



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**MODEL INTERVENSI SISTEMIK UNTUK KOLABORASI  
MULTI ORGANISASI DALAM REVITALISASI  
“KOTATUA JAKARTA”**

**DISERTASI**

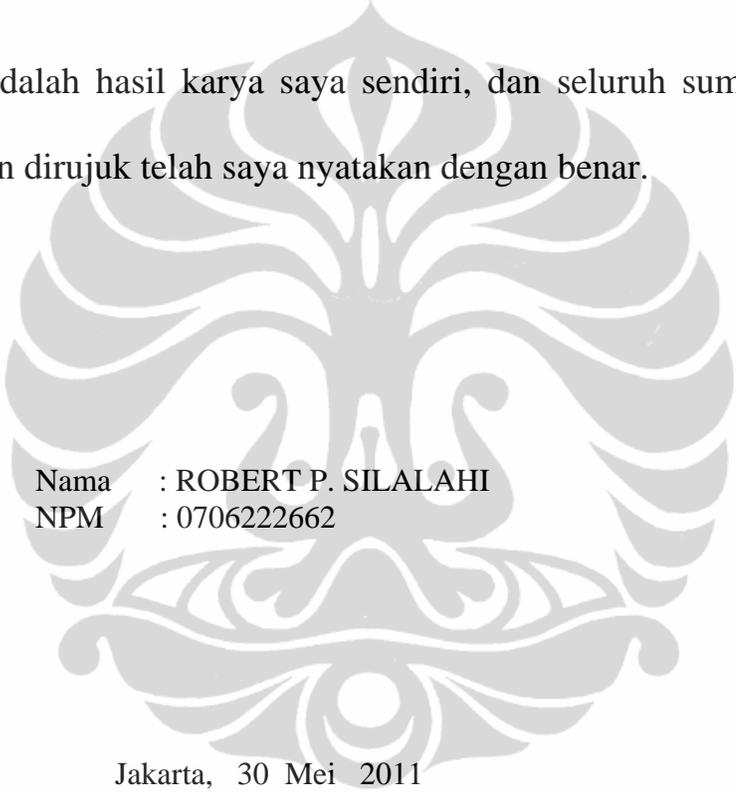
**ROBERT P. SILALAH  
NPM 0706222662**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCASARJANA**

**JAKARTA  
JUNI 2011**

## **PERNYATAAN ORISINALITAS**

Disertasi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.



Nama : ROBERT P. SILALAH  
NPM : 0706222662

Jakarta, 30 Mei 2011

ROBERT P. SILALAH

HALAMAN PENGESAHAN

Disertasi ini diajukan oleh :  
Nama : Robert P. Silalahi  
NPM : 0706222662  
Program Studi : Pascasarjana, Ilmu Administrasi  
Judul Disertasi : Model Intervensi Sistemik untuk Kolaborasi Multi Organisasi dalam Revitalisasi “Kotatua Jakarta”.

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Pascasarjana, Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.**

**DEWAN PENGUJI**

Promotor : Prof. Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ. (.....)

Ko-Promotor: Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si. (.....)

Tim Penguji: Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc. (Ketua) (.....)

: Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (Anggota) (.....)

: Prof. Dr. Martani Huseini (Anggota) (.....)

: Dr. Roy V. Salomo, MSoc.Sc. (Anggota) (.....)

: Dr. Son Diamar (Anggota) (.....)

: Dr. Linda D. Ibrahim (Anggota) (.....)

: Prof. Dr. Muchlis Hamdi, MPA (Anggota) (.....)

Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal : 11 Juni 2011

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia , saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Robert P. Silalahi  
NPM : 0706222662  
Program Studi : Pascasarjana  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Disertasi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

MODEL INTERVENSI SISTEMIK UNTUK KOLABORASI MULTI ORGANISASI  
DALAM REVITALISASI "KOTA TUA JAKARTA"

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 17 Juni 2011

Yang menyatakan,

Robert P. Silalahi

## ABSTRAK

Nama : Robert P. Silalahi  
Program Studi : Pascasarjana Ilmu Administrasi  
Judul : Model Intervensi Sistemik untuk Kolaborasi Multi Organisasi dalam Revitalisasi Kotatua Jakarta

Jakarta memiliki kawasan Kotatua seluas ± 846 ha berada di wilayah Kota Jakarta Barat dan Utara. Keberadaan Kotatua merupakan bukti autentik perjalanan sejarah sebuah kota, dan dapat didayagunakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Pada era Gubernur Ali Sadikin (1966-1977) Pemerintah DKI Jakarta mengeluarkan kebijakan menjaga kelestarian kawasan Kotatua sebagai peninggalan sejarah yang harus dilindungi dan direvitalisasi agar dapat menjadi identitas Jakarta sebagai "kota joang" dan memiliki daya tarik sebagai daerah tujuan wisata. Kebijakan tersebut dilanjutkan oleh keenam gubernur berikutnya, namun, kinerja revitalisasi Kotatua sampai saat ini belum menunjukkan hasil sebagaimana diharapkan.

Hambatan pada implementasi revitalisasi menjadi titik awal analisis terhadap kebijakan tersebut, dengan menempatkan tesis kolaborasi multi organisasi sebagai kendala utama rendahnya kinerja revitalisasi. Melalui kerangka tesis tersebut penelitian ini mengeksplorasi masalah-masalah melalui tiga aspek (Trikarya Senge) yaitu: *conceptual work*, *relational work*, dan *action-driven work* yang mempengaruhi kebijakan revitalisasi Kotatua; dan membangun model intervensi sistemik untuk meningkatkan efektivitas organisasi yang terlibat dalam revitalisasi Kotatua..

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan *SSM (Soft Systems Methodology)*. Dua metode ini dianggap dapat memenuhi tujuan penelitian, karena memiliki kelebihan dalam menghasilkan kedalaman dalam eksplorasi masalah yang terkait dengan kinerja revitalisasi Kotatua, dan melakukan perbaikan sistemik terhadap masalah-masalah yang ditemukan.

Penelitian menyimpulkan: 1) Masalah-masalah yang ditemukan dalam proses implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua merupakan masalah yang tidak terpisah dari proses perumusan kebijakan dan evaluasi kebijakan. Keterkaitan tersebut ditandai oleh aspek konseptual (*conceptual work*) yang menjelaskan konteks perumusan kebijakan, aspek relasional (*relational work*) yang mencerminkan konteks keterkaitan, dan aspek kesatuan tindakan (*action-driven work*) serta temuan baru berupa aspek pelembagaan (*institutional work*) keempatnya disebut dengan "Catur karya" tencermin dalam konteks implementasi kebijakan; 2) Model intervensi catur karya untuk kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua menempatkan unsur-unsur berikut ini sebagai kunci suksesnya, yaitu: a) pengembangan komunitas Kotatua; b) penyusunan *grand strategy*; c) pembangunan sistem dan ruang relasional; d) pembangunan budaya interaksi reflektif; e) pengembangan sistem informasi inter multi organisasi; f) membangun strategi inovasi; g) restrukturisasi mata rantai bisnis revitalisasi; h) penetapan dan pengembangan *leading sector*; dan i) formalisasi sistem kolaborasi multi organisasi.

Sebagai saran praktis, peneliti menganjurkan perlunya dibentuk satu Leading Sector dengan memberikan peranan serta kewenangan yang lebih besar kepada UPT.Kotatua, agar mampu mengkoordinasikan seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh institusi terkait secara kolaboratif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan revitalisasi. Kemudian, khusus untuk mengintegrasikan kegiatan revitalisasi di wilayah Jakarta barat dan Utara disarankan untuk membentuk sebuah "Kawasan khusus" Kotatua Jakarta.

Kata Kunci:

Analisis kebijakan, dynamic governance, learning organization, kolaborasi multi organisasi.

## ABSTRACT

Name : Robert P. Silalahi

Study Program : Doctorate Degree of Administration Science

Title : A Model of Systemic Intervention for Multi Organization Collaboration:  
in A Revitalization of Kotatua, Jakarta.

Jakarta has Kotatua covering  $\pm$  846 ha, located in the area of West and North Jakarta. The existency of Kotatua has shown an authentic historical journey of a city and proven to be potential for increasing the citizens' welfare. In the era of Governor Ali Sadikin (1966-1977) The Jakarta Capital City Administration has issued a policy of preserving the Kotatua area as the historical heritage to be protected and revitalized for the purpose of gaining the identity of Jakarta as "kota joang" (the city of fight) and the appeal of tourism destination. Then the policy was followed by the next sixth governor, but up to the present the performance of Kotatua revitalization has not shown results as expected.

The problem of policy implementation, became a starting point of the analysis including its formulation and evaluation, has placed the thesis of multi organization collaboration as the main obstacle poor performance of Kotatua revitalization. Through the framework of thesis, this research explore the issues through three aspects (Triakarya Senge) namely: conceptual work, relational work, and action-driven work, which influence the revitalization policy of Kotatua; and developing a model of systemic interventions to increase the effectiveness of the organizations involved in Kotatua revitalization.

This research uses the qualitative method and the SSM (Soft Systems Methodology) two methods are considered to meet the objectives of the study because of their ability in presenting the depth of the problem exploration related to the performance of the revitalization of Kotatua, as well as to the systemic improvement on the problem ever found.

This research has concluded that: 1) The problems found during the process of the implementation of Kotatua revitalization policy have been those ones which are inseparable from the process of formulation and evaluation of the policy. Such correlation has been identified through the conceptual aspect defining the formulation of the policy, the relational aspect reflecting the context of evaluation, and the action-driven work as well as new findings in the form of institutional aspects, the four aspect then called “Catur Karya” which tend to reflect the context of the policy implementation; 2) The intervention model of *four-action work* for the multi organization collaboration in the implementation of Kotatua revitalization policy has placed the following factors as the key success: a) the development of Kotatua community; b) the arrangement of grand strategy; c) the establishment of relational space and system; d) the development of interaction reflective culture; e) the development of inter multi organization information system; f) the establishment of innovation strategy; g) the restructuring of the business chain revitalization; h) the establishment and the development of leading sector; and i) the formulation of collaboration system of multi organization.

For practical purposes, the researcher suggests the importance of producing *Master plan* of Kotatua and establishing a *Leading Sector* by providing role and greater authority to UPT Kotatua, to be able to coordinate all activities undertaken by the relevant institutions collaboratively in the process of formulating, implementing, and evaluating the policy of Kotatua revitalization. Further, specifically to integrate the activities of revitalization in the area of West and North Jakarta are advised to form a Jakarta Kotatua “Special area”.

Key Words:

*Policy analysis, dynamic governance, learning organization, multi-organizational collaboration.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang, atas perkenan dan berkatNya penulisan disertasi ini dapat diselesaikan. Penulisan disertasi merupakan proses yang panjang, dengan berbagai kesulitan dan tantangan. Penulisan disertasi ini dapat diselesaikan berkat bimbingan, bantuan, serta dorongan dari berbagai pihak yang tidak mungkin dilupakan, dan untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus, ikhlas kepada mereka atas perhatian serta bantuan yang diberikan.

Pertama-tama ucapan terima kasih ditujukan kepada Prof.Dr. Eko Prasajo, Mag.rer.publ. selaku Promotor, atas kemudahan memberi waktu untuk berkonsultasi, pemberian bimbingan yang intensif serta dorongan semangat yang membuat penulis termotivasi dan “percaya diri” untuk menyelesaikan disertasi ini. Kedua, ucapan terima kasih ditujukan kepada Prof.Dr. Irfan Riduan Maksam, M.Si. selaku Ko-Promotor, atas ketelitian membaca naskah serta pemberian bimbingan dan arahan serta goresan-goresan pena yang mampu membuka cakrawala berpikir terutama pada suasana pikiran yang masygul, menyadari demikian luasnya ilmu pengetahuan, dan demikian terbatasnya pengetahuan yang kita miliki.

Berikutnya ucapan terima kasih yang tulus, disampaikan kepada Prof.Dr. Bhenyamin Hoessein, mantan Ketua Program Pasca Sarjana. Beliau adalah seorang Guru Besar yang rendah hati, sangat terasa tatkala membimbing Tesis jenjang S-2 pada departemen yang sama empat belas tahun yang lalu, dan berkat dorongan semangat yang beliau berikanlah keputusan untuk melanjutkan studi S-3 menjadi mantap, setelah melalui proses pertimbangan, maju-mundur beberapa tahun lamanya.

Selanjutnya ucapan terima kasih yang tulus disampaikan kepada Prof.Dr. Azhar Kasim, MPA sebagai dosen S-3 dan menjadi Ketua Sidang yang bijaksana dalam Ujian hasil Penelitian dan Ujian Tertutup, memberi waktu yang leluasa untuk menyampaikan argumen dan tanggapan serta menampilkan suasana kondusif bagi mahasiswa yang merasa “groggy” tatkala duduk di “kusi panas” ujian lisan.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Prof.Dr. Martani Huseini, MBA, yang memberi dorongan terhadap pentingnya penguasaan kita terhadap ilmu yang kita tekuni sebagai calon doktor. Kita harus paham betul keahlian apa yang kita sandang, serta kontribusi apa yang dapat kita berikan terhadap ilmu pengetahuan dan terlebih khusus lagi, apa “kebaruan” yang dihasilkan dari disertasi yang kita buat. Bila berhadapan dengan beliau hal-hal tersebut haruslah dapat dijawab dengan lugas.

Ucapan terima kasih berikutnya disampaikan kepada Prof.Dr. Muchlis Hamdi, MPA atas bimbingan dan masukan yang sangat berharga dalam aspek pengembangan peranan stakeholders, dan institutional building yang merupakan bagian penting dalam materi disertasi.

Ucapan terima kasih juga ingin disampaikan kepada Dr. Roy V. Salomo, atas petunjuk dan saran yang sangat berharga dalam cara mengungkapkan buah pikiran dalam

disertasi, dengan alur-pikir yang jelas, runtut dan tepat. Demikian juga kepada Dr. Linda D. Ibrahim, atas petunjuk yang sangat aplikatif dan mampu membuka cakrawala yang sebelumnya tidak terpikirkan, serta mendorong semangat yang disampaikan dengan nada suara yang khas dan menyejukkan. Selanjutnya kepada Dr. Son Diamar. Sebagai akademisi dan praktisi, pemikirannya sangat aktual dan aplikatif, sayangnya belum ada pihak yang berkompeten, bersedia melaksanakan ide serta pemikirannya secara konsisten. Dapat dimaklumi, kentalnya pengaruh “*bisniss as usual*” di berbagai bidang telah membentuk “*comfort zone*” yang sulit untuk berubah.

Tidak lupa ucapan terima kasih disampaikan kepada Dr. Andreo Wahyudi Atmoko, MSi. lawan diskusi yang tajam dan penguasaannya terhadap sekian banyak buku rujukan sangat membantu dalam mengembangkan referensi terhadap pokok bahasan sehingga penulisan disertasi menjadi semakin efektif.

Ucapan terimakasih secara khusus disampaikan kepada para informan/nara sumber atas keikhlasannya menyediakan waktu yang berharga untuk diwawancarai dan kehadiran dalam *Focussed Group Discussion*. kepada Ibu Ir. Aurora F. Tambunan -Deputi Gubernur DKI bidang Kebudayaan dan Pariwisata, Bapak Dr. Arie Budhiman, M.Si. -Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI, Bapak Drs. Candrian Attahiyat -Kepala UPT Kotatua. Ir. Djoko Ramadhan, MSi. -Walikota Administrasi Jakarta Barat, Bapak H. Bambang Sugiono, SE, MSi. -Walikota Administrasi Jakarta Utara, Nara Sumber Ahli, Prof.Dr. Danisworo -Guru Besar ITB, Ibu Susilawati -Pemilik/Pengusaha Café Galangan VOC, di Kotatua Jakarta Utara, Ibu Ella Ubaidi, M.A. -Pengurus Masyarakat Paguyuban Kotatua dan juga selaku pemilik bangunan di Jalan Kali Besar Barat, Jakarta Barat, Bapak Robert Tambunan -Manager/Pengelola bangunan milik PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (PPI) Kementerian Perdagangan R.I. Bapak Yogi Armanto -Manager Café Batavia di Kotatua Jakarta Barat, Bapak Jacky Sutiono -Ketua Masyarakat Paguyuban Kotatua, Sdr. Dian Alamanda -Anggota Masyarakat Paguyuban Kotatua, Drs.Rafael Nadapdap -Kepala UPT Museum Sejarah Jakarta, Bapak Tubagus Sumanta -Lurah Pinangsia, Kecamatan Tamansari, Jakarta Barat, Bapak Drs. H.M. Arief Haryono -Warga Kotatua/Pengurus Majelis Dzikir Ruhha, Bapak Deden Suswendi -Mewakili Warga Kotatua, Sdr. Akmal Bobby Pamuntjak-Pegawai UPT Kotatua, mewakili karyawan Museum di Kotatua.

Ucapan terimakasih yang tulus dan penuh rasa sayang tentu saya sampaikan kepada isteri tercinta, Karlinawati, M.Si., psikolog yang tekun, sabar dan rajin dalam menekuni profesinya, namun tidak mengurangi perhatian, pelayananan yang penuh kasih sayang kepada suami dan putera-puteri serta cucunya. Dengan sifatnya yang “bersahaja” mampu membangun keteduhan, keharmonisan dan suasana “belajar” dalam rumah tangga. Hal inilah yang memungkinkan penulis merampungkan penulisan disertasi ini. Demikian pula ucapan terima kasih kepada putera-puteri, Anggia Isac Ardi, si bontot yang selalu berusaha menciptakan suasana ceria, kendati dalam keadaan letih sepulang kerja. Larasati Roulina Basa, yang terus-menerus memberi semangat di tengah-tengah kesibukannya sebagai presenter dan persiapannya melanjutkan studinya di Sydney, Roland Samuel Pardomuan, yang senantiasa mendoakan dan memberi semangat melalui BBM dari markasnya di Singapore, dan dukungan serta doa dari putri sulung Dindy Altina beserta menantu A.A. Boy Indrajaya di Pnompenh, Kamboja serta kedua cucu, Timothy dan Angelina.

Ucapan terima kasih dengan rasa hormat serta kasih ditujukan kepada ibunda tercinta, Christina Silalahi br.Hutapea, kendati dalam usia 84 tahun tetap mampu memberi dorongan serta perhatian serta doa bagi anak-anak, menantu serta cucu dan cicitnya. Kata-katanya dalam bahasa belanda (sebagaimana umumnya orangtua yang mengalami masa penjajahan belanda) : *“een man is nooit te oud om te leren”* kata-kata ini memberi semangat bagi siapa saja untuk tidak merasa gamang untuk terus belajar kendati telah berusia lanjut Terima kasih ibunda tercinta.

Tidak lupa ucapan terima kasih juga ditujukan kepada Staf Sekretariat Pasca Sarjana, Sdr. Suyanto, atas bantuannya dalam tugas-tugas sekretariat, demikian pula kepada pengelola perpustakaan Sdr. Priyanto, atas kesediannya membantu menemukan buku yang diperlukan, dan sumber informasi data yang sedang “diburu” dari internet, untuk penulisan disertasi ini.

Semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi revitalisasi Kotatua di masa depan, dan kiranya Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang membalas jasa dan budi baik semua pihak yang dengan ikhlas telah membantu penulisan disertasi ini, Amin.

Jakarta, 30 Mei 2011

Robert P.Silalahi.

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN .....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	
A. LATAR BELAKANG.....	1
B. POKOK MASALAH DAN RUMUSAN PENELITIAN .....	17
C. TUJUAN PENELITIAN.....	18
D. SIGNIFIKANSI PENELITIAN .....	18
E. SISTEMATIKA PENULISAN .....	19
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. REVITALISASI KOTATUA .....	22
B. PERSPEKTIF MANAJERIAL DALAM ADMINISTRASI PUBLIK .....	25
C. KEBIJAKAN PUBLIK DAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN ....	39
1. Kebijakan Publik .....	39
2. Implementasi Kebijakan.....	44
3. Perdebatan Perspektif <i>Top-Down</i> dan <i>Bottom-Up</i> .....	50
D. KOLABORASI MULTI ORGANISASI.....	55
1. Implementasi Kebijakan dan Multi Organisasi.....	55
2. Kolaborasi Multi Organisasi.....	57
E. MODEL INTERVENSI SISTEMIK UNTUK KOLABORASI MULTI ORGANISASI .....	63
1. <i>Dynamic Governance</i> .....	66
2. <i>Learning Organization</i> .....	70
3. Perspektif Sistem .....	80
4. Kolaborasi Multi Organisasi Tri Karya Senge.....	86
<b>III. METODE PENELITIAN</b>	
A. PARADIGMA PENELITIAN .....	91
B. DISAIN PENELITIAN .....	92
1. Tahap Satu: Wawancara Mendalam .....	94
a. Langkah-langkah .....	94
b. Nara Sumber .....	96
c. Analisis Wawancara .....	97
d. Memastikan Temuan Hasil Wawancara .....	98
2. Tahap Dua: Disain SSM .....	99
a. SSM sebagai Sistem Lunak .....	99
b. Langkah 1: Situasi Masalah yang Tidak Terstruktur .....	101

c. Langkah 2: Menstrukturkan Masalah .....	102
d. Langkah 3: <i>Root Definition</i> dari Sistem yang Relevan .....	102
e. Langkah 4: Membangun Model Konseptual.....	104
f. Langkah 5: Perbandingan antara Konsep Sistem dan Situasi Masalah Dunia Nyata .....	104
g. Langkah 6: Menentukan Perubahan .....	104
h. Langkah 7: Melakukan Tindakan Solusi Masalah .....	105
i. Teknik Pengumpulan data dan Nara Sumber .....	106
C. KERANGKA PENELITIAN.....	109
<b>IV. HASIL PENELITIAN</b>	
A. PROFIL KOTATUA .....	113
B. TEMUAN DAN DISKUSI .....	128
1. Faktor Konseptual, Relasional, Praktek Program, dan Institusional dalam Kolaborasi Multi Organisasi .....	128
a. <i>Conceptual Work</i> .....	128
b. <i>Relational Work</i> .....	139
c. <i>Action-Driven Work</i> .....	151
d. <i>Institutional Work</i> .....	158
e. Revisi Faktor dalam Kolaborasi Multi Organisasi.....	170
2. Intervensi Sistemik Kolaborasi Multi Organisasi .....	173
a. Struktur Masalah Kolaborasi Multi Organisasi .....	175
i. Kepaduan Kompleksitas .....	175
ii. Pengembangan Dialog Kolaboratif .....	176
iii. Pembangunan Inisiatif Perubahan .....	177
iv. Hambatan Historis Institusional .....	179
b. Mendefinisikan Sistem Permasalahan dan Pengembangan Model Konseptual Kolaborasi Multi Organisasi .....	180
c. Model Intervensi Kolaborasi Multi Organisasi .....	187
i. Model Intervensi dari <i>Conceptual Work</i> .....	187
ii. Model Intervensi dari <i>Relational Work</i> .....	191
iii. Model Intervensi dari <i>Action-Driven Work</i> .....	195
iv. Model Intervensi dari <i>Institutional Work</i> .....	199
d. Model Catur Karya Kolaborasi Multi Organisasi.....	201
<b>V. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. KESIMPULAN .....	206
B. SARAN .....	214
C. IMPLIKASI TEORITIS .....	215
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>217</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>230</b>
<b>CURRICULUM VITAE .....</b>	<b>347</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Peta Kawasan KotaTua .....	5
Gambar 2.1	Pengaruh Lingkungan terhadap Implementasi Kebijakan	41
Gambar 2.2	Kerangka Kerja <i>Dynamic Governance System</i> .....	67
Gambar 2.3	Elemen Penting suatu Sistem .....	81
Gambar 2.4	Analisis Kebijakan.....	84
Gambar 2.5	Model Intervensi Sistemik untuk Kolaborasi Multi Organisasi.....	87
Gambar 3.1	Langkah Penelitian Kualitatif.....	94
Gambar 3.3	Tahap-tahap <i>Soft Systems Methodology</i> .....	109
Gambar 3.4	Kerangka Penelitian .....	110
Gambar 4.1	Landasan Peraturan Tiga Jalur Wisata Jakarta .....	124
Gambar 4.2	Peta Kawasan Kotatua	134
Gambar 4.2	Catur Karya untuk Kolaborasi Multi Organisasi: Revisi terhadap Model Tri Karya Senge .....	172
Gambar 4.3	Model Konseptual (Intervensi) dari <i>Conceptual Work</i> .....	189
Gambar 4.4	Model Konseptual (Intervensi) dari <i>Relational Work</i> .....	191
Gambar 4.5	Model Konseptual (Intervensi) dari <i>Action-driven Work</i> ..	195
Gambar 4.6	Model Konseptual dari (Intervensi) <i>Institutional Work</i> ...	200
Gambar 4.7	Model Intervensi Kolaborasi Multi Organisasi untuk Revitalisasi Kotatua.....	202

## DATAR TABEL

Tabel 1.1	Tipologi Kawasan Bersejarah untuk Konservasi & Revitalisasi .....	4
Tabel 1.2	Keterkaitan Tupoksi SKPD dalam Revitalisasi Kotatua ..	8
Tabel 2.1	Penelitian Lain dengan <i>Learning Organization</i> sebagai Model Penelitian .....	78
Tabel 3.1	Analisis <i>Root Definition</i> .....	103
Tabel 3.2	FGD Tahap Pertama: Jumat 16 April 2010.....	107
Tabel 3.3	FGD Tahap Kedua: Jumat 23 April 2010.....	108
Tabel 4.1	Laporan Kependudukan Kecamatan Kota Administratif Jakarta Utara.....	117
Tabel 4.2	Landasan Peraturan Pelaksanaan Revitalisasi Kotatua....	122
Tabel 4.3	Anggaran UPT Tahun 2008.....	158
Tabel 4.4	Anggaran UPT Tahun 2009.....	159
Tabel 4.5	Anggaran UPT Tahun 2010.....	160
Tabel 4.6	APBD Terkait dengan Kegiatan Kotatua, Tahun 2009...	162
Tabel 4.7	APBD Terkait dengan Kegiatan Kotatua, Tahun 2010...	163
Tabel 4.8	Rekapitulasi Koding dan Kategorisasi Data.....	171
Tabel 4.9	Definisi Sistem Permasalahan dalam <i>Conceptual Work</i> ...	181
Tabel 4.10	Definisi Sistem Permasalahan dalam <i>Relational Work</i> ....	183
Tabel 4.11	Definisi Sistem Permasalahan dalam <i>Action-driven Work</i>	184
Tabel 4.12	Definisi Sistem Permasalahan dalam <i>Institutional Work</i> ..	186

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: KERANGKA KONSEPTUAL .....	230
LAMPIRAN 2: PERTANYAAN PENDUKUNG UNTUK WAWANCARA MENDALAM .....	233
LAMPIRAN 3: PEDOMAN WAWANCARA UNTUK <i>SOFT SYSTEMS METHODOLOGY</i> .....	236
LAMPIRAN 4: CONTOH PEMANFAATAN PROGRAM ANALISIS DATA KUALITATIF DENGAN ATLAS.Ti5 .....	237
LAMPIRAN 5: LAPORAN KODIFIKASI HASIL WAWANCARA ....	238



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Kotatua adalah bagian wilayah suatu kota yang memiliki nilai sejarah dengan bangunan peninggalan sejarah, pada umumnya berupa kota inti, pelabuhan atau kota pantai (*waterfront city*). Di banyak daerah, Kotatua merupakan kawasan kumuh karena tertinggal dalam waktu lama dan menjadi beban bagi pemerintah kota. Sebaliknya, di manca negara kawasan Kotatua sangat terpelihara setelah melalui revitalisasi, yaitu proses pemugaran (konservasi) bangunan secara seksama, dilengkapi infra struktur yang baik, Kotatua menjadi sebuah kawasan indah dan berfungsi sebagai aset kota yang bernilai tinggi dan ‘ikon’ sebuah kota.

