampak ekonomi kepada masyarakat dan pemilik bangunan cagar budaya.” (PM, PM2, 110-147, BP-3)

“Iya yang terutama, waktu itu aja ada pameran di sini, yang dipamerkan itu bukan yang dari sini, tapi itu pameran dari luar, yang sudah punya nama semua, jadi percuma yang di dalam itu seperti kayak gak dianggap, jadi di sini cuman untuk tempat tok.” (PM, PM2, 92-98, M-1)

Pembangunan Kota Lama Semarang yang berkelanjutan perlu memperhatikan kesejahteraan masyarakat agar tidak menyebabkan kesenjangan. Pembangunan Kota Lama Semarang melibatkan berbagai pihak, tidak hanya dari pemerintah, tetapi juga pelaku usaha dan masyarakat. Salah satu kegiatan sosial yang digelar oleh pemilik bangunan Monod Bapak Agus berupa pemberian bantuan becak untuk para penarik becak di sekitar Kota Lama Semarang.

“Orang disuruh berkebudayaan, tapi perutnya masih lapar itu nggak akan bisa. Perutnya harus kamu beresin dulu...” (RV, RV3, 175-196, BP-3)

Kegiatan tersebut diharapkan menjadi pemicu bagi pelaku usaha dan pemerintah untuk turut serta dalam menyejahterahkan masyarakat sekitar. Apabila kesenjangan ekonomi dapat teratasi, maka akan menimbulkan efek yang positif bagi aktivitas pariwisata di Kota Lama Semarang. Kota Lama Semarang akan dipandang baik tidak hanya dari luarnya saja, tetapi juga sampai ke seluruh Kota Lama Semarang.

f. Titik keramaian yang masih terpusat di Jalan Letjen Suprpto (Taman Srigunting)
Titik keramaian pada Kota Lama Semarang saat ini masih terpusat di Jalan Letjen Suprpto. Hal itu dikarenakan daya tarik wisata yang berada di jalan tersebut yaitu Taman Srigunting.

“Oh nggak-nggak yang berurusan sih ya ya ya, tapi pokoknya jangan terlalu merugikan lah, soalnya apa kalau aku bilang, itu belum menyeluruh kok, belum Kota Lama Semarang, cuma di daerah Srigunting aja, cuma di depan tok.” (VP, VP3, 81-83, M-1)

“Jadi ya memang kalau sering ada suatu event, kan masa itu akan berdatangan kan, tapi yang masih saya tanda tanya kan di sini, kenapa semua berkumpul di Srigunting? Nah ini yang masih kenapa? Padahal Kota Lama itu besar enggak cuma di Srigunting, kenapa pusatnya di situ, mungkin ya karena orang taunya landmark Kota Lama Semarang itu gereja blenduk.” (VP, VP3, 117-133, PN-1)

Pohon besar yang rindang menutupi area taman membuat wisatawan yang berkunjung pada siang hari merasakan suasana sejuk dan nyaman untuk melepas lelah setelah berkeliling di Kota Lama Semarang. Taman Srigunting dipercantik dengan adanya banyak spot foto untuk swafoto yang dapat diunggah di media sosial. Selain itu, pada sekitar taman juga terdapat daya tarik wisata lainnya, terutama adalah Gereja Blenduk yang merupakan *landmark* Kota Lama Semarang berlokasi tepat di sebelah taman. Apabila belum puas berfoto di Taman Srigunting, wisatawan dapat berkunjung ke Studio Old City dan DMZ dengan konsep 3D yang lokasinya dekat dengan taman. Banyaknya atraksi wisata yang ada di jalan Letjen Suprpto membuat titik keramaian masih terpusat di sepanjang jalan tersebut. Perlu adanya atraksi wisata pada jalan lain untuk meramaikan titik-titik yang masih sepi dikunjungi wisatawan. Atraksi tersebut dapat berupa pertunjukan seni, spot foto, museum, dan lain-lain. Titik keramaian akan menyebar ke jalan-jalan lainnya di Kota Lama Semarang.

“Oh banyak, jadi kalau ngomong masyarakat nya, jangan ngomong masyarakat deh kita ngomong Kota Lama Semarang dalam skala 45 hektar itu juga belum. Yang kita lihat rame itu hanya di Jalan Letjen Suprpto...” (PM, PM2, 110-147, BP-3)

g. Kerugian yang dirasakan masyarakat dan pengusaha revitalisasi

Pengerjaan revitalisasi Kota Lama Semarang tidak sesuai dengan perencanaan awal. Berbagai kendala dan masalah menyebabkan molornya proyek revitalisasi tersebut. Dampak dari lamanya revitalisasi mulai dirasakan pelaku usaha di Kota Lama Semarang. Salah satunya adalah Museum 3D Trick Art Old City yang kunjungan wisatawannya menurun sejak adanya pembangunan. Kunjungan yang menurun mengakibatkan pendapatannya juga menurun. Selain itu juga ada kafe-kafe yang mendapatkan dampak kerugian adanya revitalisasi.

“Menurun, pasti. Lagian kan masih baru baru ya, jadi sosialisasi belum banyak. Turun sih, turun 20%.” (PM, PM2, 234-264, PN-5)

“...kalau misalnya saat ini dipakai untuk CFN itu bukan untuk meningkatkan perekonomian, dari mana? males mereka turun semua kan. Terus kalau mau makan masih harus jalan, kalau itu aman gak? nah itu IBC itu sering mengalami Mbak, udah di booking, terjadi penutupan jalan, iya harus menarikan jalan. Mereka kan kebanyakan yang datang itu pejabat-pejabat, aduh kasihan Mbak Wiwin yang jadi pengurus di situ, karena dia sendiri yang harus turun, menarikan jalan menjemput tamunya itu, terus di penginapan Tekodeko itu juga pernah mengalami itu. Udah protes, tapi nggak pernah didengerin.” (PM, PM2, 309-322, PN-7)

“IBC kan tamu-tamunya menengah ke atas, jadi mereka nggak mau lah parkir di sini terus jalan ke sana, kadang ada yang seperti itu, orang Semarang itu pengennya praktis tidak capek.” (PM, PM2, 77-78, PN-1)

Revitalisasi membuat akses jalan ke toko, kafe, museum, dan lain-lain menjadi susah. Selain itu, debu dan suara bising mengganggu konsumen yang berada di *outdoor*. Dampak yang dirasakan masyarakat yaitu akses jalan ditutup selama revitalisasi membuat masyarakat terpaksa memilih jalan alternatif yang lebih jauh.

“Ya, yang pasti customer kami merasa terganggu ya, aksesnya jadi sulit, terus dari kontraktornya yang mereka sampaikan bulan April selesai, bulan Mei selesai, tapi akhirnya sampai bulan Agustus baru selesai.” (RV, RV1, 7-11, PN-4)

“Waktu awal Maret ya, saya buka itu langsung kena dampaknya, jalannya itu kan udah dibongkar awalnya, dari jalan besar di tengah itu terus di sebelah Gedung S itu ditutup, terus di depan ini persis jalan ditutup itu selama 3 bulanan” (RV, RV1, 14-19, PN-3)

Masalahnya adalah revitalisasi yang dilakukan di jalan utama yaitu Jalan Letjen Suprpto yang menjadi akses utama Kota Lama Semarang. Bahkan aktivitas ibadah juga terganggu, dimana Gereja Blenduk berlokasi di jalan tersebut.

“Dampaknya itu, jalannya sudah tidak karu-karuan, pokoknya terganggu lah, revitalisasi itu terganggu banget. Dan kalau misalnya Jemaat itu masih mau mengerti itu masih enak, kadang kan nggak semua ya mbak ya, jemaatnya kadang mereka yang terhambat itu komplain kepengurusan, padahal kami itu ya sudah berjuang. Saya itu pernah, siang di tengah jalan, hanya untuk ketemu sama pekerja itu lho Mbak, teriak sama tukang itu di tengah-tengah jalan yang itu komplain.” (RV, RV1, 325-335, PN-7)

Tujuan revitalisasi sebenarnya sangat bagus untuk memperbaiki dan memperindah Kota Lama Semarang, tetapi diharapkan waktu pengerjaannya sesuai dengan rencana. Berbagai keluhan dari masyarakat dan pelaku usaha ditanggapi Walikota Semarang, Hendi, yang akan mendorong kontraktor untuk mempercepat pengerjaan revitalisasi agar kerugian yang ditimbulkan tidak semakin banyak. Komunikasi yang baik antara kontraktor, pemkot, pelaku usaha, dan masyarakat diperlukan untuk menghindari kesalahpahaman dari molornya revitalisasi ini.