Keberhasilan merevitalisasi kawasan Kotatua<sup>1</sup> menjadi daya tarik bagi dunia usaha. Berbagai bangunan yang memiliki nilai sejarah kemudian dialihfungsikan menjadi tempat usaha, seperti perkantoran, hotel, restoran serta kegiatan bisnis lain yang dapat mendukung kegiatan kepariwisataan. Melalui fungsi ekonomi yang disandanginya Kotatua menjadi kawasan yang hidup, tempat berbagai kegiatan bisnis yang mampu menghasilkan dana, guna

---

<sup>1</sup> Revitalisasi Kawasan Kotatua: Upaya untuk menemukan kembali potensi yang dimiliki atau seharusnya dimiliki suatu kawasan yang ditinjau dari segi sosio-kultural, sosio ekonomi, segi fisik lingkungan, sehingga diharapkan dapat memberikan peningkatan kualitas kawasan yang pada akhirnya berdampak pada kualitas hidup penghuninya (masyarakat). (Departemen Pemukiman dan Prasarana Wilayah, Direktorat Jenderal Tata Perkotaan dan Tata Pedesaan, *Identifikasi Revitalisasi Kawasan Bersejarah*, 2001, h. 3).

dimanfaatkan kembali untuk melestarikan keberadaannya. Dalam kaitan dengan revitalisasi Kotatua, investasi oleh dunia usaha memegang peranan yang sangat penting, seperti dikemukakan oleh Ratcliffe;<sup>2</sup>

*One of the key to successful conservation must be the extent to which private sector investment takes place in the refurbishment of old buildings, and while the rehabilitation of certain residential estates within the inner city has proved extremely effective, many more are in a very serious state of dereliction.*

Dengan demikian, diperlukan penciptaan kondisi yang kondusif agar kawasan Kotatua menarik untuk investasi dan keberadaannya sebagai saksi sejarah (*Urban Heritage*) juga sebagai motor penggerak ekonomi masyarakat.

Keberhasilan revitalisasi Kotatua terdapat di manca-negara, seperti hasil kerja James W. Rouses pada tahun 1970-an melakukan revitalisasi kawasan kota lama/pelabuhan tua Inner Harbour Baltimore yang lama terbengkalai (*neglected*) menjadi kawasan yang mampu mendatangkan wisatawan sebanyak 18 juta pada tahun 1981 dan menyerap tenaga kerja baru sebanyak 16.000 orang. Fenomena keberhasilan revitalisasi *Inner Harbor Baltimore* kemudian menjadi laboratorium percontohan revitalisasi kota tua dan menjadi tonggak awal gerakan restorasi kotatua di dalam maupun di luar Amerika.<sup>3</sup>

Contoh lain, revitalisasi pelabuhan tua “*Darling Harbour*” dan “*The Rock*” di Sydney, kawasan bersejarah yang diubah menjadi kawasan bisnis, perkantoran dan entertainment, berhasil menarik pengunjung sebanyak 26 juta setahun.<sup>4</sup> Sama halnya, program revitalisasi yang unik oleh Walikota Boston, Thomas M. Menino, dalam proyek “*Rosindale Village Main Street Program.*”

<sup>2</sup> John Ratcliffe, *An Introduction to Town and Country Planning*, 2nd Edition Hutchinson & Co. (Publishers) Ltd. 1982, h. 303.

<sup>3</sup> Martono Yuwono, *Palapa Nusantara 2015: Kebangkitan Semangat Wawasan Nusantara* (Jakarta: Penerbit Masyarakat Kota Bandar Jakarta, 2008).

<sup>4</sup> [www.sydney.com.au](http://www.sydney.com.au).

berhasil mengubah kawasan kumuh menjadi pusat bisnis, dikelola oleh organisasi masyarakat setempat secara sukarela. Pengalaman yang dapat dipetik dalam proyek Rosindale adalah pembangunan yang didasarkan pada aspirasi masyarakat, khususnya dalam menata kawasan hunian, bisnis dan property didukung oleh pembangunan lingkungan yang sehat dan dinamis<sup>5</sup>

Satu bentuk keberhasilan lainnya dilakukan oleh Singapura, dalam program revitalisasi kawasan bersejarah *Clarke Quay* dan *Boat Quay* oleh teamwork dibawah *the Urban Redevelopment Authority (URA)*. Bentuk kerjasama antara pemerintah dan sektor swasta menjadi ‘faktor kunci’ menjadikan kawasan yang semula (pada tahun 1970) merupakan sungai yang sangat tercemar menjadi sebuah kawasan bersejarah (*heritage conservation*) yang menarik. Ciri khas yang menonjol dalam pembangunannya adalah adanya pembauran yang serasi antara bangunan tua dan modern (*a vibrant mix of old and new*) sehingga kedua kawasan tersebut memiliki daya tarik bagi wisatawan manca negara.<sup>6</sup>

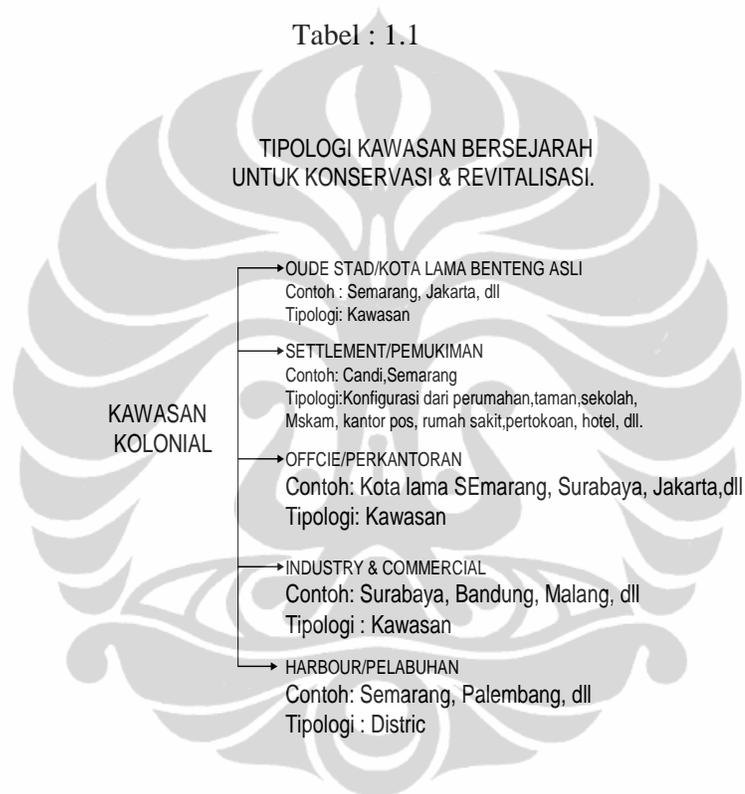
Catatan keberhasilan pelaksanaan revitalisasi di mancanegara dapat menjadi referensi bagi revitalisasi Kotatua Jakarta, berdasarkan benang merahnya keberadaan Kotatua tidak harus menjadi beban bagi sebuah kota, melainkan dapat dikelola menjadi aset yang tidak ternilai harganya, keberadaannya tidak dapat diukur berdasarkan ‘nilai intrinsic bangunan’, karena nilai sejarah dan peradaban yang terdapat di dalamnya, dan dapat didayagunakan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

---

<sup>5</sup> [www.rosindale.net](http://www.rosindale.net) dan keberhasilan Walikota Menino adalah dengan menerapkan strategi yang komprehensif dalam pelaksanaan program didukung oleh empat komponen: 1. *Organization: Building consensus and cooperation among the many groups and individuals who have a role in the revitalization process.* 2. *Design: Enhancing the physical appearance of the commercial district by rehabilitating historic buildings, encouraging supportive new construction, developing sensitive design-management systems , and long-term planning.* 3. *Promotion: Marketing the commercial district’s assets to customers, potential investors, new businesses, local citizens, and visitors.* 4. *Economic Restructuring: Strengthening the existing economic base, recruiting new businesses and exploring new economic avenues.* Paul J. Andrisani and Simon Hakim and E.S.Savas, *The New Public Management: Lessons from Innovating Governors and Mayors* (London: Kluwer Academic Publishers, IBT Global, 2002), h. 10.

<sup>6</sup> [www.calarkequay.com.sg](http://www.calarkequay.com.sg).

Jakarta memiliki sebuah kawasan Kotatua. Kawasan kolonial yang menjadi bukti sejarah keberadaan Jakarta (*Batavia*) pada masa VOC.<sup>7</sup> Dan berdasarkan tipologi kawasan, Kotatua Jakarta memiliki kriteria sebagai kawasan bersejarah bersama kota-kota utama Indonesia, seperti tertera pada tabel berikut <sup>8</sup>



Sumber: Departemen Pemukiman dan Prasarana Wilayah, Direktorat Jenderal Tata Perkotaan dan Tata Pedesaan (2001: 13)

<sup>7</sup> Kawasan Kolonial (*Colonial Area*): Merupakan suatu kawasan *locus solus* yang mengakumulasi makna kultural dengan karakter kolonial. Umumnya berada di kota-kota besar atau daerah-daerah yang dianggap penting untuk menjadi pusat kegiatan perkantoran, perindustrian, pemukiman maupun perdagangan VOC pada masa kolonial. (Departemen Pemukiman dan Prasarana Wilayah, Direktorat Jenderal Tata Perkotaan dan Tata Pedesaan, 2001, h. 9).

<sup>8</sup> *Ibid.*, h.13.

Kotatua Jakarta termasuk dalam tipologi kawasan kolonial dan memiliki kelima kriteria tersebut, pertama sebagai Oude Stad/Kota lama dan Benteng Aseli, yaitu Museum Sejarah yang merupakan Balai Kota dan sisa-sisa benteng di samping Museum Bahari; Kedua sebagai Settlement/Pemukiman: Pemukiman Nelayan di Kampung Luar Batang, Kampung arab, Pecinan di Glodok; Ketiga sebagai Office/Perkantoran: Kantor West Java NV (1912) , De Javasche bank. Keempat sebagai Industri dan Komersial: Galangan Kapal VOC dan berbagai ex kantor dagang di Jln Kalibesar barat, dan Kelima, Harbour/Pelabuhan: Pelabuhan Sunda Kepala. Dengan demikian Kotatua Jakarta memenuhi kriteria sebagai kawasan yang dilindungi berdasarkan Undang-undang dan peraturan yang berlaku.

Luas kawasan Kotatua Jakarta 846 ha, terletak di dua wilayah kota, yaitu Kota Administrasi Jakarta Utara seluas ( $\pm$  51 ha) dan Kota Administrasi

Gambar 1.1



Sumber: Rencana Rinci Pengembangan Pemugaran Kawasan Kotatua Jakarta, Dinas Museum dan Pemugaran, 2000 h.17 (*dilengkapi*)

Jakarta Barat seluas ( $\pm$  795 ha). Secara geografis wilayah Kotatua Jakarta dibatasi oleh empat pembatas utama, yaitu di sebelah Utara dengan dermaga Pelabuhan Sunda Kelapa dan Sungai Ciliwung, di sebelah timur dengan Sungai Ciliwung, di sebelah selatan dengan Jalan Petak Baru dan Jalan Jembatan Batu, dan di sebelah barat dengan Jalan Pejagalan Raya dan Jalan Gedong Panjang.

Pada masa pemerintahan Gubernur Ali Sadikin (1966-1977), Pemerintah DKI Jakarta mengeluarkan kebijakan menjaga kelestarian kawasan Kotatua sebagai peninggalan sejarah yang harus dilindungi dan direvitalisasi agar dapat menjadi identitas Jakarta sebagai "kota joang"<sup>9</sup> dan memiliki daya tarik sebagai Daerah Tujuan Wisata.<sup>10</sup>

Gagasan ini kemudian dilanjutkan oleh para gubernur setelah Ali Sadikin, yaitu: Gubernur Tjokropranolo (1977-1982), Gubernur R. Soeprapto (1982-1987) Gubernur Wiyogo Atmodarminto (1987-1992), Gubernur Surjadi Soedirdja (1992-1997), Gubernur Sutiyoso dalam dua periode (1997-2007), dan Gubernur Fauzi Bowo (2007-2012).

Pada masa kepemimpinannya, para Gubernur DKI Jakarta secara konsisten melanjutkan program revitalisasi dengan mengeluarkan berbagai kebijakan daerah. Gubernur Wiyogo Atmodarminto, misalnya, menetapkan

---

<sup>9</sup> Monumenten Ordonnantie no.19 tahun 1931 (Stbl 1931 no.238) sebagaimana telah diubah dengan Monumenten Ordonnantie no.21 tahun 1934 (Stbl 1934 no.515) dan kemudian diubah dengan UU No.5 tahun 1992 tentang Benda Cagar Budaya. Lihat juga! Menurut Kai Chen, Arsitek dari Allom & Associate, Melbourne, Australia, bahwa: "... yang terpenting adalah menjaga bagian inti yang merupakan identitas utama (*the intrinsic significance*) dari bangunan tersebut agar tetap lestari." Makalah pada Simposium International "Revitalization of Jakarta Kota," Jakarta 27 Oktober 2000.

<sup>10</sup> Surat Keputusan Gubernur No.D.IIIb.11/4/54/73 tentang Pernyataan Daerah Kota dan Pasar Ikan Jakarta Barat dan Jakarta Utara sebagai daerah di bawah Pemugaran Pemerintah DKI Jakarta.

kebijakan merevitalisasi Pelabuhan Sunda Kelapa sebagai bagian penting dari kawasan Kotatua Jakarta, kemudian Gubernur Surjadi Soedirdja mencanangkan pembangunan kota pantai Pantura dengan membangun monumen Pantura pada situs Wijayakarta di wilayah Kali Opak sebagai tanda dimulainya pembangunan Sunda Kelapa yang diusung dengan tema “Kelahiran Kembali Jayakarta”.<sup>11</sup> Pada era kepemimpinan Gubernur Sutiyo, revitalisasi Kotatua masuk dalam prioritas pimpinan daerah (*Dedicated Program*). Kebijakan tersebut dilanjutkan dalam masa kepemimpinan Gubernur Fauzi Bowo, dan bahkan diperkuat dengan memasukkan penyusunan “Panduan Rencana penuntasan proses revitalisasi Kotatua” (UDGL) zona 1 – 5 dalam RPJM DKI 2008-2013 dan menetapkan Kotatua sebagai “Kawasan Strategis Provinsi” dalam Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) DKI 2010-2030.

Bila ditinjau dari aspek kebijakan, revitalisasi Kotatua memperoleh dukungan yang sangat kuat, baik dalam bentuk kebijakan daerah<sup>12</sup> maupun perundang-undangan dan landasan hukum lain yang mengikat.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Martono Yuwono, 2008, h. 41.

<sup>12</sup> Lihat! (i) Keputusan Gubernur Kepala Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor Cd.3/1/70 tentang Pernyataan Daerah Taman Fatahillah, Jakarta Barat sebagai Daerah di bawah Pemugaran Pemerintah DKI Jakarta dan dilindungi oleh Undang-undang Monumen (Stbl tahun 1931 No.238); (ii) Keputusan Gubernur Kepala Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor D.III-b.II/4/54/73 tentang Pernyataan Daerah Jakarta Kota dan Pasar Ikan, Jakarta Barat dan Jakarta Utara sebagai Daerah di bawah Pemugaran Pemerintah DKI Jakarta yang dilindungi Undang-Undang Monumenten (Stbl. Tahun 1931 Nomor 238); (iii) Keputusan Gubernur Kepala Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor D.II-b.II/56/73 tentang Pernyataan Daerah Glodok (Daerah yang Bangunan-bangunannya Bergaya Arsitektur Cina Jakarta Barat sebagai Daerah di bawah Pemugaran Pemerintah DKI Jakarta yang dilindungi Undang-Undang Monumen (Stbl. Tahun 1931 Nomor 238); dan (iv) Keputusan Gubernur Kepala Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor D.IV-5492/a/13/1974 tentang Larangan Pembongkaran Bangunan-bangunan di Daerah Lingkungan Lama dalam Wilayah Daerah Khusus Ibukota Jakarta. (v) Peraturan Gubernur Nomor 34 Tahun 2006 tentang Penguasaan Perencanaan dalam Rangka Penataan Kawasan Kotatua Seluas ± 846 Ha yang terletak di Kotamadya Jakarta Utara dan Kotamadya Jakarta Barat.

Komitmen Pemerintah DKI Jakarta terhadap program revitalisasi Kotatua tidak hanya dalam bentuk kebijakan, juga dengan pengembangan institusi. Implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua didukung oleh empat institusi Pemerintah DKI Jakarta.<sup>14</sup> Berdasarkan Peraturan Daerah No.10 tahun

Tabel: 1.2

## KETERKAITAN TUPOKSI SKPD/UKPD DALAM REVITALISASI KOTA TUA

No	SATUAN /UNIT KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD/UKPD)	TUGAS DAN FUNGSI (DALAM KAWASAN KOTA TUA)
1	<b>Kota Administrasi Jakarta Barat</b> Melaksanakan tugas pemerintahan daerah yang dilimpahkan dari Gubernur dan mengoordinasikan pelaksanaan tugas pemerintahan di wilayah kota administrasi. (Perda no. 10/2008)	Mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja, anggaran serta mengendalikan, memantau dan mengevaluasi seluruh pelaksanaan operasional tugas dan fungsi suku dinas, kantor dan satpol pp dalam wilayah Jakarta barat, di bidang: sarana dan prasarana kota seperti jalan dan jembatan, kali dan drainase kota, penerangan jalan, penghijauan, ketenteraman dan ketertiban serta kebersihan, (termasuk pada kawasan kota tua di kecamatan Tambora, dan Kecamatan Tamansari, wilayah Jakarta barat. ± 795 ha = Pen.)
2	<b>Kota Administrasi Jakarta Utara (s.d.a.)</b>	Mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja, anggaran serta mengendalikan, memantau dan mengevaluasi seluruh pelaksanaan operasional tugas dan fungsi suku dinas, kantor dan satpol pp dalam wilayah Jakarta Utara, di bidang: sarana dan prasarana kota seperti jalan dan jembatan, kali dan drainase kota, penerangan jalan, penghijauan, ketenteraman dan ketertiban serta kebersihan (termasuk pada kawasan kota tua di kecamatan Penjaringan, dan Pademangan, wilayah Jakarta Utara Utara ± 51 ha = Pen.)
3	<b>Dinas Pariwisata dan Kebudayaan</b> Penggabungan antara Dinas Pariwisata dan Dinas Kebudayaan & Permuseuman (Perda no. 10/2008)	Melaksanakan pengawasan, pemugaran, pengelolaan dan pemanfaatan bangunan dan lingkungan cagar budaya, di wilayah DKI Jakarta, termasuk di Kota Tua (6 Bangunan Museum, Masjid, Gereja, Menara, Pelabuhan, Jembatan, Kawasan pemukiman dan kompleks pertokoan = Pen.)
4	<b>Unit Penataan &amp; Pengembangan Kawasa Kota Tua</b> (Pergub no.127/2007) diubah dengan Pergub no.7 thn.2011. menjadi <b>Unit Pengelola Kawasan Kotatua</b>	mengelola, menata, konservasi, mengembangkan, memonitor, mengendalikan, dan mempublikasikan kawasan kota tua.

Sumber: Peraturan Daerah no.10 tahun 2008, Peraturan Gubernur No.10 tahun 200 dan Peraturan Gubernur No.7 tahun 2011 (*dilengkapi dengan keterangan*)

2008 Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Barat dan Jakarta Utara, serta Dinas Pariwisata dan Kebudayaan dan Unit Pengelola Kawasan (UPK) Kotatua masing-masing memiliki tugas dan fungsi berkaitan dengan implementasi

<sup>13</sup> Lihat! (i) Undang-Undang RI Nomor 5 tahun 1992 tentang Benda Cagar Budaya; (ii) Peraturan Pemerintah RI Nomor 10 tahun 1993 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 tahun 1992 tentang Benda Cagar Budaya; (iii) Keputusan Gubernur Nomor 475 Tahun 1993 tentang Penetapan Bangunan-bangunan bersejarah di Daerah Khusus Ibukota Jakarta Sebagai Benda Cagar Budaya; (iv) Peraturan Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor 9 tahun 1999 tentang Pelestarian dan Pemanfaatan Lingkungan dan Bangunan Cagar Budaya;

<sup>14</sup> Perda No. 10 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

kebijakan revitalisasi Kotatua seperti tertera pada Tabel 1.2. namun revitalisasi Kotatua belum terwujud sebagaimana diharapkan.

Dengan tertundanya (*delayed*) pelaksanaan revitalisasi dalam kurun waktu lama, terjadi "degradasi lingkungan" yang semakin parah.<sup>15</sup> Paguyuban Masyarakat Kotatua sebagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) telah banyak menyampaikan pemikiran yang kritis dan konstruktif untuk menyelamatkan Kotatua, baik melalui Seminar, dialog dan disukusi dengan pemerintah DKI Jakarta maupun pihak lain yang memiliki kepedulian terhadap revitalisasi Kotatua.

Pada seminar Kotatua yang diselenggarakan oleh harian Sinar Harapan misalnya, Pengurus Paguyuban mengeluhkan bahwa kondisi Kotatua tampak semakin kumuh, tidak terurus, menjadi tempat tinggal para tuna wisma, PKL dan pemulung dengan kondisi lalu lintas yang semrawut, angkutan umum dan pengelolaan parkir yang tidak teratur serta rawan kriminalitas. Di sisi lain, sebagian besar bangunan sudah tidak layak huni, Paguyuban mendesak perlunya upaya yang komprehensif dan integral, untuk mendorong bangkitnya

---

<sup>15</sup> Dari tahun ke tahun terdapat bangunan tua yang rubuh, misalnya tahun 2002 sisa bangunan gudang milik PT Varuna Tirta Prakasya dan pada tahun 2008 bagian depan bangunan berdampingan dengan Hotel "The Batavia" juga rubuh. Sejumlah bangunan tua lainnya juga dalam kondisi yang memprihatinkan, semakin banyak titik-titik kawasan kumuh, *drainase* yang tidak berfungsi, dan sampah kali yang tidak terangkut, menimbulkan citra kumuh dan tidak positif terhadap pelaksanaan program revitalisasi. Kemudian lihat data dari UPT Kotatua: dewasa ini sebanyak 13 dari 59 bangunan cagar budaya di kawasan Kotatua Jakarta rusak parah dan terlantar. 13 bangunan terlantar adalah milik BUMN, Swasta dan individu terdiri atas bangunan milik PT.Kerta Niaga di Jln.Kali Besar Timur dan Jln.Pintu Besar Utara, PT.Cipta Niaga, PT Kalimas, PT Cipta Kerta Sari Mas, PT.Jasindo, Gedung Arsip Mandiri, gedung Inkopol, Dharma Niaga, Dasaad, PT Jakarta Lloyd dan Sasindo Sarana serta dua bangunan milik individu. (*Kompas*, 2 Feb. 2011 h. 27) dan pada tgl. 17-3-2011 atap gedung dan beberapa bagian lain, seperti dinding penahan gedung PTJasindo (ex. West Java NV) tersebut telah roboh. (*Kompas*, 20 Maret 2011, h. 4).

kawasan Kotatua menjadi kawasan yang hidup dan memiliki daya tarik bagi dunia usaha.<sup>16</sup>

Paguyuban Masyarakat Kotatua berpendapat bahwa pelaksanaan revitalisasi Kotatua selama ini hanya bersifat "top-down" serta dikelola dengan pendekatan "proyek." Masyarakat sama sekali tidak dilibatkan sehingga pelaksanaannya tidak tepat sasaran. Hasilnya justru menimbulkan sejumlah masalah baru, sementara warga sekitarnya tidak memperoleh manfaat bagi perbaikan hidupnya. Paguyuban menginginkan perubahan dalam model pelaksanaan serta pengelolaan Kotatua, dan agar pelaksanaan revitalisasi dilandasi komitmen dari seluruh pemangku kepentingan.<sup>17</sup>

Kondisi Kotatua sebagaimana diungkapkan, dapat menimbulkan citra negatif, bahwa Pemerintah Provinsi DKI Jakarta tidak mampu melaksanakan kebijakan yang digariskan. Hal itu dapat berdampak menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat (*distrust*) terhadap program revitalisasi dan menimbulkan sikap membangkang (*resistant*) dari para pemilik bangunan terhadap kewajiban memelihara kelestarian bangunan. Jika hal itu terjadi, maka dapat diperkirakan revitalisasi Kotatua Jakarta akan semakin sulit untuk diwujudkan.