“Negatifnya ada waktu pembangunan itu gila-gilaan sampai sekarang, itu lho punya saya nggak diganti banyak, yang ilang ilang, wes keramik aja kalau misalnya nggak ngomel itu nggak diganti-ganti, nggak bisa diganti cuman disemen set. Masih mending kalau misalnya saya mau disemenin semua tapi ini nggak, cuman sebagian aja bener-bener itu nyebelin banget itu. Jadi rata-rata teman saya itu pada komplain.” (PM, PM2, 15-24, M-1)

“Paling itu jalan-jalannya ya itu, kan bunyi-bunyi gitu. Tapi kan alasan mereka itu ada main holonya, sebenarnya kalau misalnya main hole ya okelah kelihatan, tapi kalau misalnya nggak main hole, itu tetap tetap tidak rata.” (PM, PM2, 190-195, PN-7)

4. Kesimpulan

Stakeholders adalah individu, kelompok organisasi baik laki-laki atau perempuan yang memiliki kepentingan, terlibat atau dipengaruhi (positif atau negatif) oleh suatu kegiatan program pembangunan [10]. *Stakeholders* sebagai “semua mereka yang mempengaruhi, dan/atau dipengaruhi oleh, kebijakan, keputusan, dan tindakan sistem”. *Stakeholders* yang terlibat di Kota Lama Semarang berasal dari berbagai kalangan dan latar belakang berbeda-beda. Dari beberapa *stakeholders* tersebut dibagi menjadi tiga klasifikasi, yang pertama adalah *stakeholders* utama, penunjang dan kunci [8]. Setiap *stakeholders* di Kota Lama Semarang memiliki kepentingan masing-masing, baik itu personal ataupun kelompok. Dalam mekanisme *stakeholders* Kota Lama Semarang dapat dilihat kepentingan tiap *stakeholders*, seperti pemerintah merupakan *stakeholders* kunci di Kota Lama Semarang. Pemangku kepentingan di kuadran A, merupakan pemangku kepentingan yang sangat penting dan berpengaruh terhadap berjalannya pengembangan Kota Lama Semarang. Selain itu, revitalisasi tidak akan berjalan tanpa adanya Cipta Karya sebagai kontraktor yang membangun Kota Lama Semarang. Pemangku kepentingan pada kuadran B, merupakan pemangku kepentingan yang sangat penting, tetapi dalam proses berjalannya pengembangan Kota Lama Semarang, baik internal maupun eksternal kelompok tidak memberikan pengaruh yang cukup signifikan. Dalam pengembangan Kota Lama Semarang, masyarakat terkesan hanya dianggap sebagai kelompok sasaran dan penerima manfaat saja. Hal tersebutlah yang seharusnya menjadi tugas dan tanggung jawab pemangku kepentingan yang lain untuk meningkatkan peran serta masyarakat dan BPK2L dalam pengembangan Kota Lama Semarang. Namun, hal tersebut juga perlu diiringi dengan adanya kemauan positif masyarakat terhadap pengembangan Kota Lama Semarang. Pemangku kepentingan di kuadran C, pemangku kepentingan tersebut dalam proses berjalannya pengembangan Kota Lama Semarang dianggap tidak penting, tetapi pada kenyataannya memberikan pengaruh besar. Pemilik bangunan dan pengusaha berpengaruh terhadap perputaran kegiatan ekonomi di Kota Lama Semarang yang juga menghidupkan kembali Kota Lama Semarang. Pemangku kepentingan di kuadran D, merupakan pemangku kepentingan yang dianggap tidak penting dan sedikit berpengaruh. Komunitas dalam proses pengembangan Kota Lama Semarang ini tidak mempunyai keterlibatan secara langsung terutama dalam berjalannya revitalisasi.