Satu fenomena perlu dikedepankan, bahwa kebijakan pemerintah DKI Jakarta sangat jelas terhadap program revitalisasi Kotatua, dilaksanakan

---

<sup>16</sup> "Paparan Pimp. Paguyuban Kotatua pada Seminar Kota Tua," *Harian Sinar Harapan* Rabu, tgl. 9 Juli 2008 di The Batavia Hotel.

<sup>17</sup> Diskusi terbatas dengan jajaran Pemerintah Kota Administrasi Jakarta Barat, pada tanggal 10 Maret 2009 di Kantor Walikota Jakarta Barat (*Kompas* 11-3-09, h. 25).

melalui tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) empat institusi, di samping itu terdapat dukungan dari Bappeda dan pihak legislatif dalam bentuk pengalokasian serta persetujuan anggaran setiap tahun demi kelangsungan kegiatan. Kemudian di sisi masyarakat, terdapat keinginan yang besar dari Paguyuban Masyarakat Kotatua untuk turut berpartisipasi, namun demikian sampai saat ini kinerja revitalisasi Kotatua masih jauh dari harapan.

Dengan demikian kendala revitalisasi berada pada tataran implementasi kebijakan, berupa lemahnya kolaborasi antar instansi yang memiliki tugas pokok dan fungsi mendukung kebijakan revitalisasi, antara lain disebabkan oleh belum adanya Rencana Teknik Ruang Kawasan Perkotaan (*Master plan*) Kotatua sebagai acuan.

*Tujuan dari disusunnya Rencana Teknik Ruang Kawasan Perkotaan adalah untuk memberikan gambaran garis besar bagaimana existing kawasan bersejarah yang ada dikembangkan untuk meningkatkan vitalitas kawasan, tanpa meninggalkan kaidah konservasi bangunan dan kawasan bersejarah.*<sup>18</sup>

Keempat institusi pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang terlibat, pada hakikatnya terikat pada hubungan interdependensi. Sebagaimana mandat yang diberikan dari berbagai peraturan yang mendukungnya, karena pengelolaan suatu kebijakan membutuhkan dua atau lebih organisasi untuk bekerja sama.<sup>19</sup> Keempat institusi memiliki hubungan interelasi dan interdependensi. Jika pengelolaan Kotatua tidak menghasilkan keluaran (*output*) seperti yang

---

<sup>18</sup> Departemen Pemukiman dan Prasarana Wilayah, Modul 3, h. 3.

<sup>19</sup> K. Caruson and S. MacManus, "Mandates and Management Challenges in the Trenches: An Intergovernmental Perspective on Homeland Security," *Public Administration Review*, 66 (4) 2006, h. 139-161.

diharapkan atau tidak efektif, maka permasalahannya dapat terletak pada disfungsi institusi atau lemahnya kolaborasi antar institusi atau organisasi yang terlibat.<sup>20</sup>

Disfungsi institusi yang terjadi dapat diindikasikan oleh tumpang tindihnya pelaksanaan tugas dan fungsi institusi-institusi terkait. Potensi disfungsi ini akan semakin besar jika pengelolaan atau implementasi suatu kebijakan semakin kompleks.<sup>21</sup> Kompleksitas tersebut terjadi sebagai akibat beragamnya para pemangku kepentingan di dalamnya, misalnya, selain institusi pemerintah, yang terlibat adalah paguyuban Masyarakat Kotatua yang terdiri atas pemilik bangunan, para pengusaha (sektor bisnis) yaitu sebagai penyewa bangunan, dan masyarakat umum yang bermukim di kawasan Kotatua.

Sebagaimana diuraikan terdahulu, melalui fenomena implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua terindikasi bahwa kerja sama atau kolaborasi antara publik, privat, dan organisasi-organisasi pemangku kepentingan merupakan masalah pokok yang dihadapi. Besarnya peran kolaborasi multi organisasi dalam implementasi suatu kebijakan telah dikuatkan oleh beberapa kajian yang terkait dengan faktor kunci dalam implementasi kebijakan revitalisasi.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Ronald McGill, *Institutional Development: A Third World City Management Perspective* (USA: Macmillan Press Ltd., 1996).

<sup>21</sup> L. O'Toole, "Research on Policy Implementation: Assessment and Prospects," *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 10 (2), 2000, h. 263-288.

<sup>22</sup> R. Keast, *et al.*, "Getting the Right Mix: Unpacking Integration Meanings and Strategies," *International Public Management Journal*, 10 (1), 2007, hl. 9-33. Lihat juga dalam disertasi Madeleine Wright McNamara, "Exploring Interactions During Multiorganizational

Jika merujuk pada gagasan Neo dan Chen, kemampuan kolaborasi adalah hasil dari suatu unjuk kerja suatu *dynamic capabilities*. Gagasan *dynamic capabilities* menjadi penting ketika dikaitkan dengan fakta adanya kompleksitas permasalahan yang semakin bertambah berkaitan dengan adanya interaksi antara kebijakan dengan lingkungan, khususnya berkaitan dengan masalah ketidakpastian masa depan (*future uncertainties*) dan tuntutan eksternal (*external practices*). *Dynamic governance* juga ditandai melalui proses pembelajaran berumpan-balik, dimana suatu perubahan lingkungan akan mendorong lahirnya *adaptive policy*. Hal ini tidak semata-mata sebagai reaksi pasif terhadap tekanan eksternal tetapi juga merupakan wujud pendekatan proaktif pada inovasi, kontekstualisasi, dan eksekusi.<sup>23</sup>

Pada intinya, esensi *dynamic governance* menurut Neo dan Chen dapat tercapai jika terjadi peningkatan kapasitas organisasi untuk berpikir dan berubah. Pandangan Neo dan Chen sejalan dengan Kasim<sup>24</sup> yang berpendapat bahwa perubahan dan cara berpikir merupakan faktor penting dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi publik. Lebih lanjut, Christopher Early dan Soon Ang dalam Neo dan Chen menambahkan faktor kunci dalam perubahan

---

Policy Implementation: A Case Study of the Virginia Coastal Zone Management Program” (Ph.D. Dissertation, Old Dominion University, 2008).

<sup>23</sup> Boon Siong Neo and Geraldine Chen, 2007, h. 147.

<sup>24</sup> Azhar Kasim, *Integritas Sektor Publik: Kupasan Teoritik dan Praktik*, Dipresentasikan di Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan, Departemen Hukum dan HAM tgl. 11 November 2008, Jakarta, h. 6.

adalah budaya, yang terdiri atas cara-cara yang memiliki pola dalam berpikir, merasakan dan bereaksi terhadap berbagai situasi dan aksi yang terjadi.<sup>25</sup>

Cara berpikir menjadi faktor pengubah kunci untuk terjadinya perubahan baik dalam nama *dynamic capability* ataupun kolaborasi. Cara berpikir yang dimaksudkan ialah *systems thinking*. Cara berpikir ini dianggap sebagai faktor utama karena *systems thinking* menempatkan sebab akibat sebagai saling tergantung, meniadakan ego sektoral atau segregasi. Berpikir sistem atau *systems thinking*, seperti dikemukakan Maani dan Cavana adalah satu disiplin untuk mengerti kompleksitas dan perubahan.<sup>26</sup>

Cara berpikir merupakan landasan dalam membangun kolaborasi. Namun, cara berpikir saja tidak cukup, karena para pengambil keputusan atau aktor implementasi tidak berhadapan dengan masalah yang terlepas satu dengan yang lain, melainkan situasi dinamis dari sistem masalah yang kompleks dan saling terkait.<sup>27</sup> Schön berpendapat bahwa masalah di lapangan bersifat kompleks, sehingga selain teknik *problem solving* atau rasionalitas teknis, *problem setting* (proses dimana seseorang atau kelompok memutuskan pilihan yang dibuat, pencapaian yang didapat, dan cara-cara yang mungkin bisa

---

<sup>25</sup> Boon Siong Neo and Geraldine Chen, 2007, h.147.

<sup>26</sup> Kambiz E. Maani dan Robert Y. Cavana, *Systems Thinking Modelling – Understanding Change and Complexity* (New York: Prentice Hall, 2000), h. 7.

<sup>27</sup> Russell L. Ackoff dalam Andro Wahyudi Atmoko, “Dinamika *Knowing Organization* di Perusahaan Konsultan Manajemen SDM: Studi Kasus Daya Dimensi Indonesia” (Disertasi, Universitas Indonesia, 2009), h. 45.

dipilih) juga menjadi faktor penting untuk dikenali dan digunakan dalam mencari solusi terhadap suatu masalah.<sup>28</sup>

Dalam hubungannya dengan masalah kolaborasi multi organisasi, Senge mengemukakan sebuah gagasan yang oleh peneliti disebut dengan Tri Karya, yaitu kerja: i) konseptual (*conceptual*); ii) relasional (*relational*); dan iii) orientasi tindakan (*action driven*).<sup>29</sup> Menurut Senge, pengertian konseptual dimaksudkan sebagai kepaduan cara berpikir yang dapat dikerjakan dalam moda *systems thinking*. Pengertian relasional berkaitan dengan kerja sama, yaitu unsur kepercayaan, saling-menguntungkan (*mutuality*) serta pembelajaran bersama. Kerja relasional dapat dibangun dengan moda dialog melalui interaksi reflektif yang memiliki karakteristik keterusterangan (*candor*), keterbukaan (*openess*), dan kesediaan menerima kritik (*vulnerability*). Pengertian *action-driven* dimaksudkan bahwa kerja konseptual dan relasional penting untuk mencapai efektivitas kolaborasi, namun kerja dua faktor tersebut akan menjadi lebih bermakna ketika dipadukan dalam kesatuan tindakan.

Jika gagasan *dynamic capabilities*, yang menjadi landasan *dynamic governance* menurut Neo dan Chen, dipadukan dengan Tri Karya Senge untuk memahami masalah kolaborasi multi organisasi, maka ini berarti

---

<sup>28</sup> Donald A. Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (US: Basic Books, Inc., 1983), h. 40.

<sup>29</sup> Tiga faktor ini merupakan penyimpulan dari hasil kerja selama enam tahun penelitian oleh tim SOL MIT Sloan School of Management. Peter M. Senge, *et al.*, "Collaborating for Systemic Change," *MIT Sloan Management Review*, 48 (2), 2007, h. 43-53.

memadukan sekaligus dua perspektif administrasi publik untuk mengkaji suatu proses implementasi kebijakan.

Untuk melihat masalah kolaborasi dalam implementasi kebijakan, dapat digunakan dua perspektif dalam literatur tentang implementasi kebijakan, yaitu pendekatan *top-down approach* dan *bottom-up approach*.<sup>30</sup> Jika yang pertama memfokuskan pada tujuan sentralisasi, maka yang kedua memfokuskan pada implementasi kebijakan yang dipengaruhi oleh para aktor kebijakan, inisiatif lokal, kebutuhan masyarakat, dan faktor-faktor kontekstual.<sup>31</sup> Perdebatan antara pendekatan *top-down* dan *bottom-up* nampaknya tanpa akhir, maka perlu dialihkan pada penelitian yang dapat mengidentifikasi variabel-variabel paling kritis dalam implementasi,<sup>32</sup> meskipun hal ini sulit dilakukan, karena keterbatasan dalam akumulasi penelitian sejenis.<sup>33</sup>

Untuk menghindari kebuntuan dalam memilih salah satu pendekatan normatif antara *top-down* atau *bottom-up*, sebaiknya penelitian menggunakan pendekatan yang lebih komprehensif, atau gabungan. Jika pendekatan *top-down* terfokus pada dimensi politik (dengan *core problems: how to achieve power and resource allocation?*), dan pendekatan *bottom-up* cenderung terfokus pada dimensi manajerial (dengan *core problems: how to improve*

---

<sup>30</sup> P. Sabatier, "Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis," *Journal of Public Policy*, 6 (1), 1986, h. 21-48.

<sup>31</sup> Lihat! E. Long and A. Franklin, "The Paradox of Implementing the Government Performance and Result Act: Top-down Direction for Bottom-up Implementation," *Public Administration Review*, 64 (3), 2004, h. 309-319; dan S. Maynard-Moodey and M. Musheno, "State Agent or Citizen Agent: Two Narratives of Discretion," *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 10 (2), 2000, h. 392-358.

<sup>32</sup> Madeleine Wright McNamara, 2008, h. 26.

<sup>33</sup> B. Hjern, "Implementation Research: The Link Gone Missing," *Journal of Public Policy*, 2 (3), 1982, h.301-308.

*efficiency, effectiveness, and economy?*), maka pendekatan baru yang perlu adalah yang mengarah pada integrasi dimensi (dengan *core problems: how to understand and enhance public administration in a holistic way?*).<sup>34</sup>

Dengan demikian, jika mengacu pada aspek kunci *understand* (memahami) dan *enhance* (meningkatkan [peran terapan]) administrasi publik, maka penelitian ini akan diarahkan untuk mencakup kedua aspek tersebut terutama dalam pendekatan terhadap masalah kolaborasi multi organisasi dalam konteks pengelolaan revitalisasi Kotatua Jakarta.

## **B. POKOK MASALAH DAN RUMUSAN PENELITIAN**

Penelitian ini bertolak dari fenomena gagalnya pengelolaan revitalisasi Kotatua Jakarta, dimana kegagalan tersebut sebagai akibat dari masalah kolaborasi multi organisasi. Dengan demikian, penelitian ini akan mengarah pada upaya memahami masalah dan kendala dalam kolaborasi multi organisasi dan menemukan model intervensi sistemik yang dapat mengatasi masalah kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua. Berdasarkan uraian di atas, masalah yang diteliti dirumuskan sebagai berikut:

---

<sup>34</sup> Lihat! Kaifeng Yang, *et al.*, “Dealing with Multiple Paradigms in Public Administration Research,” dalam Kaifeng Yang and Gerald J. Miller (*eds.*), *Handbook of Research Methods in Public Administration* (NY: Taylor & Francis Group, 2008) h. 28.

1. Aspek konseptual, relasional dan orientasi tindakan apa yang dapat mempengaruhi kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta?
2. Bagaimana model intervensi sistemik pada kolaborasi multi organisasi untuk meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta?

### **C. TUJUAN PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi masalah-masalah dalam aspek konseptual, relasional dan orientasi tindakan yang mempengaruhi kolaborasi multi organisasi pada implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta.
2. Membangun model intervensi sistemik dengan metode SSM untuk mewujudkan kolaborasi multi organisasi yang dapat meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta.

### **D. SIGNIFIKANSI PENELITIAN**

Signifikansi Teori:

1. Penggunaan gagasan *dynamic capabilities* dan model Tri Karya Senge dalam kajian Administrasi Publik terutama untuk memahami proses implementasi kebijakan. Penggunaan gagasan ini adalah bentuk pendekatan

yang menekankan dinamika kontekstual hubungan antar birokrat dalam multi organisasi dari perspektif yang mekanistik dan formalistik.

2. Kebaruan dalam wacana metodologi untuk Ilmu Administrasi Publik adalah dengan SSM atau *Soft Systems Methodology* dapat memahami dan memecahkan masalah kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta.

#### Signifikansi Praktis:

Penelitian ini menyajikan saran untuk solusi masalah kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pedoman untuk tindak lanjut implementasi atau formulasi kebijakan yang diperlukan terutama untuk mendukung implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta.

### **E. SISTEMATIKA PENULISAN**

Disertasi disusun dalam lima bab dengan uraian sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan, menjelaskan latar belakang penelitian, pokok masalah, pertanyaan penelitian, tujuan Penelitian dan signifikansi penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka, berisi kajian pustaka berupa penjelasan serta dukungan teori sebagai landasan penelitian disertasi, meliputi teori dari perspektif manajerial dalam Administrasi Publik, pengertian implementasi kebijakan serta dikotomi antara perspektif Top-Down dan Bottom-Up. Uraian berikutnya adalah

uraian mengenai Kolaborasi Multi Organisasi sebagai pilar-pilar pendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Sub-bab berikutnya menguraikan Model Intervensi Sistemik untuk mewujudkan Kolaborasi Multi Organisasi. Dalam Sub-bab diuraikan pemahaman tentang *Dynamic Governance*, *Learning Organization*, Perspektif Sistem dan secara eksplisit menguraikan bentuk Kolaborasi Multi Organisasi berdasarkan Model Tri Karya Peter Senge, yang terdiri atas *Conceptual Work*, *Relational Work* dan *Action-driven Work* yang merupakan tools yang digunakan dalam memotret kondisi aktual (*existing condition*) implemetasi Kotatua dewasa ini

Bab III Metode Penelitian, diawali dengan penjelasan paradigma penelitian. Sub-bab berikutnya menjelaskan Desain Penelitian, dibagi dalam dua tahap, tahap pertama berupa penjelasan pelaksanaan wawancara mendalam dengan menjelaskan tentang langkah-langkah yang dilaksanakan serta hasil yang diperoleh, kemudian menampilkan data para Nara sumber, analisis wawancara dalam bentuk Focused Group Discussion (FGD) sebagai verifikasi data dan informasi guna memastikan temuan wawancara, juga sebagai data pendukung yang diperoleh melalui wawancara mendalam. Kemudian dalam tahap kedua yang dilakukan adalah menerapkan Desain Soft System Methodology (SSM) dengan menguraikan tujuh langkah SSM.

Bab IV Hasil Penelitian, yang diawali dengan sub bab tentang profil Kotatua, dengan mengemukakan berbagai aspek serta data keberadaan Kotatua dalam jejaring (*nerwork*) tiga jalur wisata Jakarta, khususnya pada jalur barat (1). Selanjutnya dikemukakan temuan-temuan penelitian, baik melalui diskusi

mendalam (*deep interview*) maupun melalui FGD untuk memotret aspek *Conceptual Work*, *Relational Work* serta *Action-driven Work* dalam implementasi revitalisasi Kotatua selama ini. Kemudian akan diuraikan langkah intervensi sistemik dalam upaya membentuk kolaborasi multi organisasi, serta temuan-temuan baru dari proses penelitian yang merupakan sumbangsih bagi pengembangan ilmu pengetahuan (*contribution to the original knowledge*)

Bab V Kesimpulan dan Saran. Dalam Bab terakhir dipaparkan kesimpulan penelitian terhadap penyebab terkendalanya implementasi program revitalisasi Kotatua melalui tiga perspektif yaitu *Conceptual Work*, *Relational Work* dan *Action Driven* serta temuan baru berupa *Institutional Work*. Selanjutnya dalam bab ini dikemukakan saran teoritis dan saran praktis serta Implikasi (teoritis) dari penelitian ini, bahwa hasilnya telah menambah khasanah, berupa model Catur Karya Kolaborasi Multi Organisasi dalam implementasi suatu kebijakan melalui teori Learning Organization untuk organisasi publik.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. REVITALISASI KOTATUA**

Sebelum lebih lanjut menyajikan tinjauan pustaka, bagian pertama bab ini ingin menjelaskan konsep umum tentang Revitalisasi Kotatua. Sajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran atau pengertian tentang revitalisasi suatu kawasan di sebuah kota, termasuk apa yang dimaksud sebagai Revitalisasi Kotatua.

Seiring dengan waktu, pertumbuhan perkotaan di dunia semakin besar, sehingga abad ini sering disebut sebagai abad perkotaan. Namun seiring dengan pertumbuhannya pula berbagai permasalahan yang timbul menjadi semakin kompleks di dalamnya.

Kota adalah tempat bermukim dan orang-orang yang mendiami tempat itu. Kota bukanlah sekedar keramaian fisik, seperti bangunan, transportasi, dan sebagainya. Kota menyimpan dinamika multi aspek, baik fisik maupun non fisik, seperti aspek sosial, budaya, ekonomi, politik, dan administrasi.

Dalam dinamika multi aspek di suatu kota, seringkali bisa dijumpai beberapa kawasan di perkotaan menjadi seperti tidak terkelola, bahkan terkesan mati. Terhadap kawasan-kawasan tersebut perlu dilakukan berbagai upaya agar menjadi hidup kembali atau berkembang lebih baik lagi dengan kemampuan optimal sesuai dengan daya dukungnya.

Dalam pengertian revitalisasi suatu kawasan dimaksudkan sebagai upaya untuk menghidupkan kembali kawasan mati, yang pada masa silam pernah hidup, atau mengendalikan dan mengembangkan kawasan untuk menemukan kembali potensi yang dimiliki atau pernah dimiliki oleh sebuah kota. Pengertian antara revitalisasi dan konservasi adalah berbeda.<sup>35</sup> Revitalisasi adalah upaya menemukan kembali potensi yang dimiliki atau seharusnya dimiliki oleh sebuah kota dari kawasan-kawasan tertentu kota baik dari segi sosio-kultural, sosio-ekonomi, fisik, alam lingkungan, sehingga diharapkan dapat memberikan peningkatan lingkungan kota yang pada akhirnya berdampak pada kualitas hidup dari penghuninya. Sedangkan Konservasi adalah kegiatan pemeliharaan dan perawatan suatu bangunan dan kawasan guna mempertahankan nilai budayanya.

Revitalisasi kawasan di suatu kota diharapkan dapat memberikan peningkatan kualitas lingkungan kota yang pada akhirnya berdampak pada kualitas hidup dari penghuninya. Revitalisasi kawasan sendiri dapat dibedakan dalam berbagai jenis, yaitu: a. ditinjau dari fungsi kawasan (seperti: kawasan perniagaan, kawasan perumahan, atau kawasan khusus); b. ditinjau dari aspek geografis (seperti: kawasan perbukitan, kawasan perairan, kawasan tepian air, dll.); dan c. ditinjau dari aspek kekunoan dan kesejarahan kawasan (yang dibedakan atas kawasan bersejarah dan kawasan 'baru'). Revitalisasi Kotatua

---

<sup>35</sup> Departemen Pemukiman dan Prasarana Wilayah, Dirjen Tata Kelola Perkotaan dan Tata Pedesaan, *Manajemen Pelaksanaan Revitalisasi Kawasan Bersejarah*, Jakarta: 2001.

adalah contoh dari revitalisasi kawasan ditinjau dari aspek kekunoan dan kesejarahan tersebut.

Kriteria dari suatu kawasan bersejarah dilihat dari kesejarahan warisan budaya (*urban heritage*) perkotaan, yaitu bahwa: 1) *urban heritage* merupakan kawasan yang pernah menjadi pusat-pusat dari kompleksitas fungsi dan kegiatan ekonomi, sosial, dan budaya yang mengakumulasi makna historis (*historical significance*); 2. *urban heritage* mengakumulasi nilai-nilai budaya (*cultural significance*) – makna budaya dari suatu tempat terwujud dalam materi fisiknya (*fabric*), tempatnya (*setting*) dan isinya, seperti: estetika/arsitektoris, kejamakan/tipikal, kelangkaan, peran sejarah, pengaruh terhadap lingkungan dan keistimewaan.<sup>36</sup>

Secara organisasi Revitalisasi Kotatua menjadi tugas dari empat institusi. Keempat institusi pemerintah itu adalah: 1. Kota Administratif Jakarta Barat; 2. Kota Administratif Jakarta Utara; 3. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan; dan 4. Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kotatua. Tugas pokok dari Kota administratif adalah mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja, anggaran serta mengendalikan, memantau dan mengevaluasi seluruh pelaksanaan operasional tugas dan fungsi suku dinas, kantor dan satpol pp dalam wilayahnya. Tugas pokok dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan adalah melaksanakan pengawasan, pemugaran, pengelolaan, dan pemanfaatan bangunan dan lingkungan cagar budaya. Tugas pokok UPT Kotatua adalah mengelola,

---

<sup>36</sup> *Ibid.*

menata, mengembangkan, memonitor, mengendalikan, dan mempublikasikan kawasan Kotatua.

Revitalisasi Kotatua dengan demikian menyimpan berbagai aspek terkait yang kompleks untuk mewujudkannya. Kompleksitas ini pada akhirnya merupakan tantangan bagi administrasi publik untuk dipahami dan kemudian dikelola demi mencapai efektifitas dalam Revitalisasi Kotatua. Bagaimana administari publik memahami perkembangan fenomena kompleksitas dan upaya pengelolaannya disajikan pada uraian di bawah ini.

## **B. PERSPEKTIF MANAJERIAL DALAM ADMINISTRASI PUBLIK**

Pada era yang terus berubah dan menglobal saat ini, isu dan tantangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik juga ikut berubah. Kondisi perubahan ini berimplikasi pada tuntutan pengembangan administrasi publik. Perry, misalnya, menjelaskan bahwa ada lima tantangan dan tuntutan yang dihadapi oleh sektor publik. Kelima faktor tersebut yaitu: 1) mempertahankan keteraturan konstitusional; 2) mengembangkan kompetensi teknis; 3) memenuhi harapan publik; 4) mengelola kompleksitas, ketidak-pastian, dan perubahan; dan 5) berperilaku etis<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> James L. Perry, "Challenges Confronting Public Administrators," dalam James L. Perry (ed.), *Handbook of Public Administration* (San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, 1990), h.1.

Menyimak tuntutan pengelolaan administrasi publik sebagaimana dikemukakan oleh Perry dan dikaitkan dengan tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang semakin meningkat maka tidak dapat dihindarkan bahwa cakupan kerja administrasi publik menjadi sangat luas dan melibatkan multi organisasi.<sup>38</sup> Luasnya cakupan tersebut dapat dilihat dalam definisi administrasi publik seperti dikemukakan oleh Rosenbloom seperti di bawah ini:<sup>39</sup>

- (a) *is a cooperative group effort in a public setting;*
- (b) *covers all three branches – executive, legislative, and judicial – and their relationships;*
- (c) *has an important role in the formulatin of public policy, and is thus part of the political process;*
- (d) *is different in significant ways from private administrations; and*
- (e) *is closely associated with numerous private groups and individuals.*

Dari definisi Rosenbloom setidaknya ada dua hal bisa digaris-bawahi, yaitu bahwa administasi publik adalah: (i) *cooperative group effort in a public setting;* dan (ii) *closely associated with numerous private groups and individuals.* Dua hal tersebut menjelaskan bahwa dalam definisinya Rosenbloom menekankan pentingnya aspek kolaborasi multi organisasi dalam penyelenggaraan administrasi publik. Pandangan Rosenbloom yang menekankan aspek kolaborasi multi organisasi dalam administrasi publik dapat dipahami jika kita mencermati kondisi saat ini dimana perubahan global,

---

<sup>38</sup> David H. Rosenbloom, *et al.*, *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector* (Singapore: McGraw Hill, 2002), h. 1-5. Perubahan lingkungan yang begitu cepat tidak mengherankan terkadang menyebabkan rasa frustrasi baik pada para administratur publik maupun bahkan para teoritis sendiri untuk mengatasinya. Lihat! F.C. Mosher, "The Changing Responsibilities and Tactics of the Federal Government," *Public Administration Review*, 40, 1980, h. 542.

<sup>39</sup> *Ibid.*, h. 5.

kompleksitas hubungan, dan interdependensi dari unsur penyelenggaraan pelayanan publik menjadi suatu keniscayaan sebagaimana telah ditunjukkan oleh Perry.

Sebelum mendiskusikan lebih lanjut isu kekinian mengenai kolaborasi multi organisasi, perlu disampaikan terlebih dahulu gambaran perkembangan teoritik mengenai isu-isu penting yang terkait dengan masalah-masalah administrasi publik. Perkembangan perhatian para ahli terhadap fenomena, asumsi paradigmatik, dan isu penting teori dalam memahami fenomena tersebut dapat digambarkan berikut ini.

Diskusi mengenai organisasi, dalam administrasi publik disinonimkan dengan birokrasi, membentangkan ragam perspektif atau paradigma di dalamnya.<sup>40</sup> Masing-masing paradigma membawa asumsi dalam memahami esensi organisasi atau birokrasi itu sendiri.

Jika membicarakan mengenai paradigma organisasi, maka dapat disebut di antaranya dua tokoh penting peletak dasar teori organisasi. Kedua tokoh tersebut yaitu Weber dengan '*ideal-type bureaucracy*' dan Taylor dengan '*scientific management*'.<sup>41</sup> Yang pertama dianggap sebagai 'Bapak' birokrasi dalam kajian administrasi publik dan yang kedua dianggap sebagai 'Bapak' organisasi dalam administrasi bisnis. Pandangan kedua tokoh tersebut dapat

---

<sup>40</sup> *Ibid.*, h. 150.

<sup>41</sup> Max Weber, *et al.*, *The Theory of Social and Economic Organization* (NY: Oxford University Press, 1947). Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management* (New York: W.W. Norton & Company, 1967).

disatukan dalam kategori perspektif klasik. Karakteristik yang menonjol dari perspektif klasik ialah impersonal, formalistik, dan mekanistik.

Perspektif klasik mendapat kritik tajam terutama karakteristiknya yang impersonal. Satu perspektif baru menyajikan pendekatan lain yang lebih mengangkat dimensi relasional manusia, sering disebut sebagai perspektif modern. Perspektif baru tidak mengabaikan aspek efisiensi dan produktivitas, yang merupakan sumbangan menonjol dari perspektif klasik, tetapi tetap menciptakannya tanpa melalui overspesialisasi, ia mengubah jenjang yang terlalu hierarkhis, dan menentang dehumanisasi. Pemikir besar dari perspektif modern di antaranya adalah Hebert Simon dan Ludwig von Bertalanffy.<sup>42</sup>

Dalam kaitan dengan proses pengelolaan, perspektif manajerial kontemporer lebih cenderung menekankan pada pentingnya berorientasi pada hasil. Argumennya bahwa untuk mencapai kesuksesan administrasi diperlukan kejelasan tujuan dan proses yang fleksibel untuk mencapainya. Struktur, misalnya, didisain lebih untuk memfasilitasi kinerja daripada untuk mengendalikan administratur, informasi, dan sumber daya lain. Dengan demikian organisasi cenderung didisain dari bawah ke atas dari pada sebaliknya, dan desentralisasi menjadi jargon tematiknya. Organization Development (OD) adalah salah satu contoh dari perspektif manajerial kontemporer.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Herbert A. Simon, *Administrative Behavior*, 4<sup>th</sup> ed. (Singapore: The Free Press, 1945). Ludwig von Bertalanffy, *General Systems Theory: Foundations, Development, Application* (New York: George Braziller, 1969).

<sup>43</sup> David H. Rosenbloom, *et al.*, h. 191.

Dalam kehidupan modern Organization Development (OD) merupakan suatu keniscayaan, agar organisasi tumbuh dinamis dan produktif di tengah-tengah perubahan yang berlangsung dengan cepat. Pembangunan organisasi atau OD merupakan satu usaha terencana, dikendalikan oleh pimpinan organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan menerapkan berbagai pengetahuan. Beckhard menyebut pembangunan organisasi sbb:

*“Organization Development is an effort planned, organization-wide, and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned interventions in the organization's 'processes,' using behavioral-science knowledge.”<sup>44</sup>*

Perkembangan organisasi juga dipengaruhi oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta peradaban manusia dalam alam global dewasa ini dan definisi pembangunan organisasi berkembang karena organisasi berada pada lingkungan yang berubah secara cepat, dan satu aset organisasi yang sangat penting adalah kemampuannya untuk mengelola perubahan itu.

Dalam kaitannya dengan pembangunan organisasi Neilsen mengemukakan pendapatnya bahwa pembangunan organisasi adalah suatu upaya untuk mempengaruhi anggota organisasi membangun kesamaan persepsi serta memanfaatkan pengalaman yang dimiliki untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar demi memajukan organisasi.<sup>45</sup> Asumsi di balik pembangunan organisasi ialah apabila kesamaan pandangan dan persepsi seluruh anggota telah terbentuk maka akan diperoleh kekuatan untuk

---

<sup>44</sup> Beckhard, *Organization Development: Strategies and Models* (Reading MA: Addison-Wesley, 1969).

<sup>45</sup> Neilsen, *Becoming an OD Practitioners* (Englewood Cliffs, CA: Prentice Hall, 1984), h. 2-3.

mewujudkan kerjasama yang efektif dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Selanjutnya Neilsen mengemukakan:

*“Organization Development is the attempt to influence the members of an organization to expand their candidness with each other about their views of the organization and their experience in it, and to take greater responsibility for their own actions as organization members. The assumption behind OD is that when people pursue both of these objectives simultaneously, they are likely to discover new ways of working together that they experience as more effective for achieving their own and their shared (organizational) goals. And that when this does not happen, such activity helps them to understand why and to make meaningful choices about what to do in light of his understanding.”<sup>46</sup>*

Pengertian mengenai pembangunan organisasi sebagaimana dikemukakan di atas sejalan dengan pendapat Cummings dan Worley, serta para pelaku yang langsung terlibat dalam pengembangan dan perubahan organisasi, bahwa “Pembangunan organisasi adalah penerapan secara luas sistem tentang pengetahuan ilmu perilaku terhadap perencanaan pembangunan dan penguatan strategi organisasi, struktur, dan proses untuk meningkatkan efektivitas organisasi.”<sup>47</sup>

Terkait dengan kerja OD, teori mikro yang melatarinya adalah Perilaku Organisasi, yaitu bidang studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi, dengan tujuan mengaplikasikan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan efektivitas organisasi.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> *Ibid.*

<sup>47</sup> Cummings and Worley, *Organization Development and Change*, sixth edition, (South Western Publishing, 1997), h. 2.

<sup>48</sup> Robbins Stephen, *Perilaku Organisasi*, edisi kesepuluh, (Jakarta: PT Indeks, 2008).

Dalam kaitannya dengan efektifitas, Azhar Kasim menjelaskan bahwa pengukuran efektifitas dalam organisasi dapat dilihat dari empat model (pandangan).<sup>49</sup> Model pertama, model tujuan rasional atau *rational goal model*, yaitu sebagai suatu alat untuk pencapaian tujuan, organisasi harus dibuat rasional dalam arti harus disusun dan beroperasi berdasarkan ketentuan-ketentuan formal yang berlaku dan perhitungan-perhitungan efisiensi. Kedua, model hubungan manusia atau *human relation model* – yaitu bahwa efektifitas organisasi dilihat dari kacamata karyawan yaitu sampai sejauh mana mereka merasakan manfaat organisasi untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Dalam hal ini efektifitas organisasi juga dilihat dari perspektif moral dan kohesi anggota organisasi tersebut, misalnya dari segi semangat kerja pegawai dan kekompakan mereka dalam organisasi. Ketiga, model sistem terbuka atau *open system model*; dan keempat model proses internal atau *internal process model*.

Keempat model tersebut dapat dibedakan menurut kriteria yang berasal dari tiga set dimensi persaingan nilai (*competing values dimensions*). Tiga set dimensi tersebut ialah: 1) Dimensi nilai yang berhubungan dengan fokus keorganisasian meliputi penekanan terhadap aspek internal, mikro, seperti kesejahteraan dan pengembangan orang-orang dalam organisasi sampai pada aspek eksternal, makro, seperti manajemen strategis dan pengembangan organisasi itu sendiri; 2) Dimensi nilai yang berhubungan dengan struktur organisasi, meliputi penekanan terhadap fleksibilitas organisasi; dan 3)

---

<sup>49</sup> Azhar Kasim, “*Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi*” (Jakarta: PAU-FISIP UI, 1993), h. vii.

Dimensi waktu yang berhubungan dengan tujuan (*ends*) dan alat pencapaian tujuan tersebut (*means*), yaitu tujuan misalnya produktivitas dan efisiensi, sedangkan aspek alat pencapaian tujuan adalah proses penetapan dan perencanaan.

Jika perspektif manajerial klasik mengumandangkan jargon efisiensi dan efektifitas, maka perspektif manajerial kontemporer mengedepankan jargon inovasi. Inovasi terkait erat dengan keefektifan organisasi. Inovasi adalah ide baru yang diterapkan untuk memprakarsai dan memperbaiki produk, proses atau jasa. Inovasi merupakan jenis perubahan yang khusus, gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki produk, proses atau jasa. Jadi semua inovasi menyangkut perubahan, tetapi tidak semua perubahan harus mencakup gagasan baru atau mendorong ke perbaikan yang mencolok. Inovasi dalam organisasi dapat berkisar pada perbaikan inkremental (sedikit demi sedikit) dari yang kecil sampai pada terobosan yang radikal.<sup>50</sup>

Robbins juga mengemukakan isu inovasi. Menurut Robbins inovasi memiliki dua bentuk. *Pertama*, inovasi yang mencakup penggunaan alat, teknik, perlengkapan atau sistem yang baru untuk menghasilkan perubahan perubahan dalam produk atau jasa atau dalam cara produk tersebut dihasilkan atau jasa tersebut disajikan. *Kedua*, inovasi administratif yaitu implementasi dari perubahan-perubahan dalam struktur organisasi atau proses

---

<sup>50</sup> Lihat! Carter McNamara, *Field Guide to Consulting and Organizational Development* (Authenticity Consulting LLC, 2000).

administratifnya, termasuk dalam hal ini pengenalan jadwal kerja yang fleksibel atau desain organisasi matriks.<sup>51</sup>

Jika dilihat dari sudut pemanfaatan sumber daya, Lawson dan Samson menilai bahwa inovasi adalah pemanfaatan sumberdaya untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dan bagi perusahaan dengan membangun, meningkatkan dan mengkomersilkan produk yang ada dan juga yang baru, proses serta layanan. Di samping itu inovasi adalah kemampuan untuk mentransformasikan pengetahuan dan ide-ide baru terhadap produk-produk, proses dan sistem baru secara terus-menerus untuk kemanfaatan perusahaan dan seluruh *stakeholder*.

Menurut Rothwell dalam Terziovski inovasi terjadi secara historis bertahap dan setiap generasi memiliki pengungkit (*leverage*) yang berbeda. Secara garis besar ada lima tahap inovasi, yaitu:<sup>52</sup>

- (i) Inovasi generasi pertama (1G) merupakan dorongan teknologi (*technology push*). Inovasi pada era ini merupakan fondasi menuju revolusi industri. Inovasi hadir dengan hal baru, produk yang sudah maju secara teknologi dan alat untuk produksi, dimana produk yang dihasilkan didorong untuk memasuki pasar.
- (ii) Inovasi generasi kedua (2G) merupakan tarikan kebutuhan (*need pull*). Inovasi pada generasi kedua berubah pada fokus masyarakat luas, pasar atau pelanggan, di mana para pelanggan menentukan kebutuhannya dan

---

<sup>51</sup> Stephen Robbins, 2008.

<sup>52</sup> Mile Mile Terziovski, *Building Innovation Capability in Organizations: An International Cross- case Perspective* (London: Imperial College Press, 2007), h. 19.

teknologi produksi merespons dan pasar mengambil peran yang sangat penting untuk munculnya ide-ide baru.

- (iii) Inovasi generasi ketiga (3G) merupakan model perangkai (*coupling model*). Inovasi pada era ini melibatkan satu rangkaian dari model mendorong dan menarik. Masyarakat luas, publik, atau pasar mungkin membutuhkan ide-ide baru, tetapi teknologi produksi menyaringnya. Kemungkinan lain (kalau tidak) Litbang mengajukan ide baru, tetapi pasar menyaringnya melalui umpan-balik yang diperoleh dari pasar. Litbang memiliki keterkaitan dengan pasar.
- (iv) Inovasi generasi keempat (4 G) merupakan model yang terintegrasi (*integrated model*). Inovasi model yang terintegrasi melihat keterkaitan yang kuat antara aktifitas Litbang dan pasar bersama dengan jalinan penawaran (*supply*) yang kuat serta keterkaitan yang dekat dengan pelanggan utama atau pemangku kepentingan utama.
- (v) Inovasi generasi kelima (5 G) merupakan integrasi sistem dan model jejaring (SIN). Inovasi model ini dibangun berdasarkan model yang terintegrasi dengan menggunakan kemitraan strategis dan pelanggan, menggunakan sistem keakhlian, dan memiliki kerjasama pemasaran dan penataan riset. Terdapat penekanan pada fleksibilitas dan kecepatan pembangunan dengan suatu fokus pada kualitas dan faktor-faktor di luar harga (*non-price factors*) lainnya.

Dalam pelaksanaan penelitian ini masalah kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan Kotatua termasuk dalam kategori inovasi

generasi kelima. Kata kunci dari generasi kelima adalah bahwa inovasi dibangun berdasarkan model yang terintegrasi dengan menggunakan kemitraan strategis dan pelanggan, dengan memperhatikan keinginan stakeholders dan masyarakat luas. Bagaimana proses tersebut dilaksanakan dalam generasi kelima, penelitian akan memanfaatkan disain dan teori OD dan akan diperkuat dengan teori *Learning Organization*.

Jika teori OD menempatkan proses pengelolaan organisasi dalam kerangka tematik umum desentralisasi, maka teori *Learning Organization* lebih mengangkat isu model tematik dari proses tersebut dimana penekanannya pada dimensi relasional humanistik, dari level individu, sampai ke level organisasi dan inter organisasi. Lebih jauh, keberadaan aspek relasional menjadi penting, mengingat implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua berkaitan dengan kompleksitas organisasi.

Kompleksitas organisasi merupakan ciri tantangan yang dihadapi oleh perspektif menajerial kontemporer. Kompleksitas tersebut muncul sebagai akibat dari beragamnya pemangku kepentingan serta tantangan isu kekinian yang mengusung konsep *Public-Private Partnership*.

Pada era global dewasa ini lahir paradigma baru yang mengedepankan prinsip kemitraan (*partnership*) antara pemerintah dan swasta, dikenal dengan sebutan *Public-Private Partnership* (PPP). Fenomena ini terus berkembang dan menjadi kekuatan baru dalam menghadapi persaingan dalam era global.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> E.S. Savas, *Privatization and Public-Private Partnerships* (Chatham House Publishers, Seven Bridges Press, 2000).

Dengan demikian pelaksanaan kemitraan memerlukan prakondisi dimana dalam kerjasama tersebut sektor pemerintah dan swasta harus memiliki pandangan atau visi, persepsi, kepentingan serta keuntungan yang sama.

*The term PPP is used if: there is interaction between government and business, the focus in achieving convergent objectives is on synergy the objectives have both social and commercial characteristics, and the respective identities and responsibilities of the parties involved remain intact”.*<sup>54</sup>

Gagasan PPP menjelaskan bahwa implementasi kebijakan memberikan ruang dimana kolaborasi antara administrator publik dan swasta dapat diwujudkan. Namun demikian, peluang itu masih menyisakan ruang pengembangan baru untuk kolaborasi, yaitu masalah kemampuan atau kapabilitas organisasi. Menurut Dave Ulrich unsur-unsur pendukung peningkatan kapabilitas organisasi terbentuk dari keterampilan, kemampuan serta keahlian yang terdapat dalam organisasi itu sendiri karena pada dasarnya kemampuan organisasi merupakan himpunan dari seluruh kompetensi individu yang terdapat dalam organisasi yang kemudian berubah menjadi kompetensi organisasi.

*Capabilities represent the skills, abilities, and experties within an organization. They describe what organizations are able to do and how they are able to do it. They are collections of individual competencies turned into organizational one.*<sup>55</sup>

Indikasi peningkatan kapabilitas organisasi oleh Dave Ulrich memberi penguatan terhadap penggunaan *Learning Organization* dalam penelitian ini.

---

<sup>54</sup> Vincent Kouwenhoven dalam Jan Kooiman (ed.), *Modern Governance: New Government-Society Interactions* (Sage Publications, 1994), h.120.

<sup>55</sup> Dave Ulrich dalam Frances Hesselbein, et al., (eds.), *Organization of the Future* (1997), h.189.

Uraian mengenai perkembangan teori, yang diawali oleh perspektif klasik Weber sampai dengan perspektif modern, yang menekankan pada peran aspek manusia dan lingkungan, dapat dijadikan landasan pentingnya kolaborasi multi organisasi dalam penyelenggaraan administrasi publik, juga dalam kaitannya dengan penelitian tentang kendala yang dihadapi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua.

Banyak pihak menganggap Implementasi Kebijakan tidak merupakan hal yang sulit (*crucial*) seakan-akan bila sebuah institusi telah mampu menghasilkan suatu kebijakan, selanjutnya tahap implementasi kebijakan akan berjalan lancar. Dasar pemikiran ini menyebabkan pemusatan sumber daya diprioritaskan pada tahap formulasi kebijakan, dan tidak sebanding dengan perhatian pada tahap implementasi kebijakan, yang justru merupakan tahap yang menentukan baik-tidaknya suatu kebijakan dipersiapkan. Pressman dan Wildavsky menekankan:<sup>56</sup>

*Many policies based on apparently sound ideas have encountered difficulties in practical application. A policy's value therefore must be measured not only in terms of its appeal but also in light of its implementation*

Kegagalan dalam implementasi kebijakan akan mengakibatkan resiko (*cost*) baik berupa finansial cost maupun social cost yang ditimbulkan oleh kegagalan itu. Social cost dapat membawa dampak yang jauh lebih buruk, karena bentuknya dapat berupa, menurunnya tingkat kepercayaan (*trust*) dan wibawa (*dignity*) institusi pembuat kebijakan. Berdasarkan pertimbangan itu

---

<sup>56</sup> J.L. Pressman and A. Wildvsky, *Implementation*, 3<sup>rd</sup> ed. (Berkeley: University of California Press, 1984). 1<sup>st</sup> ed., 1973, hal. xv.

diperlukan dukungan dari seluruh institusi yang berkaitan dengan pelaksanaan, maupun pengorganisasian para stakeholders serta masyarakat penerima manfaat (*beneficiaries*) dari suatu kebijakan.

Jika merujuk kembali pada uraian di atas, terutama terhadap isu administrasi publik, *Organization Development*, dan *Learning Organization*, maka penelitian ini memfokuskan diskusi teoritisnya pada kerja kolaborasi organisasi dalam pelaksanaan implementasi kebijakan revitalisasi. Kajian administrasi publik mengantar pada tantangan kekinian fenomena kompleksitas masalah publik, yang menuntut pengembangan organisasi selaku pelaksana kebijakan agar mampu menyesuaikan diri dengan tantangan tersebut. Sebagaimana digarisbawahi oleh Rosenbloom bahwa tantangan besar bagi administrasi publik adalah: (i) *cooperative group effort in a public setting*; dan (ii) *closely associated with numerous private groups and individuals*.<sup>57</sup>

Pengembangan organisasi pelaksana yang mampu bekerja sama atau berkolaborasi lintas organisasi, sebagaimana ditegaskan oleh Rosenblom di atas, adalah fokus perhatian dalam diskusi penelitian ini. Lebih lanjut, diskusi pengembangan organisasi pelaksana tersebut dikaji dari domain *Organization Development*, jika melihat perkembangan teoritisnya masuk dalam inovasi generasi ke-5 dengan penekanan pada aspek kemitraan atau kolaborasi. Guna lebih mengarah pada bagaimana kemitraan atau kolaborasi tersebut diwujudkan, maka teori *Learning Organization* dapat dijadikan landasan pokok

---

<sup>57</sup> David H. Rosenbloom, *et al.*, 2005, h. 5.

untuk memahami bagaimana pengembangan organisasi pelaksana revitalisasi itu dilakukan.

Dengan demikian, unit analisis penelitian ini adalah organisasi pelaksana Revitalisasi Kotatua, dimana landasan utama teoritisnya adalah Learning Organization. Mengingat bahwa domain penelitian ini pada implementasi kebijakan, maka tinjauan pelaksanaan atau implementasi revitalisasi Kotatua tersebut perlu juga dilihat dari konteks domainnya. Untuk memahami konteks domain, maka diskusi mengenai implementasi kebijakan akan disajikan lebih lanjut.

## **II. KEBIJAKAN PUBLIK DAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN**

### **1. Kebijakan Publik**

Menurut Thomas R. Dye, Kebijakan publik adalah *"Whatever governments choose to do or not to do"* kemudian Dye mengutip pernyataan Bachrach and Martin Baratz : *" obviously government inaction can have as great an impact on society as government action"* <sup>58</sup> Dengan demikian menurut Dye, kebijakan publik adalah apapun pilihan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah, dan bahwa pemerintah tidak melakukan atau melakukannya sama-sama dapat memberi dampak bagi masyarakat.

Selanjutnya Nakamura dan Smallwood mengemukakan bahwa proses kebijakan merupakan kegiatan yang kompleks, dimana antar satu bagian

---

<sup>58</sup> Thomas R.Dye, *Understanding Public Policy*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1972), h.1-2.

dengan bagian lainnya saling terkait dan tergantung.<sup>59</sup> Implikasinya adalah bahwa dalam kajian implementasi kebijakan maka proses kebijakan harus dipandang sebagai satu sistem, yaitu sebuah kondisi yang memiliki sebuah karakteristik yang tersusun atas sejumlah elemen yang saling terkait baik langsung maupun tidak langsung.

Elemen proses kebijakan dilihat dari fungsi lingkungan (*environment*) yang memiliki aspek berbeda-beda tergantung dari proses tersebut. Di dalam masing-masing lingkungan terletak arena (lokasi) dan aktor (pelaku) yang saling berinteraksi.<sup>60</sup> Ada tiga fungsi lingkungan yang saling berinteraksi, dimana masing-masing mengandung berbagai macam kelompok pelaku dan arena. Selain aspek elemen, unsur kedua yang penting dalam mengkaji proses kebijakan adalah berkaitan dengan analisis aspek hubungan-hubungan (*linkages*), mencakup komunikasi dan *compliance* (hubungan yang saling memenuhi) di antara para pelaku atau aktor di dalam tiga kondisi lingkungan yang mengikatnya sebagai satu sistem secara bersama-sama (Gambar 2.1).<sup>61</sup>

Aktor atau pelaku yang terlibat dalam formulasi kebijakan adalah pembuat kebijakan yang memiliki legitimasi atau formalitas, yaitu orang-orang yang menduduki posisi tertentu di pemerintah. Para pembuat kebijakan ini memiliki otoritas untuk menentukan prioritas sekaligus sumber daya untuk melaksanakan proses kebijakan. Pihak-pihak tersebut adalah: petugas yang

---

<sup>59</sup> Robert T. Nakamura and Frank Smalwood, *The Politics of Policy Implementation*, (New York: St. Martin Press, 1980), h. 21.