Potensi yang ada di Kota Lama Semarang dapat dikembangkan untuk mendukung Kota Lama Semarang menuju visinya yaitu menuju *world heritage* tahun 2020. Kota Lama Semarang saat ini memiliki visi mewujudkan situs Kota Lama Semarang menuju kota warisan dunia, hal ini berbanding lurus dengan keadaan saat ini yaitu Kota Lama Semarang masuk sebagai *tentative list World Heritage City*. Dengan kafe-kafe, kantor, pusat perbelanjaan souvenir, pertunjukan budaya, serta wisatawan dan pecinta budaya yang berlalu lalang di sekitar kawasan yang nyaman, aman, tidak dilalui kendaraan bermotor, dan tersedia kantong-kantong parkir, serta fasilitas umum/sosial yang baik, artistik, dan memadai.

Pemerintah Kota Semarang saat ini tengah melakukan persiapan terkait skema parkir Kota Lama Semarang. Kini ada puluhan titik parkir yang beroperasi dan menarik tarif parkir tanpa mengindahkan kebijakan Pemkot Semarang. Rencana Pemerintah Kota Semarang untuk menghidupkan kembali Kota Lama Semarang dengan menggelar *Car Free Night* dikeluhkan oleh pengusaha. Hendi menjelaskan pihaknya menyiapkan mobil golf untuk mengantar pengunjung dari tempat parkir ke pusat Kota Lama Semarang. Menurutnya untuk hari pertama ini keberadaan mobil golf harus dievaluasi karena baru 2-unit yang beroperasi, seperti pemerintah yang belum dapat bekerja sama dengan pemerintah, masyarakat Kota Lama Semarang, dan pengusaha di Kota Lama Semarang. Walaupun revitalisasi tersebut dibawah Kementerian PUPR Nasional, namun pasti ada penanggung jawab dari Pemkot Semarang. Kota Lama Semarang termasuk dalam salah satu cagar budaya nasional yang sudah disetujui oleh Pemerintah Kota Semarang. Pembangunan fisik tidak menjamin perekonomian masyarakat yang tinggal di daerah tersebut meningkat. Kota Lama Semarang tidak hanya berupa kawasan komersial, namun juga terdapat masyarakat yang tinggal dan beraktivitas di kawasan tersebut. Titik keramaian yang masih terpusat di jalan Jl. Taman Srigunting dipercantik dengan adanya banyak spot foto untuk swafoto yang dapat diunggah di media sosial. Perlu adanya atraksi wisata pada jalan lain untuk meramaikan titik-titik yang masih sepi dikunjungi wisatawan. Dampak dari lamanya revitalisasi mulai dirasakan pelaku usaha di Kota Lama Semarang. Salah satunya adalah Museum 3D Trick Art Old City yang kunjungan wisatawannya menurun sejak adanya pembangunan.

Referensi

- [1] Jackson JB. *Discovering The Vernacular Landscape*. New Haven: Yale University Press; 1984.
- [2] UNESCO World Heritage Centre. *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization Intergovernmental Committee for the Protection of the World cultural and Natural Heritage 2017:1–172*.
- [3] Ismiyati, Budienny H, Narayudha M, Salamun S, Putra AD, Reka W. Pengembangan Transportasi Sungai Kota Semarang Sebagai Transportasi Perintis Tujuan Wisata Air (Studi Kasus Kanal Banjir Barat Kota Semarang). *Teknik* 2016;37:47–53. <https://doi.org/10.14710/teknik.v37i2.9373>.
- [4] Rahim F. *Pedoman Kelompok Sadar Wisata*. Jakarta: Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI; 2012.
- [5] Sarwono J. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu; 2006.
- [6] Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta; 2008.
- [7] Prell C, Hubacek K, Reed M. Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management. *Soc Nat Resour* 2009;22:501–18. <https://doi.org/10.1080/08941920802199202>.
- [8] Crosby B. *Stakeholder Analysis : A Vital Tool for Strategic Managers*. *Tech Notes* 1991:1–6.

- [9] Ateljevic J. Tourism Entrepreneurship and Regional Development: Example From New Zealand. *Int J Entrep Behav Res* 2009;15:282–308. <https://doi.org/10.1108/13552550910957355>.
- [10] Sumarto H. Inovasi, Partisipasi dan Good Governance: 20 Prakarsa Inovatif dan Partisipatif Di Indonesia. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia; 2003.