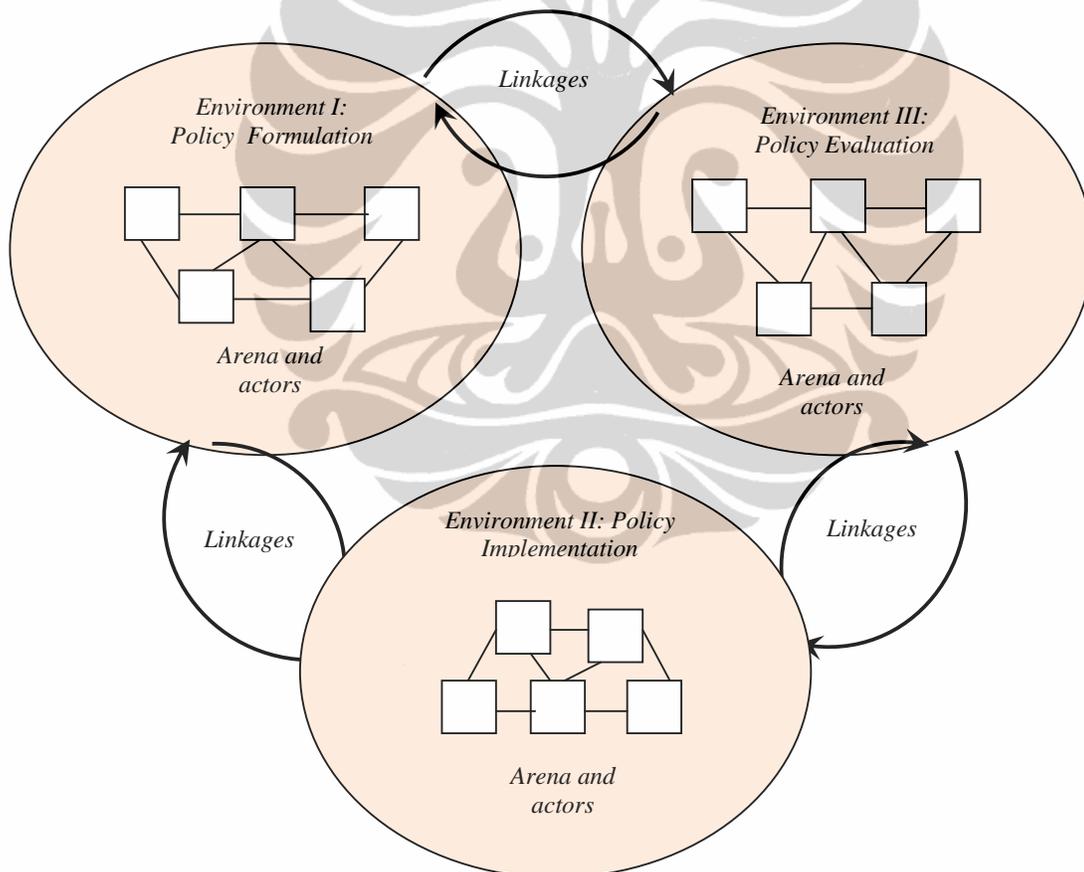
<sup>60</sup> *Ibid.*, h. 21-23.

<sup>61</sup> *Ibid.*, h. 23.

dipilih (*elected officials*), legislator atau pembuat perundang-undangan, atau pegawai administratif pada tingkat tinggi yang ditunjuk untuk membuat peraturan dan kebijakan administratif. Pihak yang terlibat baik pejabat yang dipilih (*electoral*), pejabat administratif dan birokrasi, diharapkan dapat mewakili konstituen yang beragam agar dapat memberikan akses yang luas kepada kelompok-kelompok kepentingan dan arena di luar pemerintahan.<sup>62</sup>

Gambar 2.1.

Pengaruh Lingkungan terhadap Implementasi Kebijakan



Sumber: Nakamura dan Smallwood (1980: 27)

<sup>62</sup> *Ibid.*, h. 31.

Di satu sisi, dalam proses formulasi, kebijakan sering menghadapi sejumlah keterbatasan, kendala dan hambatan sehingga membuat produk yang dihasilkan menimbulkan masalah ketika diimplementasikan dalam lingkungan selanjutnya atau lingkungan kedua.

Nakamura dan Smallwood mengidentifikasi tiga faktor pengaruh kunci, yaitu: 1) aktor dan arena, 2) struktur organisasi dan norma birokrasi, serta 3) jaringan komunikasi dan mekanisme kepatuhan (*compliance*).<sup>63</sup> Apapun alternatif bentuk organisasi yang dipilih dalam proses implementasi kebijakan, para pelaksana organisasi berhadapan dengan sejumlah isu, yaitu: isu yang terjadi dalam prosedur internal organisasi, masalah alokasi sumberdaya, dan masalah norma birokrasi. Ketika lingkungan implementasi kebijakan melibatkan banyak aktor dan lembaga, maka faktor hubungan-hubungan (*linkages*) penting diperhatikan untuk menggabungkan masing-masing lingkungan itu secara bersama-sama dan berkaitan dengan formulasi kebijakan dan evaluator yang menduduki lingkungan kebijakan lainnya. Hubungan-hubungan atau *linkages* tersebut melibatkan serangkaian komunikasi lintas jaringan antara perumus kebijakan, pelaksana kebijakan, kelompok penghubung, penerima jasa pelayanan publik, pelaku lobi dan kelompok-kelompok lain yang terlibat dalam proses implementasi kebijakan. Manakala ada kelompok-kelompok atau aktor yang mencoba untuk menolak arahan-arahan kebijakan dengan berbagai alasan, elemen kritis dalam jaringan dapat

---

<sup>63</sup> *Ibid.*, h. 45.

dipertahankan kepatuhannya dengan suatu mekanisme sehingga implementasi kebijakan tetap berjalan.<sup>64</sup>

Apa yang dapat dipahami dari Nakamura dan Smallwood adalah bahwa tiga elemen penting dalam kebijakan publik, yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi merupakan satu aktivitas yang berjalan bersama. Pandangan ini mengkritik pandangan klasik yang melihat bahwa ketiga proses inti kebijakan publik tersebut merupakan proses sekuens dan terlepas satu sama lain. Nakamura dan Smallwood memandang bahwa formulasi, implementasi dan evaluasi bekerja saling mempengaruhi, membentuk suatu ketergantungan satu dengan lainnya, atau sebuah sistem.

Pandangan Nakamura dan Smallwood di atas juga menempatkan tiga faktor kunci aktor dan arena, struktur organisasi dan norma birokrasi, serta jaringan komunikasi dan mekanisme kepatuhan (*compliance*) sebagai faktor yang mempengaruhi efektifitas suatu kebijakan publik. Pandangan Nakamura dan Smallwood tentang perspektif sistem dalam analisis kebijakan publik dan ketiga faktor kunci tersebut nampaknya mempunyai kesesuaian dengan Senge tentang kolaborasi serta Neo dan Chen tentang *dynamic governance*. Pembahasan mengenai pemikiran Senge dan Neo-Chen sebagai turunan dari pandangan Nakamura dan Smallwood akan dijelaskan kemudian pada bagian tersendiri dalam Bab II ini.

---

<sup>64</sup> *Ibid.*, h. 59-60.

## 2. Implementasi Kebijakan

Sub bab di atas menjelaskan bagaimana perspektif manajerial ikut mempengaruhi disiplin administrasi publik. Pengaruh manajerial tersebut semakin nampak dalam implementasi kebijakan terutama pada kelompok *bottom uppers*. Guna memberikan gambaran lebih mendalam mengenai pendekatan dalam memahami kajian implementasi kebijakan, berikut ini peneliti akan menjelaskan dua pendekatan yang umum berkembang di dalam kajian implementasi kebijakan. Penjelasan berikut ini diharapkan juga dapat memberikan gambaran mengenai perspektif teoritis dari kajian implementasi kebijakan.

Perhatian terhadap fenomena implementasi kebijakan berawal dari adanya kondisi, dimana keluaran (*output*) dari suatu kebijakan publik tidak seperti yang diharapkan oleh para perumus kebijakan. Penelitian atau kajian terhadap implementasi kebijakan mendapat perhatian besar pada tiga dasawarsa terakhir, terutama sejak beredarnya buku yang cukup berpengaruh dari Pressman dan Wildavsky dengan judul *Implementation*.<sup>65</sup>

Implementasi kebijakan pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari kebijakan publik secara keseluruhan, karena merupakan satu tahapan dari proses kebijakan, berupa perumusan, implementasi serta evaluasi kebijakan. Pengertian ini merujuk pada definisi implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Mazmanian dan Sabatier:

---

<sup>65</sup> J.L. Pressman and A. Wildvsky, 1984.

*Implementation is the carrying out of a basic policy decision, usually incorporated in a statute but which can also take the form of important executive orders or court decision. Ideally, that decision identifies the problem(s) to be addresses, stipulates the objective(s) to be pursued, and in a variety of ways, 'structures' the implementation process. The process normally runs through a number of stages beginning with passage of the basic statute, followed by the policy outputs (decisions) of the implementing agencies, the compliance of the target groups with those decision, the actual impacts – both intended an unintended – of those outputs, the perceived impacts of agency decisions, and finally, important revision (or attempted revisions) in the basic statute.<sup>66</sup>*

Mazmanian dan Sabatier lebih jauh menjelaskan bahwa implementasi merupakan pelaksanaan dari kebijakan yang telah ditetapkan (*policy decision*) yang bentuk idealnya harus dapat mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi, menetapkan tujuan yang akan dicapai, serta cara pelaksanaannya. Pada umumnya proses dilaksanakan dengan sejumlah langkah, diawali dengan membuat landasan hukum (*the basic statute*), kemudian menetapkan langkah pelaksanaan oleh institusi yang terlibat, kepatuhan target kelompok terhadap keputusan tersebut, dampak keluaran (*output*) yang diharapkan dan yang tidak diharapkan, serta dampak yang dipahami atau disadari dari keputusan institusi, dan akhirnya perbaikan atau revisi apabila diperlukan pada landasan hukum yang ada.

Selanjutnya Wayne Parsons mengingatkan bahwa dalam tahap implementasi dapat terjadi “defisit implementasi”:

*“Implementation therefore is a ‘process of interaction between the settings of goals and actions geared to achieved them’ it is essentially an ability to ‘forge links’ in a causal chain so as to put policy into effect. Implementation will, they argued, become less and less effective as the*

---

<sup>66</sup> D.A. Mazmanian and P.A. Sabatier, *Implementation and Public Policy* (Glenview: Scott, Foresman, 1983), h. 20-1.

*links between all the various agencies involved in carrying out a policy form an 'implementation deficit'. Goals have to be clearly defined and understood, resources made available, the chain of command be capable of assembling and controlling resources, and the system able to communicate effectively and control those individuals and organizations involve in the performance of task.*<sup>67</sup>

Implementasi adalah sebuah “proses interaksi antara penentuan tujuan dan tindakan untuk mencapai tujuan tersebut” Ini pada dasarnya adalah kemampuan untuk “membangun hubungan” dalam mata rantai sebab-akibat agar kebijakan bisa dilaksanakan. Implementasi akan semakin tidak efektif manakala hubungan di antara seluruh institusi yang terlibat menyebabkan terjadinya “defisit” dalam implementasi.

Apabila pendapat Wayne Parsons dikaitkan dengan kebijakan revitalisasi Kotatua, maka implementasi adalah sebuah proses interaksi antara ‘penentuan tujuan’ (*the setting of goals*), dalam hal ini adalah *Master Plan*, dan ‘perangkat yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut’ (*actions geared to achived them*), yang dalam hal ini adalah ‘kolaborasi multi organisasi dari organisasi-organisasi yang terlibat’. Apabila tujuan yang tertuang dalam *Master Plan* tidak didefinisikan dan dipahami dengan baik, maka proses interaksi di antara institusi yang terlibat menjadi tidak efektif, karena sumber daya yang dibutuhkan tidak siap, rantai komando tidak mampu menyatukan dan mengontrol sumber-sumber daya tersebut, dan sistem belum bisa berkomunikasi secara efektif dan mengontrol individu dan organisasi yang

---

<sup>67</sup> Wayne Parsons, *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*, Cheltenham, UK-Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 1995, h.446.

terlibat dalam pelaksanaan tugas. Kondisi demikian oleh Parson disebut dengan defisit implementasi.

Dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua yang terjadi adalah defisit implementasi dalam bentuk hambatan dalam kolaborasi multi organisasi. Hal ini disebabkan oleh adanya *implementation gap* antara pemerintah daerah, dalam hal ini Gubernur, sebagai pembuat kebijakan dengan keempat institusi Pemda DKI sebagai pelaksana kebijakan tersebut serta masyarakat Kotatua.

Jika kembali merujuk pada penjelasan Mazmanian dan Sabatier mengenai implementasi kebijakan dalam administrasi publik, terdapat dua gagasan penting. Pertama, gagasan bahwa aktivitas pemerintah sepatutnya sesuai dengan aturan hukum yang berlaku. Kedua, gagasan bahwa terdapat kontrol demokrasi terhadap aktivitas tersebut. Sementara itu, Pressman dan Wildavsky menjelaskan esensi implementasi dilihat dari permasalahan yang muncul. Masalah yang terjadi dalam tahap implementasi adalah karena implementasi diasumsikan sebagai sebuah deretan keputusan dan interaksi sehari-hari yang tidak terlalu perlu mendapat perhatian dari para sarjana yang mempelajari politik. Implementasi dianggap demikian sederhana - tentu anggapan ini menyesatkan. Di sini, Pressman dan Wildavsky memasuki ranah yang genting dalam suatu mata rantai kebijakan, tatkala aspek implementasi kurang mendapat perhatian dalam kajian politik sementara dalam prakteknya

permasalahan implementasi tidak dapat dilepaskan dari adanya interest politik sebagaimana terjadi pada tahap perumusan suatu kebijakan publik .<sup>68</sup>

Lewis bahkan menegaskan, sekalipun implementasi merupakan tahap lanjut pasca perumusan, namun dalam proses implementasi aspek tindakan individu dan keterkaitannya dengan ranah politik tetap melekat. Hal ini bertentangan dengan jargon yang dikemukakan Hill dan Hupe<sup>69</sup> menyebut ”*administration starts where politics -read here “policy ends”*”. Implementasi sebagai bentuk ”tindakan” (*action*) dalam kenyataannya dapat mengalami ketidaksepakatan dalam hal tujuan dan sasaran kebijakan; wujudnya secara nyata berupa kekaburan dan ambiguitas kebijakan, ketidakpastian pelaksanaan, prosedur yang kompleks, inkonsistensi dan bahkan dalam bentuk konflik yang berasal dari partisipasi publik, aktivitas kelompok penekan (*pressure groups*) dan adanya perselisihan politik.<sup>70</sup>

Jenkins menempatkan implementasi sebagai elemen penting, karena peranannya sebagai bagian dari suatu langkah perubahan. Studi implementasi adalah studi perubahan: bagaimana perubahan terjadi, bagaimana kemungkinan perubahan bisa dimunculkan. Implementasi juga merupakan studi tentang mikrostruktur dari kehidupan politik; bagaimana organisasi di luar dan di dalam sistem politik menjalankan urusan mereka dan berinteraksi satu sama

---

<sup>68</sup> Lihat! J.L. Pressman and A. Wildvsky, 1984; dan D. Van Meter and C.Van Horn, “The Policy Implementaion Process: A Conceptual Framework”, *Administration and Society*, 1975, 6:445-88.

<sup>69</sup> Hill dan Hupe, *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice*, Sage Publications, Ltd., 2002, h. 46.

<sup>70</sup> Lihat! J. Lewis and R. Flynn, *The Implementation of Urban and Regional Planning Policies: Final Report of a Feasibility Study for Department of the Environment*, London, 1978; dan E. Bardach, *The Implementation Game*, Cambridge, Mass.: MIT Press, 1977.

lain, apa motivasi lain yang mungkin membuat mereka bertindak secara berbeda.<sup>71</sup>

Politik adalah sesuatu yang melampaui institusi “politik” resmi. Politik tidak berhenti setelah rancangan undang-undang ditetapkan menjadi undang-undang. Politik tidak berhenti pada proses politik, atau tidak berhenti dalam proses pembuatan keputusan. Model yang disarankan Bardach meminta definisi ulang batas-batas antara politik dan birokrasi dan antara proses pembuatan keputusan dan pelaksanaan keputusan tersebut. Implementasi karenanya adalah bentuk lain dari politik yang berlangsung di dalam domain kekuasaan yang tak terpilih (*unelected power*).<sup>72</sup>

Hood lebih lanjut menambahkan beberapa kondisi yang penting untuk terjadinya implementasi yang efektif:<sup>73</sup>

1. bahwa implementasi yang ideal itu adalah produk dari organisasi yang padu, seperti militer, dengan garis otoritas yang tegas;
2. bahwa norma-norma akan ditegakkan dan tujuan ditentukan;
3. bahwa orang akan melaksanakan apa yang diminta dan diperintahkan;
4. bahwa harus ada komunikasi yang sempurna di dalam dan di antara organisasi;
5. bahwa tidak ada tekanan waktu.

Kondisi yang disyaratkan Hood semakin menjelaskan bahwa selain konteks politik yang melekat di dalamnya, sebagaimana juga ditegaskan oleh parsons, implementasi merupakan proses yang melibatkan kolaborasi antar organisasi yang terkait – kepaduan kerja antar organisasi. Kepaduan ini

---

<sup>71</sup> W.I. Jenkins, *Policy Analysis: A Practical and Organizational Perspectives*, (London: Martin Robertton, 1978).

<sup>72</sup> *Ibid.*, h. 472.

<sup>73</sup> Christopher Hood, 1976, dalam *ibid.*, h. 467.

ditegaskan kembali oleh Carter bahwa implementasi yang baik memerlukan kondisi seperti:<sup>74</sup>

- *Co-ordination over time;*
- *Co-ordination at particular time;*
- *Detailed logistics and scheduling;*
- *Defending and maintaining structural boundaries.*

Dengan demikian implementasi kebijakan merupakan proses yang sangat penting dalam kebijakan publik, karena bagaimanapun ia merupakan proses yang tetap berkaitan dengan konteks politik serta kepentingan. Implementasi juga menjadi bagian suatu perubahan organisasional maupun kemasyarakatan, dimana tuntutan kolaborasi multi organisasi menjadi faktor yang penting untuk keberhasilan implementasi kebijakan.

### **3. Perdebatan Perspektif *Top-Down* dan *Bottom-Up***

Secara garis besar, isu pokok yang berkenaan dengan implementasi kebijakan ialah bahwa suatu kebijakan publik yang dibangun kemudian harus diterjemahkan dalam bentuk tindakan (*action*). Dalam perkembangannya, Wacana modern atau kontemporer dalam kajian implementasi kebijakan memunculkan dua perspektif kebijakan, yaitu perspektif *Top-Down* dan *Bottom-Up*.

Karakteristik yang paling menonjol dari perspektif *Top-Down* adalah berfokus pada evaluasi terhadap kinerja implementasi terutama dikaitkan dengan kesesuaian (*conformance*) dengan tujuan-tujuan kebijakan. Menurut sudut pandang *Top-down*, implementasi yang efektif membutuhkan rantai

---

<sup>74</sup> Carter, 2000, h. 475.

komando yang baik dan kapasitas untuk mengoordinasikan dan mengontrol dengan baik. Dalam kajian-kajiannya, perspektif *Top-Down* umumnya menggunakan kriteria tertentu untuk menilai proses implementasi kebijakan.<sup>75</sup>

Palumbo dan Calista, misalnya, menggunakan kriteria rasio *cost-benefit*.<sup>76</sup> Dari sudut pandang evaluasi, menurut Zheng, perspektif *Top-Down* setidaknya mempunyai tiga keuntungan.<sup>77</sup> Pertama, menjamin bahwa struktur legal dari implementasi kebijakan tetap diindahkan. Kedua, terdapat kesesuaian antara tujuan kebijakan dan maksud tujuan awal. Aspek kesesuaian penting untuk memahami berbagai variasi dalam perilaku implementasi sepanjang waktu. Ketiga, dengan memfokuskan pada tujuan-tujuan yang dimandatkan secara legal sebagai kriteria evaluasi, hal ini dapat membantu dalam melakukan landasan evaluasi terhadap suatu program .

Karakteristik *Top-Down* yang menekankan pada kesesuaian legal tidak terbebas dari kritik. Kritik muncul dari perspektif *Bottom-Up*, antara lain bahwa perspektif *Top-Down* membatasi peneliti untuk memahami kemungkinan pengejawantahan nilai-nilai sosial melalui partisipasi publik.<sup>78</sup> Potensi ini dimungkinkan karena, menurut Jones, kebijakan dapat diredifinisi

---

<sup>75</sup> Wayne Parsons, *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*, dialihbahasakan oleh Tri Wibowo Budi Santoso, Jakarta: Kencana, 2005, h. 466.

<sup>76</sup> D.J. Palumbo and D. Calista, *Opening Up the Black Box: Implementation and the Policy Process* (Westport: Greenwood Press, 1990).

<sup>77</sup> Henry Yisheng Zheng, "Exploring Problem Intractability in Public Policy Implementation" (Dissertation, US: The Ohio State University, 1999), h. 17.

<sup>78</sup> R.B. Denhardt, *Theories of Public Organization* (Monterey: Brooks/Cole Pub., 1984).

dan direformulasi pada setiap titik selama proses implementasi;<sup>79</sup> pandangan ini senada dengan Nakamura dan Smallwood yang menjelaskan bahwa tahap formulasi, implementasi dan evaluasi merupakan proses siklus terintegrasi yang paralel, bukan sebuah proses sekuensial.<sup>80</sup>

Perdebatan di antara kedua perspektif *Top-Down* dan *Bottom-Up* menyiratkan adanya perbedaan pada landasan teoritis dan filosofis. Dalam perspektif *Top-Down*, hubungan antara tujuan kebijakan dan prosedur implementasi sudah jelas, *legitimate*, dan sah. Jika demikian hubungannya, maka kajian terhadap efektifitas implementasi kebijakan ialah untuk mengevaluasi bagaimana keluaran kebijakan memenuhi spesifikasi dari arahan-arahan kebijakan itu sendiri. Akhirnya, tujuan kajian adalah untuk memastikan bahwa aktivitas-aktivitas implementasi kebijakan dapat membantu atau mempengaruhi pencapaian tingkat tertentu dari keluaran.

Berbeda dengan perspektif *Bottom-Up* yang memandang pentingnya para aktor yang berbeda bertindak, bereaksi dan berinteraksi dalam proses implementasi untuk membentuk atau menghasilkan dinamika implementasi, perhatian utama dari pendekatan *Bottom-Up* adalah menilai bagaimana kelompok dari para aktor yang berbeda itu merasakan masalah kebijakan dan bagaimana mereka berinteraksi untuk menyelesaikan masalah yang ada.

---

<sup>79</sup> C.O. Jones, *An Introduction to the Study of Public Policy* (Belmont: Wadsworth, Inc., 1984).

<sup>80</sup> R.T Nakamura and F. Smallwood, *The Politics of Policy Implementation* (New York St. Martin's Press, 1980), h. 27.

Merujuk pada dikhotomi antara dua perspektif tersebut, penelitian ini cenderung lebih dekat pada gagasan perspektif *Bottom-Up*. Namun yang membedakan dari perspektif *Bottom-Up* murni adalah bahwa penelitian ini menyajikan model solusi (penyelesaian masalah) dalam kasus revitalisasi Kotatua Jakarta.

Posisi *Bottom-Up* dari penelitian ini bisa dikaitkan juga dengan dua pertanyaan mendasar dari kajian implementasi kebijakan yaitu: “Apa yang terjadi antara harapan kebijakan dan hasil kebijakan.”<sup>81</sup> Ada dua karakteristik jawaban terhadap pertanyaan tersebut, yaitu: pertama, peneliti yang cenderung ‘menjelaskan’ apa yang terjadi; dan kedua, peneliti yang cenderung ‘mempengaruhi’ apa yang terjadi. Penelitian ini, berupaya untuk menghadirkan dua kepedulian tersebut.

Guna menguatkan posisi paradigma *Bottom-Up* penelitian ini memberi perhatian utama terhadap bagaimana kelompok yang berbeda dari para aktornya merasakan masalah kebijakan dan bagaimana para aktor tersebut berinteraksi untuk menyelesaikan masalah yang ada. Kolaborasi multi organisasi selanjutnya menjadi semacam jalan masuk untuk jawaban ‘menjelaskan’, dan ‘mempengaruhi’ tersebut. Jalan masuk ini dipilih dengan mempertimbangkan kondisi kekinian administrasi publik sebagaimana dijelaskan oleh Rosenbloom dan Perry terdahulu, bahwa kolaborasi multi organisasi dalam administrasi publik dapat dipahami jika kita melihat kondisi

---

<sup>81</sup> P. DeLeon, “The Missing Link Revisited: Contemporary Implementation Research,” *Policy Studies Review*, 16 (3/4), 1999, h. 314-5.

saat ini dimana perubahan global, kompleksitas hubungan, dan interdependensi dari unsur penyelenggaraan pelayanan publik menjadi suatu keniscayaan.

Rosenbloom dan Perry memberi ruang akan pentingnya kolaborasi dalam implementasi kebijakan. Ruang ini semakin penting lagi jika melihat bahwa implementasi dapat juga dipandang sebagai koalisi. Pandangan ini diperkuat oleh penjelasan Hill yang mengatakan bahwa :

*Implementation process consist of so called advocacy coalitions: 'actors from various public and private organizations waho share a set of beliefs and who seek to realize their common goals over time'* <sup>82</sup>

Pandangan Hill menjelaskan bahwa proses implementasi merupakan advokasi koalisi, dimana para aktor berbagi keyakinan dan mencari tujuan umum dari waktu ke waktu. Pandangan Hill sejalan dengan pandangan “Tri Karya” hasil penelitian Peter Senge, dkk. dari *the Society for Organizational Learning (SOL)* <sup>83</sup> bahwa untuk membangun kolaborasi yang berhasil harus mencakup tiga bentuk kegiatan yang saling berhubungan (*interconnected types of work*) yaitu *Conceptual work*, *relational work* dan *Action driven*. Ketiganya akan membangun lingkungan pembelajaran (*learing ecology*) yang sehat untuk terwujudnya perubahan yang sistemik. Kegagalan dalam mewujudkan salah satu di antaranya akan melemahkan usaha membentuk kolaborasi antar organisasi untuk mengatasi masalah-masalah yang kompleks.

Bagaimana kondisi para aktor, yang mungkin bisa memiliki keyakinan beragam, dan bagaimana tantangan untuk advokasi koalisi atau memadukan

---

<sup>82</sup> Michael Hill, *The Policy Process* (New York: Pentice Hall, 1997), h.307.

<sup>83</sup> Senge, 2007, h. 45.

berbagai pelaku organisasi pelaksana Revitalisasi Kotatua akan ditinjau dalam diskusi di bawah ini dengan topik kolaborasi multi organisasi.

## C. KOLABORASI MULTI ORGANISASI

### 1. Implementasi Kebijakan dan Multi Organisasi

Organisasi publik diberi mandat oleh lembaga legislatif untuk mengimplementasikan kebijakan publik. Untuk melaksanakan mandat diperlukan kerjasama antara dua atau lebih organisasi. Hubungan kerja sama antara dua atau lebih organisasi, dalam penelitian ini disebut sebagai multi organisasi. Aspek multi organisasi dalam implementasi kebijakan mulai mendapatkan perhatian sejak beredarnya buku "Implementasi" karya Pressman dan Wildavsky, yang pada intinya mengangkat persoalan bahwa saling ketergantungan (*interdependency*) organisasi menyumbang faktor penentu antara ekspektasi kebijakan dan keluarannya.<sup>84</sup>

Kajian implementasi kebijakan yang melibatkan isu hubungan multi organisasi menjadi perhatian penting terutama ketika organisasi publik menghadapi meningkatnya permintaan (*demand*), kelangkaan sumber daya, dan masalah kebijakan yang kompleks.<sup>85</sup> Batasan dari pengertian hubungan

---

<sup>84</sup> Lihat J.L. Pressman and A. Wildvsky, 1984.

<sup>85</sup> Lihat L. O'Toole, "Interorganizational Policy Studies: Lessons Drawns from Implementation Theory," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3 (2), 1993, h. 232-251.

multi organisasi ialah bahwa organisasi melakukan kerja sama dalam pengaturan mandat, formal atau hierarkis. Pengaturan yang bukan mandat, sedikit formal, atau tidak hierarkis tidak dapat dipertimbangkan dalam literatur implementasi kebijakan.<sup>86</sup>

Implementasi kebijakan melibatkan kerjasama multi organisasi. Namun kata kerja sama dalam kaitannya dengan hubungan multi organisasi cenderung memiliki banyak sebutan, seperti: kooperasi (*cooperation*), koordinasi (*coordination*), dan kolaborasi (*collaboration*). McNamara menandakan bahwa ada kecenderungan ketiga terminologi tersebut saling dipertukarkan.<sup>87</sup> Kecenderungan terminologi yang saling dipertukarkan akan berdampak pada ketidak jelasan konsepsi untuk menganalisis implementasi multi organisasi. Untuk mewujudkan pemurnian konsepsi, McNamara mengajak untuk kembali pada gagasan dasar dari implementasi multi organisasi, yaitu pada tindakan kolektif.<sup>88</sup>

Dalam kaitannya dengan tindakan kolektif, Senge melalui pembelajaran *Conceptual work* menegaskan perlunya sebuah kerangka kerja kolektif (*collectively built frameworks*) untuk membangun kejelasan tanpa mengabaikan kompleksitas permasalahan dengan membentuk komunitas yang dapat berpikir bersama dan berbagi pengetahuan dan pengalaman (*Build*

---

<sup>86</sup> Lihat K. Caruson and MacManus, "Mandates and Management Challenges in the Trenches: An Intergovernmental Perspective on Homeland Security," *Public Administration Review*, 66 (4), 2006, h. 522-536; dan T. Hall and L. O'Toole, "Shaping Formal Networks through the Regulatory Process," *Administration and Society*, 36 (2), 2000, h. 186-207.

<sup>87</sup> McNamara, Madeleine Wright, "Exploring Interactions During Multiorganizational Policy Implementation: A Case Study of the Virginia Coastal Zone Management Program" (Ph.D. Dissertation, Old Dominion University, 2008), h. 28.

<sup>88</sup> *Ibid.*, h. 31.

*community through thinking together and sharing*) terutama untuk menghadapi permasalahan yang sulit.<sup>89</sup> Selanjutnya, untuk memahami lebih jauh secara konseptual apa yang telah ditekankan oleh McNamara mengenai implementasi kebijakan secara multi organisasi, diskusi tentang kolaborasi multi organisasi akan diteruskan dalam sub bab di bawah ini.

## **2. Kolaborasi Multi Organisasi**

Secara garis besar beberapa pemikir dalam administrasi publik menjelaskan terminologi kooperasi, koordinasi, dan kolaborasi berada dalam kontinum interaksi. Dalam satu titik, kooperasi dapat diartikan sebagai suatu interaksi antara organisasi yang tidak saling tergantung yang dapat secara individual menyelesaikan tugasnya tetapi bisa secara sukarela dan informal bekerja sama di dalam struktur dan kebijakan organisasional untuk membangun kapasitas atau melayani kepentingan individu untuk mengejar tujuan sederhana atau tujuan jangka pendek.<sup>90</sup>

Dalam hal kooperasi, kecenderungan untuk bekerja sama pada umumnya disebabkan oleh adanya perubahan faktor eksternal dan upaya untuk menghindari dampak negatif yang ditimbulkannya. Dengan demikian tidak diperlukan kesatuan misi, struktur atau perencanaan. Kooperasi juga dapat berjalan tanpa melibatkan para pemimpin organisasi.

---

<sup>89</sup> Senge, 2007, h. 47.

<sup>90</sup> *Ibid.*, h. 32. Lihat juga R. Keast, K. Brown, and M. Mendell, "Getting the Right Mix: Unpacking Integration Meanings and Strategies," *International Public Management Journal*, 10 (1), 2007, h. 9-33.

Di titik tengah, konsep koordinasi terletak antara kooperasi dan kolaborasi. Karakteristik dari koordinasi umumnya didasarkan pada adanya interdependensi sumberdaya keuangan. McNamara menjelaskan bahwa konsepsi koordinasi lebih tepat jika dipahami dalam konteks hubungan informal daripada formal. Penekanan pada formal cenderung lebih mengutamakan aspek formalitas, sementara penekanan pada hubungan informal dapat lebih memperkaya kajian mengenai bagaimana interaksi terjadi dalam setting kontekstual.<sup>91</sup>

Pada titik ujung lainnya dalam implementasi multi organisasi terdapat kolaborasi. Kolaborasi dapat dijelaskan sebagai kesalingtergantungan antara multi organisasi dengan berbagai tanggung jawab untuk tugas-tugas yang saling terkait dan bekerja sama untuk mengejar tujuan yang kompleks secara bersama yang tidak dapat dilakukan secara sendiri-sendiri.<sup>92</sup>

Karakteristik dari kolaborasi adalah adanya interaksi antar organisasi yang menuntut tingkat komitmen yang tinggi sebagai pemangku kepentingan yang berinteraksi untuk membangun norma-norma, aturan, dan proses-proses untuk mencapai tujuan kolektif. Keinginan untuk melakukan kerja sama dalam kolaborasi bisa bersifat sukarela atau mandat yang didasarkan pada keuntungan untuk mencapai misi individual yang juga mendukung tujuan bersama. Lebih jauh, Mattessich dan kawan-kawan, mengemukakan bahwa dalam rangka mempertahankan hubungan kolaborasi, personel dari setiap organisasi harus

---

<sup>91</sup> Lihat McNamara, Madeleine Wright, 2008, h. 35.

<sup>92</sup> *Ibid.* Lihat juga A. Thomson and J. Perry, "Collaboration Process: Inside the Black Box," *Public Administration Review*, 55, 2006, h. 20-32.

mempunyai diskresi untuk melakukan negosiasi peraturan dan membuat keputusan organisasional berdasarkan dinamika perundingan kelompok.<sup>93</sup> Dalam perkembangannya, model-model kolaborasi juga digunakan dalam penanganan konflik terutama ketika terkait dengan dinamika kelompok yang menyimpan perbedaan kepentingan yang kuat.<sup>94</sup>

Menurut Thatcher kolaborasi pada intinya menjelaskan adanya interdependensi organisasi yang menuntut adanya kerja sama dalam rangka mencapai tujuan kolektif yang teridentifikasi. Menurut Thatcher dalam rangka pencapaian tujuan kolektif diperlukan kolaborasi dalam tiga aspek, yaitu: 1) kolaborasi infrastruktur; 2) kolaborasi prosedur; dan 3) kolaborasi kepemimpinan.<sup>95</sup> Kolaborasi infrastruktur berfokus pada struktur organisasi yang digunakan untuk memformalkan dan mendukung hubungan antar organisasi. Kolaborasi prosedur memfokuskan diri pada proses-proses yang dikembangkan untuk mendukung operasi dan Kolaborasi kepemimpinan dalam pengertian ini adalah perilaku yang diperlukan untuk mendukung interaksi.

Hickman dan Silva menjelaskan terdapat delapan bentuk kolaborasi, sebagai berikut :

(1) *managing global market*, (2) *building new kind of alliance between the public and private sector*, (3) *balancing competition with*

---

<sup>93</sup> P. Mattesich, M. Murray-Close, and B. Monsey, *Collaboration: What Makes It Works?* (Saint Paul: Amherst H. Wilder Foundation, 2001) dalam McNamara, Madeleine Wright, 2008, h. 37.

<sup>94</sup> Edward M. Marshal, *Transforming the Way We Work: The Power of Collaborative Workplace* (New York: Amacom, 1995). Lihat juga Sam'un Jaja Raharja, "Model Kolaborasi dalam Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Citarum, Disertasi, FISIP-Universitas Indonesia, 2008.

<sup>95</sup> C. Thatcher, "A Study of Interorganizational Arrangement among Three Regional Campuses of a Large Land-grant University (Ph.D. Dissertation, University of Harford, 2007).

*collaboration, (4) drawing investors into corporate environment, (5) accepting corporate responsibility, (6) designing new form of organizations, (7) integrating sub cultures, (8) tuning every employee into the new millenium.*<sup>96</sup>

Jika dikaitkan dengan kategorisasi Hickman dan Silva, karakteristik kolaborasi dalam pelaksanaan revitalisasi Kotatua adalah yang terdapat pada butir enam, “*Designing new form of organizations*” dan butir tujuh, “*Integrating Sub cultures*” Merujuk pada butir enam, “*Designing new form of organization*” selaras dengan pendapat Malcolm Goggin,<sup>97</sup>

*Conventional wisdom has long asserted that hierarchically integrated administrative structures ease the communication of policy messages and thus simplify and streamline implementation processes’.Indeed, this is a sensible notion. Communicating a policy message through the intergovernmental system means creating some shared sense of implementation and some coordinated pattern of activities among many different individuals.*

Menurut Goggin, struktur organisasi yang secara hirarki terintegrasi akan lebih memungkinkan implementasi kebijakan akan berhasil, karena komunikasi akan lebih berjalan lancar dan kedekatan unit-unit organisasi dan personil . Implementasi oleh intra-organisasi akan lebih berhasil dibandingkan dengan inter-organisasi”. Selanjutnya dalam kaitannya dengan koordinasi, menurut Goggin, dkk organisasi yang secara hirarki terintegrasi membuat koordinasi dan implementasi kebijakan akan semakin mudah. Selanjutnya Goggin mengemukakan:

*When these people are located in the same or closely clustered organization units, the extent of coordinated actions is likely to increase. In short, other things being equal, intraorganizational*

---

<sup>96</sup> David Limerick and Bert Cunningham, *Managing the New Organization: A Blueprint for Networks and Strategic Alliances* (San Francisco, Jose-Bass Publisher, 1993), h. 14.

<sup>97</sup> Malcolm M Goggin et al., *Implementation Theory and Practice Toward a Third Generation*, Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education, 1990, h. 121.

*implementation is easier to conduct than the interorganizational variant.*<sup>98</sup>

Kebijakan Pemerintah pada dasarnya membuka peluang untuk mengatasi hambatan-hambatan koordinasi bagi program-program pembangunan yang bersifat khusus dengan membentuk struktur organisasi yang secara hirarki terintegrasi pada suatu kawasan tertentu. Hal ini dimungkinkan dengan berlakunya UU no.29 tahun 2007 tentang Pemerintahan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pada pasal 30, ayat (1) menyebutkan: “Pemerintah dapat membentuk dan/atau menetapkan kawasan khusus di wilayah Provinsi DKI Jakarta untuk menyelenggarakan fungsi-fungsi pemerintahan tertentu yang bersifat khusus bagi kepentingan nasional sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan” kemudian pada ayat (2) disebutkan bahwa Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dapat mengusulkan pembentukan kawasan khusus di wilayahnya. Mengingat Kotatua merupakan kawasan yang merupakan peninggalan sejarah pertumbuhan Jakarta sebagai Ibukota Negara, maka keberadaannya merupakan aset nasional yang perlu dilindungi dan dilestarikan.

Selanjutnya dalam kaitan dengan butir tujuh, bentuk kolaborasi Hickman dan Silva, “*Integrating Sub cultures*” perlu dikembangkan integrasi oleh keempat Institusi Pemda DKI Jakarta yang terlibat dalam revitalisasi Kotatua dan Sub-kultur masyarakat dan dunia usaha sebagai komponen yang menentukan keberhasilan revitalisasi.

---

<sup>98</sup> *Ibid.*

Dengan demikian Pendapat Thatcher tentang kolaborasi dapat menjadi model yang lebih *actionable* jika dipadukan dengan model kolaborasi yang dikembangkan oleh Senge. Model Thatcher dapat menjelaskan tiga faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam kolaborasi. Namun model ini kurang rinci menjelaskan dimensi tindakan dalam kolaborasi yang dapat menuntun para aktor organisasi mencapai tujuan kolektif. Peter Senge dengan Model Tri Karya dapat menjembatani agar ketiga faktor yang kemukakan oleh Thatcher dapat diarahkan menjadi tindakan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam kaitannya dengan pencapaian tujuan kolektif, Peter Senge,<sup>99</sup> mengingatkan bahwa dunia usaha, pemerintah dan LSM masing-masing akan menghadapi masalah yang serba kompleks dan berkelanjutan. Dengan demikian usaha yang terpisah (*isolated*) sudah menjadi tidak layak. Model yang diperlukan dewasa ini adalah yang memperhatikan kualitas kinerja, pemberian penghargaan dan sanksi, (*reward and punishment*) asas manfaat, hubungan antara manfaat dan biaya, dimana keseluruhannya memerlukan pembelajaran yang mampu menembus batas-batas organisasi, industri dan sektor. Hal ini hanya dimungkinkan melalui kolaborasi multi organisasi. Bagaimana gambaran model *actionable* untuk kolaborasi multi organisasi akan disajikan melalui model Tri Karya dari Senge.

---

<sup>99</sup> Senge, 2007, h. 51.

#### D. MODEL INTERVENSI SISTEMIK UNTUK KOLABORASI MULTI ORGANISASI

Model intervensi sistemik untuk kolaborasi multi organisasi dalam penelitian ini secara khusus dipengaruhi oleh gagasan *Dynamic Governance* dan *Learning Organization*. Menurut peneliti, secara garis besar kedua gagasan ini memiliki kesamaan pandangan, seperti: 1) faktor perubahan cara berpikir menjadi determinan dalam proses perubahan organisasional; 2) perubahan cara berpikir mempengaruhi faktor hubungan antar elemen atau pelaku organisasi; dan 3) Perubahan cara berpikir dan pola hubungan yang diindikasikan dalam hasil kerjasama antar elemen dalam organisasi maupun multi organisasi.

Pengertian kapabilitas sebuah organisasi, mengacu pada pengetahuan, sikap, keterampilan dan sumberdaya yang dikerahkan untuk melaksanakan tugas penting dalam rangka pencapaian tujuan yang diinginkan, sehingga terjadi suatu proses pembelajaran secara terus menerus, eksekusi yang cepat dan efektif, serta perubahan tanpa akhir.<sup>100</sup> Akwei menjelaskan bahwa *dynamic capabilities* dapat dihasilkan dari suatu kegiatan yang dilakukan secara terus menerus baik dari internal organisasi melalui inovasi, kegiatan pengembangan pegawai, pembelajaran (*learning*) maupun dari eksternal organisasi melalui proses kerjasama maupun akuisisi dari organisasi lain.<sup>101</sup>

Konsep *dynamic capabilities* secara umum merujuk pada kemampuan aktivitas kolektif untuk menjalankan kegiatan pembelajaran secara terus

---

<sup>100</sup> David Limerick and Bert Cunningham, 1993, h. 68.

<sup>101</sup> Cynthia A. Akwei, "The Process of Creating Dynamic Capabilities", *British Journal of Management*, <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/isrc/documents/>, diakses tgl 10 Juli 2009.

menerus, bukan hasil kerja individual. Sebagaimana disimpulkan oleh Akwei bahwa *dynamic capabilities* dapat diidentifikasi sebagai agen perubahan yang memungkinkan pembangunan organisasi sekaligus memperbaharui kemampuan kapabilitasnya untuk menanggapi perubahan lingkungan eksternal.<sup>102</sup>

Neo dan Chen lebih jauh berhasil menempatkan *dynamic capabilities* sebagai kapasitas organisasi dalam mengubah rutinitas dan sumber daya atau kapabilitas inti untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan, karena kegagalan dalam melakukan adaptasi dapat berdampak pada kegagalan organisasi.<sup>103</sup> Menurut Neo dan Chen diperlukan tiga kemampuan kognitif untuk mendorong pembelajaran agar dapat membangun *dynamic capabilities* organisasi, yaitu: (a) *thinking ahead*; (b) *thinking again*; dan (c) *thinking across*.<sup>104</sup> *Thinking ahead* adalah kemampuan menangkap signal awal dalam proses pembangunan yang akan berpengaruh terhadap kondisi masyarakat suatu negara atau daerah di masa depan, agar tetap relevan dengan kondisi dunia yang ada. *Thinking again* adalah kemampuan dan kesadaran untuk memikirkan dan membuat ulang kebijakan-kebijakan fungsional yang telah dijalankan saat ini sehingga dapat menunjukkan kinerja yang lebih bagus. *Thinking across* adalah kemampuan dan keterbukaan lintas wilayah untuk

---

<sup>102</sup> Lihat! Cynthia A. Akwei, 2008; dan Boon Siong Neo and Geraldine Chen, *Dynamic Governance: Embedding Culture Capabilities and Change in Singapore* (Singapore: World Scientific, 2007), h. 29.

<sup>103</sup> Boon Siong Neo and Geraldine Chen, 2007, h. 68.

<sup>104</sup> *Ibid.*, h. 31-43.

mempelajari pengalaman yang dimiliki wilayah lain, agar konsep-konsep serta ide baru dapat diintroduksikan ke dalam institusi yang ada.<sup>105</sup>

Berdasarkan kajian Pettus, Kor, dan Mahone,<sup>106</sup> ada tiga aspek yang dapat mendorong terjadinya *dynamic capabilities*, yaitu: 1) adanya kapabilitas manajerial (*managerial capabilities*), 2) adanya pembelajaran organisasi, dan 3) adanya fleksibilitas strategi. Pegawai dalam lingkup manajerial memiliki peran strategis dalam organisasi karena pegawai pada posisi tersebut dapat mendorong sebuah perubahan untuk tumbuh (*grow*), memperbaharui (*renew*), dan mengedakan perbedaan (*differentiate*).

Implementasi revitalisasi Kotatua dilaksanakan oleh multi organisasi dan tidak ada satu institusi yang ditunjuk sebagai leading sector. Dengan demikian untuk membangun *dynamic capabilities* organisasi yang terlibat perlu memiliki saluran komunikasi yang baik antar institusi yang terlibat, untuk saling mengkomunikasikan perencanaan pelaksanaan dan evaluasi yang akan dilakukan oleh tiap sektor kepada institusi mitra, agar terbentuk sinkronisasi pelaksanaan tugas oleh masing-masing insitusi.

---

<sup>105</sup> *Ibid.*, h. 3.

<sup>106</sup> Lihat Juga Michael L. Pettus, Yasemin Y. Kor, and Joseph T. Mahoney, *A Theory of Change in Turbulent Environments: The Sequencing of Dynamic Capabilities Following Industry Deregulation*, [http://www.business.uiuc.edu/Working\\_Papers/papers/07-0100.pdf](http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/07-0100.pdf), 2007, h. 5-7. diakses tgl 10 Juli 2009.

## 1. *Dynamic Governance*

*Governance* adalah hubungan antara pemerintah dan masyarakat yang memungkinkan kebijakan-kebijakan dan program-program publik dapat diformulasikan, diimplementasikan dan dievaluasi.<sup>107</sup> Menurut Neo dan Chen, *governance* atau pemerintahan menjadi dinamik jika pilihan-pilihan kebijakan sebelumnya dapat diadaptasi pada pembangunan yang sedang dijalankan dalam lingkungan yang tidak pasti dan berubah dengan cepat sehingga kebijakan dan institusinya tetap relevan dan efektif dalam mencapai keluaran jangka panjang yang diinginkan.<sup>108</sup>

Neo and Chen menjelaskan *dynamic governance* adalah hasil peningkatan kapasitas untuk pembangunan jalur yang adaptif (*adaptive path*) dan kebijakan yang adaptif (*adaptive policy*) sehingga dapat dihasilkan eksekusi kebijakan yang efektif. *Dynamic Governance* juga melibatkan proses institusionalisasi nilai-nilai budaya yang mendukung kapabilitas organisasi untuk menghasilkan jalur-jalur yang adaptif (*adaptive path*).<sup>109</sup>

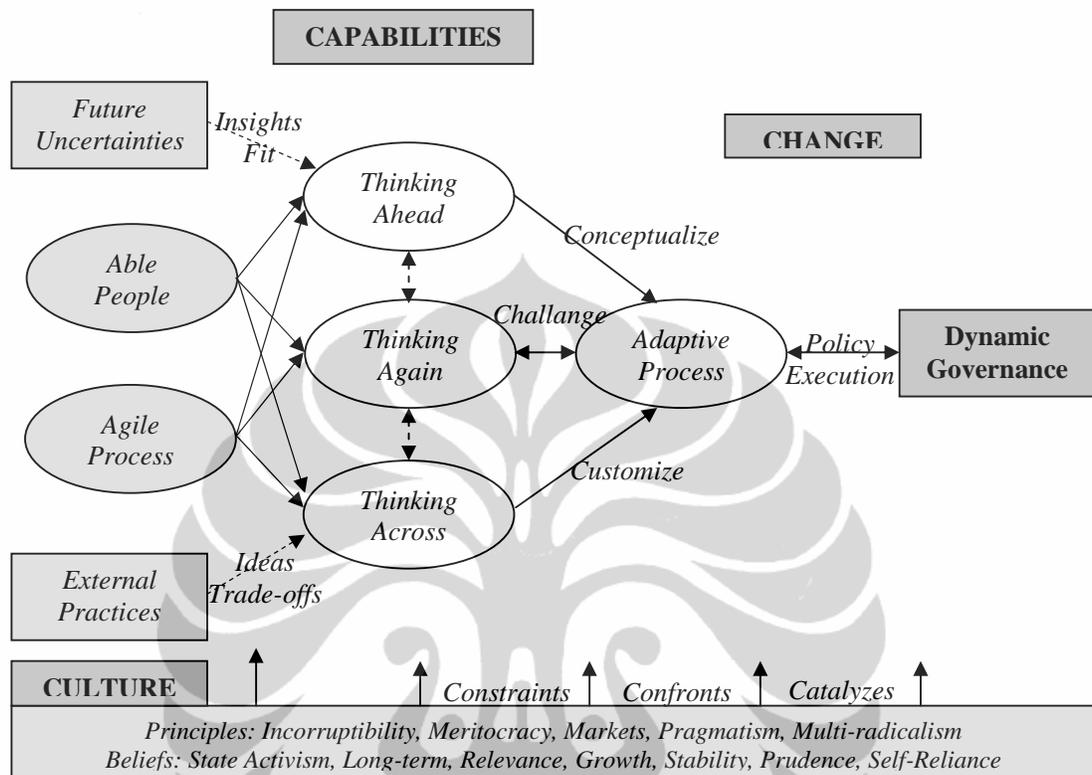
---

<sup>107</sup> Boon Siong Neo and Geraldine Chen, 2007, h. 7. Dalam konteks yang lebih luas ini mengacu pada peraturan, institusi, dan jejaring yang menentukan bagaimana suatu negara atau suatu fungsi-fungsi organisasi. Lihat Ghambhir Bhatta, *International Dictionary of Public Management and Governance* (New York, ME Sharpe Inc., 2006), dalam Boon Siong Neo and Geraldine Chen, 2007, h. 7.

<sup>108</sup> *Ibid.*

<sup>109</sup> *Ibid.*, h. 11.

Gambar 2.2  
Kerangka Kerja *Dynamic Governance System*



(Sumber: Neo and Chen, 2007: 13)

*Dynamic governance* menciptakan karakter tata kelola organisasi publik yang adaptif, yang menurut Hatfield-Dodds dan kawan-kawan dapat diartikan sebagai:<sup>110</sup>

“... ‘the evolution of rules and norms that better promotes the satisfaction of underlying human needs and preferences given changes in understanding, objectives, and the social, economic and environmental context’. This establishes an idealised reference point for examining the dynamics of institutional change – akin to the concept of market failure within economics – and provides a useful framework for identifying impediments to desirable changes and developing effective remedies for these impediments.”

<sup>110</sup> Steve Hatfield-Dodds, Rohan Nelson and David C. Cook, 2007.

Suatu organisasi dianggap adaptif jika dapat meningkatkan akselerasi pembangunan dan kemakmuran suatu pemerintahan dengan secara terus menerus meningkatkan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial ekonomi sebagai hasil interaksi antara unsur masyarakat, kelompok bisnis dan pemerintah. Unsur tersebut merupakan pemangku kepentingan kunci dari organisasi yang adaptif.

Selanjutnya, Neo dan Chen menjelaskan bahwa *adaptive policy* dapat dihasilkan ketika pemerintahan membangun kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) melalui tiga kemampuan, yaitu: *thinking ahead*, *thinking again* dan *thinking across*. *Thinking ahead* yaitu kemampuan menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar lingkungan organisasi. *Thinking again* yaitu kemampuan untuk merefleksikan apa yang telah dilaksanakan. *Thinking across* yaitu kemampuan untuk belajar dari pihak lain.

Tiga elemen dasar dari kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) dari Neo dan Chen, Pertama, *Thinking Ahead* adalah kapabilitas untuk berpikir ke depan, mencakup sejumlah dimensi, yaitu: kemampuan mengidentifikasi perkembangan di masa mendatang, kemampuan mengetahui implikasi atas kepentingan tujuan sosio-ekonomis di masa depan, dan kemampuan investigatif hal strategis dan pilihan yang dibutuhkan masyarakat dalam mengeksploitasi peluang baru dan mengurangi efek negatif terhadap potensi ancaman. Dalam hal ini *thinking ahead* bertujuan memperoleh pengetahuan tentang kebutuhan masa datang dan mempertimbangkan risiko strategi dan kebijakan yang saat ini masih dijalankan. Kemampuan *thinking ahead* dapat

membantu para pengambil keputusan untuk melihat kembali kondisi dan strategi yang dibutuhkan untuk mengkaji kebijakan dan program yang ada. Pengembangan kemampuan *thinking ahead*, dalam konteks pembangunan organisasi, dapat diposisikan sebagai upaya membangun tujuan besar organisasi, atau dengan kata lain untuk membangun visi dan misi organisasi.

Kedua, *Thinking again* adalah kapabilitas untuk berpikir ulang, seperti: kemampuan berkonfrontasi dengan realita sekarang sehubungan dengan kinerja yang dihasilkan sebagai akibat dari strategi, kebijakan, dan program yang telah dihasilkan, dan kemampuan untuk melakukan desain ulang baik strategi, kebijakan, maupun program-program yang telah diputuskan. Ini dilakukan untuk mendapatkan kualitas dan hasil yang lebih baik. Kemampuan *thinking again* juga dapat melihat jauh melampaui warisan masa lalu dari kebijakan dan program guna mencari cara memperbaiki kinerja. Kemampuan *thinking again* dalam konteks pengembangan organisasi, merupakan pengejawantahan dari kemampuan organisasi melaksanakan serangkaian evaluasi terhadap program dan kebijakan yang telah ditempuh secara objektif dan jujur.

Ketiga, *Thinking Across* adalah kapabilitas berpikir melampaui batas lingkungannya. Dalam pengertian yang sama berpikir melampaui batas pemikiran lama atau tradisional untuk mempelajari pengalaman organisasi lain agar ide-ide yang baik dapat diadopsi dan disesuaikan agar dapat menghasilkan kebijakan dan program inovatif yang akan diinstitutionalisasi. Kemampuan *thinking across* mendorong ide-ide baru yang inovatif dalam organisasi.

Konsep *dynamic governance* jika ditelusuri, akan merujuk pada konsep *dynamic capabilities* dari kajian organisasi bisnis.<sup>111</sup> Konsep *dynamic capabilities* secara garis besar menjelaskan mengenai kemampuan aktivitas kolektif untuk menjalankan kegiatan pembelajaran secara terus menerus, bukan hasil kerja individual. Akwei menjelaskan bahwa *dynamic capabilities* dapat diidentifikasi sebagai agen perubahan yang memungkinkan pembangunan organisasi sekaligus memperbaharui kemampuan kapabilitasnya untuk menanggapi perubahan dari lingkungan eksternal.<sup>112</sup>

Neo dan Chen lebih lanjut menjelaskan bahwa *capabilities* merujuk pada sejumlah karakteristik kemampuan organisasi di antaranya adalah kemampuan melakukan koordinasi tugas untuk mencapai hasil akhir yang dibutuhkan, dimana proses pengembangan kemampuan-kemampuan organisasional dilakukan melalui serangkaian proses pembelajaran.<sup>113</sup> yang menurut Senge dilandasi oleh konsep *learning organization*.

## **2. Learning Organization**

Sebagaimana telah dikemukakan, bahwa perubahan organisasi, baik yang diawali dari lingkup individu, kelompok, dan organisasi, mensyaratkan adanya kemampuan. Kemampuan yang dimaksud oleh Neo dan Chen adalah

---

<sup>111</sup> Lihat David Teece, *et al.*, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* 18, 7 (1997).

<sup>112</sup> Cynthia A. Akwei, "The Process of Creating Dynamic Capabilities," *British Journal of Management*, <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/isrc/documents/TheprocessofcreatingdynamiccapabilitiesBJMsubmission30thSeptember.pdf>, diakses pada 1 Juli 2009.

<sup>113</sup> Boon Siong Neo dan Geraldine Chen, 2007, h. 29.

*Thinking Ahead, Thinking Across, dan Thinking Again* (Model Tiga T). Dengan kemampuan itu organisasi publik dapat menjelma menjadi *dynamic governance*, terutama dalam eksekusi kebijakan.<sup>114</sup> Jika eksekusi atau implementasi kebijakan disyaratkan oleh neo dan Chen dengan model Tiga T, maka *Learning Organization* menekankan pada persyaratan bagaimana suatu organisasi, terlebih organisasi publik menghadapi perubahan lingkungan dan kompleksitas masalah, sehingga perlu membentuk organisasi pembelajaran.<sup>115</sup>

Gagasan *Learning Organization* berawal dari metafora organisasi yang dapat dipadankan dengan sistem organik yang mampu belajar. LO sendiri dalam perkembangannya banyak dikaji oleh peneliti dengan latar belakang keilmuan yang relatif cukup beragam. Secara garis besar LO memfokuskan pandangannya terhadap langkah individu, kelompok, dan organisasi dalam memperhatikan, menginterpretasikan serta menggunakan informasi untuk melakukan perubahan dalam organisasi.

Dalam perkembangannya, teori dan penelitian mengenai LO mengarah pada dua percabangan, yaitu perspektif pembelajaran adaptif dan perspektif *knowledge development*.<sup>116</sup> Dalam perspektif *knowledge development* kata kuncinya adalah pengetahuan, dimana pengetahuan dianggap sebagai sumber pengembangan organisasi. Dalam perspektif ini organisasi merupakan kesatuan

---

<sup>114</sup> *Ibid.*, h. 13.

<sup>115</sup> Lihat S. Ackroyd, "From Public Administration to Public Sector Management: Understanding Contemporary Change in British Public Services," *International Journal of Public Sector Management*, Vo. 8. No. 2, 1995, h. 19-32; Jan Betts and Rick Holden, "Organizational Learning in a Public Sector Organization," *Journal of Workplace Learning*, Vo. 15 No. 6, 2003.

<sup>116</sup> Howard Aldrich, *Organization Evolving* (London: Sage Publications, 2003), h. 58.

dari keterkaitan antar anggota yang memiliki berbagai pola-pola pengertian (*cognitive*) dan keyakinan (*belief*) atau cara pandang (*mental model*). Sementara itu, dalam perspektif pembelajaran adaptif organisasi dianggap sebagai sistem aktifitas yang mempunyai tujuan dan dalam pencapaiannya dikelola berdasarkan pengalaman dengan melakukan pengulangan perilaku yang mendukung kesuksesan dan menghilangkan perilaku yang menghambat kesuksesan. Hasil pembelajaran adaptif dapat berbentuk perbaikan *routine* organisasi, sementara hasil *knowledge management* dapat berupa suatu inovasi.

Konsep *Learning Organization* banyak dipopulerkan oleh Peter Senge. Konsep LO ini memuat gagasan yang oleh Senge dimaksudkan sebagai organisasi yang tiada henti mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depannya.<sup>117</sup> Menurut Senge, ada lima elemen penting dalam LO, yang kemudian disebutnya sebagai suatu disiplin. Kelima disiplin tersebut adalah *systems thinking*, *mental model*, *shared vision*, *team learning*, dan *personal mastery*.

Secara ringkas inti dari gagasan LO dari Peter Senge dapat dijelaskan sebagai berikut. *Learning Organization* atau sekali lagi disingkat LO terjadi jika ada anggota organisasi yang terus menerus meningkatkan kemampuan personalnya (*personal mastery*), sementara peningkatan kemampuan terus menerus dari setiap anggota organisasi diikuti dengan padunya cara pandang dan tujuan anggota organisasi (*shared vision*), yang pada gilirannya

---

<sup>117</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday Currency, 1990), h. 14.

berpengaruh juga terhadap kemampuan tim kerja, dimana selain kemampuan personal kemampuan tim juga selalu diperbarui kemampuannya (*team learning*). Ketiga disiplin tersebut bisa tidak efektif ketika rutinitas organisasi semakin memperburuk hasil kerja organisasi. Pemburukan tersebut terjadi sebagai akibat cara pandang (*mental model*) yang salah. kecenderungan *mental model* yang salah ini terjadi karena cara pandang yang ada telah diyakini sejak lama, yang tertanam di dalam nilai-nilai, norma atau kebiasaan, yang kebenarannya cenderung tidak pernah dipertanyakan lagi. Melalui disiplin berpikir sistem (*systems thinking*), keempat disiplin yang ada dapat dikembangkan dan dipertautkan sehingga pengembangan dan pemanfaatan disiplin-disiplin tersebut menjadi terarah. Berpikir secara sistem (*systems thinking*) ialah memandang bahwa tujuan suatu entitas bersumber pada eksistensi kesatuan seluruh unsur pembentuknya.<sup>118</sup>

Sebelum membahas lebih lanjut pemikiran Senge mengenai LO, berikut ini akan digambarkan berbagai disiplin ilmu yang turut mempengaruhi. Sebelumnya juga dapat dijelaskan bahwa selain konsep LO atau *Learning Organization* juga terdapat konsep *Organizational Learning (OL)* Konsep OL biasanya digunakan untuk menjelaskan tipe aktivitas belajar tertentu yang terjadi di dalam organisasi, sementara *Learning Organization* mengacu pada tipe khusus organisasi dalam belajar. Jika OL lebih banyak melihat fenomena pembelajaran di dalam konteks organisasi, konsep LO lebih banyak digunakan

---

<sup>118</sup> Lihat Kambiz E. Maani and Robert Y. Cavana, *Systems Thinking and Modelling* (New Zealand: Prentice Hall, 2000); dan Joseph O'Connor and Ian McDermott, *The Art of Systems Thinking* (California: Thorsons, 1997).

sebagai salah satu bentuk pembelajaran dalam organisasi.<sup>119</sup> Meskipun kedua konsep tersebut nampak berbeda, karena keduanya saling terkait biasanya kedua konsep tersebut cenderung saling dipertukarkan.

Berbagai disiplin yang mengkaji fenomena pembelajaran di dalam organisasi dan model-model pembelajarannya terus berkembang. Psikologi, misalnya, melihat fenomena pembelajaran organisasional dengan menempatkannya dalam kajian OD atau *Organization Development*.<sup>120</sup> Fokus kajiannya adalah pengembangan manusia dengan asumsi bahwa kunci pembelajaran terletak pada individu dan kemudian berkembang ke arah organisasi. Contoh model yang menonjol dari kajian ini adalah seperti Model I dan Model II dari Argyris.<sup>121</sup> Ilmu lain, seperti, *Management Science* juga mengkaji fenomena pembelajaran organisasional. Fokusnya pada informasi, bagaimana mengumpulkan dan memroses informasi di dalam dan mengenai organisasi.<sup>122</sup>

Sosiologi juga tidak bisa dilepaskan perannya dalam memahami fenomena pembelajaran organisasional. Asumsi utama dari teori ini bahwa

---

<sup>119</sup> Mark Easteby-Smith, "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques," *Human Relations* 50, 9 (Sept. 1997), h. 1107.

<sup>120</sup> Günter W. Maier, *et al.*, "Psychological Perspectives of Organizational Learning," dalam Meinolf Dierkes, *et al.*, (eds.), 2001, h. 14-34.

<sup>121</sup> Chris Argyris, *Reasoning, Learning, and Action* (California: Jose-Bass Publisher, 1982).

<sup>122</sup> Lihat kajian ini lebih detail dalam Ikka Tuomi, *Corporate Knowledge: Theory and Practice of Intelligent Organizations* (Helsinki: Metaxis, 1999); W.J. Orlikowski and D. Robey, "Information Technology and the Structuring of Organizations," *Information Systems Research* 2, 2 (1991), p. 143-169; dan Chun Wei Choo, *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decision* (New York: Oxford University Press, 1998),

proses belajar melekat di dalam sistem sosial dan struktur organisasional.<sup>123</sup> Di samping itu ilmu yang mengkaji tentang *Organizational Learning* adalah Antropologi,<sup>124</sup> dan disiplin ilmu lainnya yang mengkaji *Organizational Learning* adalah Strategi.<sup>125</sup>

Dalam keragaman pengaruh dari berbagai disiplin ilmu, secara garis besar dalam perkembangannya kajian LO atau OL setidaknya mengangkat tiga aspek penting, yaitu: 1) *Environmental alignment*, 2) *Individual vs. organizational learning*, dan 3) Faktor kontekstual. Aspek pertama *Environmental Alignment*, yaitu keselarasan dengan lingkungan. Menurut gagasan LO, untuk mampu bertahan hidup dalam jangka panjang, suatu organisasi harus mampu beradaptasi dengan lingkungan. Aspek kedua adalah *Individual vs. Organizational learning*. Kajian LO membagi sistem pembelajaran pada tingkat individu, kelompok, organisasi, dan inter-organisasi dengan tipe pembelajaran *single-loop learning*, *double-loop learning*, *deutro learning*.<sup>126</sup> Pembelajaran tingkat *single-loop learning* terjadi jika organisasi dapat menghasilkan penyelesaian masalah yang dihadapi sebagaimana masalah tersebut muncul (*quick fix solution*).

---

<sup>123</sup> Silvia Gherardi and Davide Nicolini, "The Sociological Foundations of Organizational Learning," dalam Meinolf Dierkes, *et al.*, (eds., 2001), h. 35-60.

<sup>124</sup> Barbara Czarniawska, "Anthropology and Organizational Learning," dalam Meinolf Dierkes, *et al.*, (eds.), 2001, h. 118-136.

<sup>125</sup> Christopher S. Boerner, *et al.*, "A Review and Assessment of Organizational Learning in Economic Theories," dalam *ibid.*, h. 89-117.

<sup>126</sup> Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization*, (New York: McGraw-Hill, 1996), h. 39.

Pembelajaran pada tingkat *double-loop learning* menjelaskan bahwa masalah terletak pada perubahan *mental model* yang digunakan. Dalam tingkatan *double-loop learning* organisasi harus terus menerus mengkaji norma-norma, nilai-nilai, kebijakan dan prosedur atau *routines*, yang dapat dilakukan melalui dialog atau perdebatan reflektif dengan lebih mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang benar daripada menemukan solusi yang benar. Tingkatan pembelajaran berikutnya adalah *deutro learning*. Pada tingkat ini organisasi dianggap telah mampu belajar bagaimana belajar.<sup>127</sup>

Aspek ketiga adalah Faktor kontekstual. Aspek konstektual terkait dengan faktor budaya, strategi, struktur, dan lingkungan. Keempat aspek tersebut dapat berpengaruh terhadap pembelajaran organisasional, jika budaya organisasi kondusif, didukung oleh strategi yang fleksibel dengan struktur organisasi yang terbuka dan mendukung inovasi serta adanya lingkungan yang menantang dan memberi peluang terjadinya pembelajaran. Ketiga isu tersebut melandasi fokus penelitian. Setiap penelitian dapat mengindahkan satu isu atau beberapa isu sekaligus.

Kajian terhadap fenomena pembelajaran di dalam organisasi memang telah dikaji dan sekaligus dipengaruhi oleh berbagai disiplin ilmu. Pemanfaatan model-model LO yang kemudian keluar dari kajian tersebut dengan demikian tidak lepas dari pengaruh gagasan-gagasan atau asumsi-asumsi dari berbagai disiplin teori seperti disebut di atas. Dalam kaitan dengan pemanfaatan model LO untuk penelitian dalam Ilmu Administrasi Publik, penelitian LO

---

<sup>127</sup> *Ibid.*

ditempatkan sebagai model dari perspektif modern dalam manajerial administrasi publik. Kebaruan perspektif ini ditandai dengan tujuan bahwa kesuksesan administrasi membutuhkan kejelasan tujuan dan proses yang fleksibel untuk mencapainya dengan memperhatikan aspek lingkungan organisasi. Berikut ini (Tabel 2.1) adalah beberapa penelitian yang menggunakan model Learning Organization.

Fenomena pembelajaran di dalam organisasi telah dikaji dan dipengaruhi oleh berbagai disiplin ilmu. Pemanfaatan model-model LO dengan demikian akan dipengaruhi oleh gagasan-gagasan atau asumsi-asumsi dari berbagai disiplin teori yang turut mengkajinya. Khusus dalam penelitian dalam Ilmu Administrasi Publik, penelitian LO ditempatkan sebagai model dari perspektif modern dalam manajerial administrasi publik. Kebaruan perspektif ini ditandai dengan prinsip bahwa kesuksesan administrasi membutuhkan kejelasan tujuan dan proses yang fleksibel serta memperhatikan aspek lingkungan organisasi. Argumen bahwa pemanfaatan model LO untuk memahami proses implementasi kebijakan, seperti halnya revitalisasi Kotatua, dikuatkan oleh penjelasan Hill.

*“If implementation is continuous and never-ending, then maybe there is some rationale behind this, other than the implications of complexity that objectives become transformed and technologies need revisions”<sup>128</sup>*

Lebih lanjut Hill menjelaskan bahwa

*“Implementation is modelled as an endless learning process where the implementators through continuous search process come up with improved goal functions and more reliable programme technologies”<sup>129</sup>*

---

<sup>128</sup> Michael Hill, 1997, h.302

<sup>129</sup> *Ibid.*

Tabel 2.1  
 Penelitian dengan *Learning Organization* sebagai Model Penelitian

Peneliti	Isu-isu <sup>*)</sup> / Dominasi Pemikir	Paradigma/ Strategi Penelitian/ Teknik Analisis	Simpulan
Tjakraatmadja (2002)	ii & iii/ Senge	Post-positivisme/ <i>Survey</i> / Multi regresi	'Habitat' belajar berfungsi menjembatani transformasi pengetahuan
Munir (2003)	i & ii/ Nonaka, Soo	Post-positivisme/ <i>Survey</i> / <i>Structural Equation Modelling</i>	Kemampuan akuisisi informasi oleh individu dan organisasi, dan konversinya menjadi pengetahuan merupakan stimulus inovasi
Sarinastiti (2004)	ii/ Wenger	Konstruktivisme/ <i>Single Case/Analisis Wacana</i>	<i>Knowledge sharing</i> muncul dalam komunitas praktis dengan mediasi jejaring komputer
Gana (2005)	i, ii, & iii/ Tidak Ada	Post-positivisme/ <i>Survey</i> / <i>Structural Equation Modelling</i>	Gaya kepemimpinan dan orientasi pasar, serta struktur organisasi yang mendukung berpengaruh terhadap inovasi
Irsan (2005)	iii/ Nonaka	Post-positivisme/ <i>Survey</i> / <i>Path Analysis</i>	Visi bersama merupakan <i>enabler</i> kreasi pengetahuan
Wahono (2005)	ii/ Nonaka	Post-positivisme/ <i>Survey</i> / <i>Path Analysis</i>	Terjadi siklus penciptaan pengetahuan dari Nonaka (SECI), siklus penciptaan melahirkan inovasi
Motik (2006)	i & ii/ Tidak ada	Konstruktivisme/ <i>Single case/ Soft System Methodology &amp; System Dynamics</i>	Unsur kesuksesan perusahaan terletak pada kemampuan mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan
Ellu (2007)	iii/ Foucault	Teori Kritik/ <i>Single Case/</i> Analisis Wacana	Pemaknaan dalam pengorganisasian bisnis mikro perbankan (BRI) diwarnai kuasa dominatif
Muhardiansyah (2007)	ii & iii/ Argyris- Schön, Senge	Post-positivisme/ <i>Survey</i> / <i>Structural Equation Modelling</i>	<i>Mental model</i> berpengaruh terhadap pengetahuan baru

Catatan: Isu-isu<sup>\*)</sup>:  
 i) *environmental alignment*,  
 ii) *individual vs. organizational learning*,  
 iii) faktor kontekstual.

(Sumber: Atmoko, 2009: 33)

Penjelasan Hill di atas menegaskan bahwa implementasi adalah sebagai *learning*, yang bisa meliputi aktor individu maupun kelompok pelaksana. Dengan demikian, perspektif LO tetap relevan dalam diskusi mengenai

implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua, dimana berdasarkan karakteristik organisasi masih belum mencerminkan sebuah organisasi pembelajar sebagaimana diuraikan oleh Marquardt<sup>130</sup> yaitu harus memiliki lima sub-sistem, yaitu pembelajar (*learning*), organisasi (*organization*), orang-orang dalam organisasi (*people*), pengetahuan (*knowledge*) dan teknologi (*technology*). Tanpa kelima dimensi tersebut hanya akan menghasilkan perubahan kecil dari *non-learning menjadi learning organization*.

Apabila kita telaah pengorganisasian revitalisasi Kotatua, maka pendapat Marquardt tidak relevan untuk diarahkan pada salah satu dari keempat SKPD mengingat tidak satupun organisasi yang dapat bertindak sebagai Leading sector. Demikian halnya dengan keberadaan UPT Kotatua, dengan keterbatasan wewenang, perangkat organisasi sumber daya manusia dan dukungan teknologi, keberadaanya belum didesain untuk bertindak sebagai Leading Sector, dan belum memiliki kelima dimensi tersebut. Dengan demikian pandangan Marquardt perlu diarahkan untuk melihat kolaborasi multi organisasi pelaku implementasi revitalisasi Kotatua dalam perspektif sistem.

Berbicara mengenai implementasi kebijakan sebagai *learning process*, seperti disampaikan oleh Hill, maka ada satu unsur penting yang diperlukan agar *learning process* tersebut berjalan, yaitu suatu cara berpikir sistemik. Cara berpikir sistemik ini menjadi salah satu unsur kunci terutama jika implementasi tersebut mendasarkan prosesnya pada kolaborasi. Proposisi kolaborasi tersebut

---

<sup>130</sup> Michael J. Marquardt, *Building Learning Organization* (New York: McGraw-Hill, 1996), h. xix.

seperti disampaikan oleh Senge bahwa: “*When effective collaboration is the aim, developing a shared conceptual ‘systems sense’ is even more important*”.<sup>131</sup>

Revitalisasi Kotatua yang menyimpan kondisi permasalahan multi aspek dan multi *stakeholders* tidak bisa mengabaikan begitu saja kondisi tersebut dalam implementasi kebijakan revitalisasinya. Berpikir sistem dengan demikian menjadi unsur pokok untuk memahami bagaimana dinamika kolaborasi multi organisasi dalam proses implementasi tersebut. Bagaimana berpikir sistem memahami kompleksitas multi aspek dan *stakeholders* dapat dijelaskan pada bagian selanjutnya di bawah ini.

### **3. Perspektif Sistem**

Perspektif sistem adalah bagian penting dalam memahami gagasan kolaborasi multi organisasi. Untuk memahami perspektif sistem, perlu terlebih dahulu pengenalan tentang Model, yang dapat dianggap sebagai representasi dari suatu sistem. Model berperan untuk mendeskripsikan suatu sistem, karena melalui model sistem dapat dievaluasi dan kemudian diintervensi.

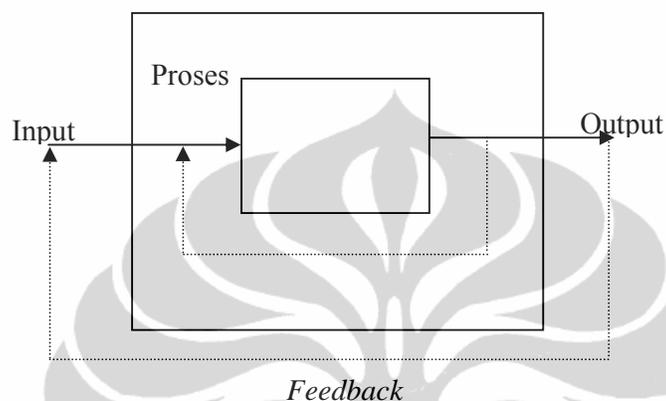
Sebuah model yang merupakan representasi sistem setidaknya memiliki karakteristik elemen berupa input, proses, output, serta umpan balik (Gambar 2.3). Daellenbach menambahkan bahwa karakteristik Suatu sistem terdiri atas: 1) transformasi proses (aktifitas sistem); 2) batasan sistem; 3) komponen dan

---

<sup>131</sup> Peter M. Senge, *et al.*, 2007, h. 45.

sub-sistem dari sistem yang lebih kecil; 4) *input* ke sistem dari lingkungan; dan 5) *output* sistem.<sup>132</sup>

Gambar 2.3  
Elemen Penting Model suatu Sistem



(Sumber: Schoderbek, *et al.*, 1985:25, diadaptasi kembali)

Model itu sendiri dapat diklasifikasi dalam karakteristik dikotomis. Menurut Hoover dan Perry karakteristik dikotomis terdiri atas lima aspek sebagai berikut:<sup>133</sup>

- 1) preskriptif dan deskriptif;
- 2) *discrete* dan *continuous*;
- 3) probabilistik dan deterministik;
- 4) statis dan dinamis;
- 5) *open loop* dan *close loop*.

Dalam penelitian ini digunakan metode SSM (*Soft Systems Methodology*), model input, proses, output, dan umpan balik menjadi landasan

<sup>132</sup> Hans G. Daellenbach, *System and Decision Making: A Management Science Approach*. (Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 1994), h. 57.

<sup>133</sup>Steward F. Hoover and Ronald F. Pery, *Simulation* (Massachusetts: Edison Wisely Publishing Company, 1989), h. 6.

dalam membangun model aktifitas manusia – yang dalam hal ini adalah aktifitas kolaborasi multi organisasi pelaku implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta. Jika dikaitkan dengan karakteristik model sistem menurut Hoover dan Perry, maka model penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian deskriptif dengan pandangan bahwa sistem merupakan sistem terbuka (*opened loop*). Karakteristik sistem terbuka tampak dalam memasukkan unsur pandangan setiap pelaku dalam sistem yang dimodelkan.

Penelitian dilaksanakan untuk menelaah permasalahan yang menjadi penyebab belum terwujudnya revitalisasi Kotatua Jakarta setelah dicanangkan sejak tahun 1973. Secara khusus akan melihat pelaksanaan fungsi oleh institusi yang turut memiliki kaitan tugas melaksanakan revitalisasi Kotatua. Pelaksanaan penelitian menggunakan metode kualitatif dan metode sistem yaitu SSM (*Soft Systems Methodology*).

Tujuan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta merevitalisasi Kotatua perlu didukung oleh seluruh institusi yang memiliki tupoksi berkaitan dengan kawasan Kotatua. Belum berhasilnya revitalisasi Kotatua Jakarta setelah 38 tahun pencanangannya karena institusi yang terkait tidak melaksanakan bagian tugasnya sebagaimana mestinya. Hal ini disebabkan oleh adanya kendala yang menghambat terwujudnya kolaborasi multi organisasi. Masalah kolaborasi multi organisasi sangat kompleks berkaitan dengan isu-isu permasalahan yang muncul sebagai akibatnya dan merupakan berbagai aspek yang saling terkait atau bersifat sistemik. Dengan demikian untuk melakukan penelitian terhadap

permasalahan perlu menggunakan perspektif kesisteman agar dapat menghasilkan solusi permanen.

Melalui analisis sistem akan dapat dideteksi faktor penyebab tidak berperannya institusi dalam melaksanakan fungsinya atau terjadinya disfungsi institusi yang bertugas melaksanakan revitalisasi serta mencari alternatif pemecahan masalah secara holistik dengan menggunakan mekanisme sistem agar mampu menghindari disfungsi institusi melalui penghapusan struktur dan mekanisme kerja lama yang kaku dan memberdayakan institusi baru, dengan cara kerja holistik melalui penerapan berpikir kesisteman (*systems thinking*) sebagaimana dikemukakan Metcalfe:<sup>134</sup>

*If government is to learn to solve new problems, it must also learn to create the system for doing so and discard the structures and mechanisms grown up around the problems. The need is not merely to cope with a particular set of new problems, or even to discard the organizational vestiges of a particular form of governmental activity which happen at present to be particularly cumbersome. It is to design and bring into being the institutional process through which new problems can be continually be confronted and old structures continually discarded.*

Berkaitan dengan perlunya perspektif sistem dalam menemukan akar masalah penyebab terhambatnya kolaborasi multi organisasi, Muhammadi dkk mengemukakan lima langkah yang diperlukan, yaitu.<sup>135</sup>

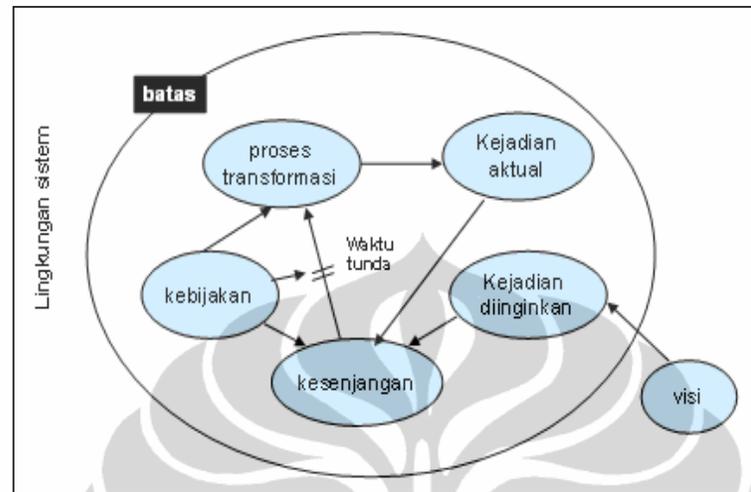
- 1) Identifikasi proses menghasilkan kejadian nyata;
- 2) Identifikasi kejadian yang diinginkan;
- 3) Identifikasi kesenjangan antara kenyataan dan keinginan;

---

<sup>134</sup> Les Metcalfe dalam Jan Kooiman, (ed.), *Modern Governance: New Government-Society Interactions* (London: SAGE publications, 1994), h.188.

<sup>135</sup> Muhammadi, *et al.*, *Analisis Sistem Dinamis* (Jakarta: UMJ Press, 2001), h .394-6.

Gambar 2.4  
Analisis Kebijakan



Sumber: Muhamadi, dkk (2001: 22)

- 4) Identifikasi dinamika menutup kesenjangan
- 4) Analisis kebijakan.

Pertama, identifikasi proses menghasilkan kejadian nyata. Belum berhasilnya revitalisasi Kotatua sampai saat ini disebabkan belum terselenggaranya kolaborasi di antara institusi terkait. Kedua, identifikasi kejadian yang diinginkan. Memahami Visi atau keadaan Kotatua yang diinginkan dengan pelaksanaan revitalisasi (*desired state*) yang perlu dirinci dalam bentuk kriteria layak untuk dikerjakan (*feasible*) serta dapat diterima oleh seluruh stakeholder (*acceptable*). Ketiga, identifikasi kesenjangan antara nyata dan keinginan. Setelah 37 tahun sejak pencangannya untuk pertama kali, revitalisasi Kotatua yang akan memberi manfaat bagi pengembangan pariwisata kota Jakarta belum terwujud. Berbagai manfaat yang diharapkan

tidak terjadi, bahkan Kotatua terbengkalai dalam waktu lama, sehingga keadaannya memprihatinkan. Keempat, identifikasi mekanisme menutup kesenjangan. Menata ulang seluruh pengorganisasian institusi yang memiliki tupoksi yang bersentuhan dengan program revitalisasi Kotatua dengan dukungan teknologi informasi guna mencapai efektivitas kerja yang optimal dan efisiensi penggunaan dana. Kelima, analisis kebijakan. Menyusun alternatif kebijakan untuk mengefektifkan institusi pelaksana revitalisasi guna mewujudkan kondisi Kotatua yang diinginkan (*desired state*).

Perspektif sistem adalah suatu cara untuk menjelaskan sesuatu, dimana masing-masing elemen bekerja sesuai fungsinya dan saling tergantung antara satu dengan yang lain. Dalam perspektif sistem dikenal dua tipe sistem yaitu *hard systems* dan *soft systems*.<sup>136</sup> *Hard system* merepresentasikan suatu model yang mempunyai tujuan jelas dan dapat diekspresikan secara kuantitatif. Tujuan model dapat digunakan untuk memprediksi respon sistem terhadap perubahan dalam lingkungan baik secara deterministik maupun stokastik. *Soft systems* secara khusus digunakan dalam hubungan dengan sistem aktivitas manusia (*Human Activity Systems*) dimana tujuan sistem harus jelas agar terwujud kesepahaman. Masalah kesepahaman menjadi persoalan utama yang dapat diselesaikan oleh metode sistem lunak atau *soft systems*.<sup>137</sup>

---

<sup>136</sup> David Kirk, "Hard and Soft Systems: A Common Paradigm for Operations Management?," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5 (7), 1995, h. 13-16.

<sup>137</sup> Lihat! Milton E. Lopes, "Soft Systems Methodology: An Application to a Community Based Association," *Proceedings Fielding Graduate Institute Action Research Symposium*, July 2001, h. 1.

Analisis sistem lunak dijadikan sebagai metode penelitian untuk melihat masalah Kotatua dalam perspektif sistem dan juga untuk merencanakan dan menerapkan perubahan. Di samping itu Sistem lunak juga akan digunakan untuk memahami hubungan kausalitas antara berbagai variabel berpengaruh dalam pelaksanaan revitalisasi Kotatua. Dan pada akhirnya dengan Sistem lunak akan ditelaah upaya yang relevan dan perlu dilakukan agar terjadi perubahan yang dapat mendorong kesadaran berpikir holistik, kreatif dan antisipatif di antara institusi yang terkait, sehingga mampu menciptakan mekanisme kerja yang efektif dalam mewujudkan revitalisasi Kotatua di masa mendatang.

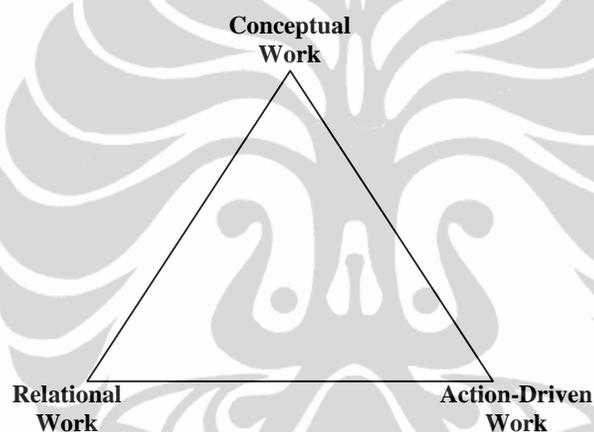
#### **4. Kolaborasi Multi Organisasi: Model Tri Karya dari Senge**

Model *Learning Organization* yang digunakan dalam penelitian ini adalah model dari Peter Senge. Senge membangun model LO untuk kolaborasi multi organisasi ini dengan tiga elemen kerja atau karya. Ketiga elemen karya tersebut atau disebut di sini dengan Tri Karya merupakan elemen yang saling terkait satu sama lain. Tri Karya dari Senge tersebut yaitu terdiri dari karya konseptual (*conceptual work*), karya relasional (*relational work*) dan karya orientasi tindakan (*action driven work*).

Kerja atau karya konseptual menjelaskan bahwa masalah yang kompleks, dalam hal ini pengelolaan revitalisasi Kotatua, membutuhkan ketrampilan

*systems thinking*.<sup>138</sup> Kerja sama atau dalam hal ini dimaksudkan dengan konsepsi kolaborasi tidak cukup diciptakan semata dengan kepaduan pandangan sistemik, yang dikembangkan melalui *systems thinking skill*. Keberhasilan kolaborasi antar organisasi terletak pada kualitas hubungan yang mempengaruhi kerja sama, kepercayaan, kesaling-menguntungkan (*mutuality*) dan pembelajaran bersama.<sup>139</sup>

Gambar 2.5  
Model Intervensi Sistemik untuk Kolaborasi Multi Organisasi



Sumber: Senge, *et al.* (2007: 45)

Sebagaimana Schön, Senge juga mengingatkan bahwa membangun suatu hubungan bukanlah hal mudah, karena karakteristik persaingan dan transaksional melekat di dalam kehidupan organisasional.<sup>140</sup> Dalam membangun kerja relasional, Senge menganjurkan moda dialog melalui

<sup>138</sup> Peter M. Senge, *et al.*, h. 45.

<sup>139</sup> Lihat! Y.L. Doz and G. Hamel, "Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering: (Boston: Harvard Business School Press, 1998); dan L.C. Abrams, *et al.*, "Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks," *Academy of Management Executive*, 17 (4), 2003, h. 64-77.

<sup>140</sup> Peter M. Senge, *et al.*, 2007, h. 47.

interaksi reflektif yang memiliki karakteristik keterusterangan (*candor*), keterbukaan (*openess*), dan kesediaan menerima kritik (*vulnerability*). Interaksi reflektif ini dilakukan untuk mengungkap dan merefleksikan bersama *mental model* yang dipegang bersama. Lebih lanjut Senge menjelaskan bahwa kerja konseptual dan relasional penting untuk mencapai efektivitas kolaborasi. Namun kerja dua faktor tersebut akan menjadi lebih bermakna ketika dipadukan dalam kesatuan tindakan.

Secara garis besar konsep Tri Karya dari Senge dapat dijelaskan sebagai berikut. Pertama, *Conceptual Work*. Masalah yang kompleks, seperti implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua, membutuhkan ketrampilan *systems thinking*. Keberhasilan kolaborasi antar organisasi juga terletak pada kualitas hubungan (*relational*) yang mempengaruhi kerja sama, kepercayaan, kesaling-menguntungkan (*mutuality*) dan pembelajaran bersama. Kerja relasional dapat dibangun dengan moda dialog melalui interaksi reflektif yang memiliki karakteristik keterusterangan (*candor*), keterbukaan (*openess*), dan kesediaan menerima kritik (*vulnerability*). Ketiga, *Action-Driven Work*. Kerja konseptual dan relasional penting untuk mencapai efektivitas kolaborasi. Namun kerja dua faktor tersebut akan menjadi lebih bermakna ketika dipadukan dalam kesatuan tindakan.

Gagasan Tri Karya dari Senge memiliki kekuatan untuk menanggapi masalah kompleksitas dan dinamika masalah publik kontemporer saat ini. Organisasi publik pada era kini tidak hanya dituntut untuk menghasilkan sebuah kebijakan yang sesuai dengan tuntutan lingkungan, ekonomi dan sosial

masyarakat dengan menciptakan kebijakan yang fleksibel sehingga dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dunia,<sup>141</sup> tetapi juga dalam implementasinya mampu menjalin kolaborasi yang baik demi terbangunnya kebijakan yang adaptif.

Untuk menjadikan organisasi yang mampu menghasilkan kebijakan yang adaptif Hatfield-Dodds dan kawan-kawan mengaris-bawahi bahwa proses penyesuaian atau adaptasi terhadap lingkungan merupakan hasil dari suatu rangkaian proses sistemik yang diupayakan untuk menanggapi tekanan lingkungan dan kompetisi yang ada.<sup>142</sup> Di sini gagasan sistemik, sebagai lawan dari sektoral, menjadi kata kunci penting bagi pemahaman organisasi publik kontemporer. Konteks sistemik dipahami paling tidak merasuki dua dimensi atau *level* di dalam kajian kontemporer kebijakan, yang menurut Cherp dan Antypas yaitu meliputi: 1) *level* aksi, yaitu bahwa kebijakan dipandang sebagai satu proses yang berkelanjutan yang terkadang dalam implementasinya melibatkan sejumlah elemen yang saling berhimpitan dan 2) *level* struktur, yaitu bahwa proses kebijakan melibatkan para pelaku yang beragam, yang bukan hanya melibatkan para pembuat kebijakan di pemerintahan atau

---

<sup>141</sup> Warren E. Walker, S. Adnan Rahman and Jonathan Cave, "Adaptive Policies, Policy Analysis, and Policy-Making," <http://www.sciencedirect.com/science/> Diakses pada 1 Juli 2009.

<sup>142</sup> Steve Hatfield-Dodds, Rohan Nelson and David C. Cook, *Adaptive Governance: An Introduction, and Implications for Public Policy*, Paper presented at the ANZSEE Conference, Noosa Australia, 4-5 July 2007, h. 4.

birokrasi.<sup>143</sup> Gagasan Tri Karya Senge ini dapat digunakan untuk memahami dan memperbaiki persoalan dimensi aksi dan struktur.

Pengertian dan kekuatan gagasan Tri Karya Senge dapat juga dipahami dari pemikiran Boon Siong Neo and Geraldine Chen mengenai *Dynamic Governance*. Ada kesamaan gagasan antara pemikiran Neo dan Chen mengenai *dynamic capabilities* dan gagasan Tri Karya Senge, dimana gagasan Tri Karya mengarahkan kolaborasi multi organisasi kepada upaya peningkatan *dynamic capabilities* menuju suatu *dynamic governance*. Lebih lanjut, kesesuaian gagasan membangun *dynamic capabilities* dari Senge dalam konteks *thinking ahead* dapat dilihat misalnya dalam penekanan bahwa di dalam proses perencanaan formal hal terpenting yang perlu dilakukan ialah membentuk budaya untuk selalu mempertanyakan kepercayaan mendasar atau *mental model* dan melihat relevansi dengan perubahan yang terjadi di dunia. Proses berpikir mendasar ini dapat dimudahkan melalui formalisme *mental model* yaitu dengan metode *systems thinking*, suatu metode kerja konseptual dan alat relasional yang digunakan oleh Senge dalam membangun kolaborasi multi organisasi; dimana pengembangan kemampuan *thinking ahead* ini dapat dipahami sebagai upaya untuk membangun tujuan besar organisasi, atau dalam pengertian yang sama sebagai pembangunan visi dan misi organisasi.<sup>144</sup>

---

<sup>143</sup> Aleg Cherp and Alexos Antypas, "Dealing with Continues Reform: Towards Adaptive EA Policy System in Country in Transition", *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, Vol. 5, No. 4 (December 2003), h. 460 & 470.

<sup>144</sup> Lihat J.J. Murphy, "The Vision and Mission of the Organisation Paradigm," [http://www.negotiationtraining.com.au/articles/strategising-visioneers/diakses 1 Juli 2009](http://www.negotiationtraining.com.au/articles/strategising-visioneers/diakses%201%20Juli%202009).

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. PARADIGMA PENELITIAN

Paradigma ialah seperangkat kepercayaan yang melandasi tindakan sehari-hari maupun dalam kaitannya dengan pencarian keilmuan.<sup>145</sup> Paradigma menjadi penting sebagai landasan penelitian, karena melalui paradigma peneliti memahami fenomena yang akan diteliti dengan berpijak pada asumsi yang digunakan dan proses-proses penelitian.<sup>146</sup>

*“Paradigms in the human and social sciences help us understand phenomena. They advance assumptions about the social world, how science should be conducted, and what constitutes legitimate problems, solutions, and criteria of proof.”*<sup>147</sup>

Tashakkori membagi paradigma menjadi empat kelompok, yaitu *positivism, postpositivism, pragmatism, dan constructivism*.<sup>148</sup> Jika merujuk kategorisasi Tashakkori, maka penelitian ini didasari oleh paradigma konstruktivisme dengan tujuan melakukan eksplorasi dan pemahaman sistemik tentang kebijakan revitalisasi Kotatua di Jakarta. Eksplorasi bertujuan

---

<sup>145</sup> Egon G. Guba (ed.), *The Paradigm Dialog* (California, Sage Pub.: 1990), h. 17.

<sup>146</sup> John W. Creswell, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approach*, (Sage Publication: London, 1996), h. 1.

<sup>147</sup> *Ibid.*

<sup>148</sup> Abbas Tashakkori and Charles Teddlie, *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approachs* (London: Sage Publications, 1998), h. 23; dan Egon G. Guba and Yvonna S. Lincoln, “Competing Paradigms in Qualitative Research”, dalam Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research* (California, Sage Publications: 1994), h. 109.

menggali masalah-masalah dan solusi sistemiknya yang terkait dengan kebijakan revitalisasi tersebut.

## **B. DISAIN PENELITIAN**

Disain penelitian dilaksanakan dalam dua tahap. Tahap pertama bertujuan menggali dan menyajikan bukti empiris teoritis terhadap suatu fenomena, yaitu masalah kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam dan observasi.

Ada beberapa asumsi yang menjadi dasar disain penelitian pada tahap pertama.<sup>149</sup> yaitu: 1) peneliti lebih menekankan perhatian pada proses, bukan pada hasil atau produk, sehingga penelitian ini berupaya menggali faktor-faktor dalam proses implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua terutama melihat melalui konteks kolaborasi multi organisasi; 2) peneliti tertarik pada makna dan pengalaman narasumber dalam proses kolaborasi; peneliti berupaya memperoleh makna Kotatua berdasarkan mindset para narasumber 3) peneliti merupakan instrumen pokok untuk pengumpulan dan analisis data, dan data didekati melalui instrumen manusia, dimana peneliti sebagai pewawancara; 4) peneliti melibatkan diri dalam kerja lapangan, yaitu secara fisik peneliti berhubungan dengan nara sumber, latar, lokasi atau institusi untuk mengamati atau mencatat perilaku dalam latar alamiahnya dalam hal ini peneliti mendapat

---

<sup>149</sup> S.B. Merriam dalam John W. Creswell, *Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches* (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), h. 39-40.

keleluasaan dalam pengumpulan data baik melalui wawancara maupun observasi, sehubungan dengan pengalaman kerja dalam jabatan struktural di Dinas Museum dan Pemugaran (menangani secara langsung revitalisasi Kotatua) dan kemudian di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan; dan 5) penelitian bersifat deskriptif dalam arti peneliti tertarik proses, makna, dan pemahaman yang didapat melalui kata atau gambar.

Tahap kedua adalah menemukan solusi terhadap masalah-masalah revitalisasi kebijakan Kotatua, yaitu melalui strategi penelitian *Soft Systems Methodology* atau SSM. Jika tujuan penelitian pertama adalah untuk mendapatkan pemahaman akan gambaran masalah yang terkait kebijakan revitalisasi Kotatua, maka pada tahap kedua bertujuan mendapatkan solusi atas kegagalan yang terjadi dalam kebijakan revitalisasi Kotatua. Jadi, tujuan pokok dari penelitian ini adalah: i) memahami masalah yang menjadi hambatan kolaborasi multi organisasi dalam kebijakan revitalisasi Kotatua dan ii) mengidentifikasi solusi sistemik untuk mengatasi masalah kolaborasi tersebut.

Penjelasan tentang penerapan metode kualitatif serta langkah-langkah yang dilaksanakan dalam metode SSM adalah sebagai berikut:

## 1. Tahap Satu: Wawancara Mendalam

### a. Langkah-langkah

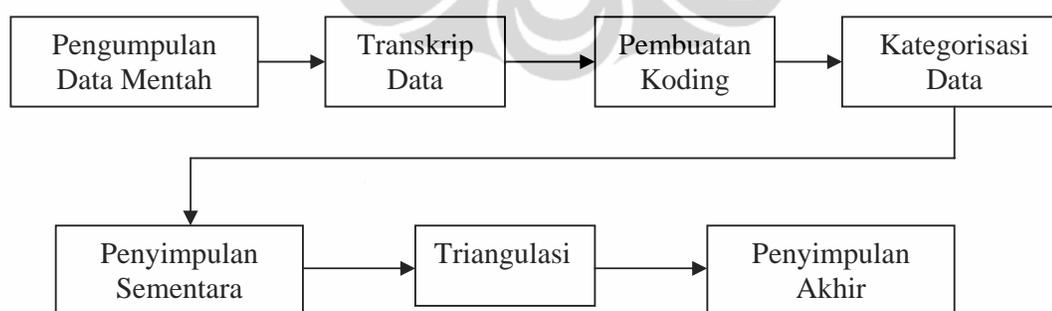
Langkah-langkah yang digunakan ialah mengikuti prosedur metode kualitatif, yaitu yang memuat beberapa langkah praktis dalam meneliti. Berikut ini langkah-langkah praktis yang digunakan.<sup>150</sup>

#### 1) Pengumpulan Data Mentah

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data mentah, seperti melalui wawancara, observasi lapangan, kajian pustaka. Dalam pelaksanaan tahap ini digunakan alat-alat yang perlu, seperti *tape recorder*, kamera, dan lain-lain.

Wawancara yang dilakukan adalah "wawancara terbuka" dimana subyek menyadari dan mengetahui tujuan wawancara dan dilakukan secara terstruktur, yaitu pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan yang akan diajukan. Tujuannya adalah untuk memperoleh jawaban hipotetis.

Gambar 3.1  
Langkah Penelitian Kualitatif



Sumber: Irawan (1990)

<sup>150</sup> Prasetya Irawan, *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial* (Jakarta: DIA-FISIP UI, 2006), h. 76-80.

## 2) Transkrip Data

Pada tahap ini, dilakukan perubahan catatan ke bentuk tertulis (yang berasal dari *tape recorder* atau catatan tulisan tangan) persis seperti apa adanya (*verbatim*). Hal yang perlu diingat dalam tahap ini adalah penulisannya tidak boleh dicampur aduk dengan pendapat dan pikiran peneliti.

## 3) Pembuatan Kode

Pada tahap ini peneliti membaca ulang seluruh data yang sudah ditranskrip dengan teliti. Pada bagian-bagian tertentu dari transkrip itu akan ditemukan hal-hal penting yang perlu dicatat untuk proses berikutnya. Dari hal-hal penting ini, akan diambil "kata kunci"nya, dan kata kunci ini nanti akan diberi kode.

## 4) Kategorisasi Data

Pada tahap ini akan dimulai "menyederhanakan" data dengan cara "mengikat" konsep-konsep (kata-kata) kunci dalam satu besaran yang kita namakan "kategori". Jadi, dari kata-kata kunci misalnya 65 kata-kata kunci, mungkin akan dirangkum menjadi misalnya 12 kategori.

## 5) Penyimpulan Sementara

Sampai di sini, peneliti akan mengambil kesimpulan, meskipun masih bersifat sementara. Kesimpulan ini berdasarkan data yang diperoleh, tidak boleh dicampur aduk dengan pikiran dan penafsiran peneliti.

## 6) Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Dalam proses ini digunakan triangulasi

metode, yaitu memakai dua metode secara simultan pertama dengan menggunakan metode wawancara terbuka (*open-ended interviews*) kemudian dengan kuesioner.

#### 7) Penyimpulan Akhir

Penyimpulan akhir diambil ketika peneliti merasa bahwa data sudah jenuh (*saturated*) dan setiap penambahan data baru hanya berarti ketumpang tindihan (*redundant*).

#### b. Nara Sumber

Narasumber terpilih adalah pelaku utama dalam organisasi (pengambil keputusan penting) yang terlibat dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua. Diharapkan dengan pemilihan para pelaku utama organisasi yang terlibat dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua sebagai informan, akan dapat diperoleh informasi dan data yang akurat, luas serta mendalam.

Berikut ini adalah para narasumber penelitian:

1. Deputi Gubernur DKI Bidang Kebudayaan dan Pariwisata: Ir. Aurora Tambunan, MSi.
2. Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan: Dr. Arie Budhiman, M.Si
3. Walikota Administrasi Jakarta Barat: Ir. Djoko Ramadhan, MSi.
4. Walikota Administrasi Jakarta Utara: H. Bambang Sugiono, SE, MSi.
5. Kepala UPT Kota Tua: Drs. Candrian Attahiyyat
6. Pemilik Cafe Galangan VOC: Ibu Susilawati
7. Sekretaris Masyarakat Paguyuban Kotatua: Sdr. Ella Ubaidi, M.A.

8. Narasumber Ahli: Prof. Dr. Ir. Danisworo – Guru Besar ITB, Bandung.
9. Sdr. Robert Tambunan – manager Lapangan/Pengelola bangunan milik PT.Perusahaan Perdagangan Indonesia (PPI) Kementerian Perdagangan R.I.

Teknik yang digunakan untuk mendapat informan adalah diawali dengan pembicaraan informal dan dilanjutkan dengan permintaan secara formal melalui surat resmi untuk melakukan wawancara. Peneliti mendapat kemudahan dalam memperoleh informan yang tepat dengan adanya jalinan hubungan baik sebagai rekan (kolega) tatkala memegang jabatan struktural selaku Kepala Dinas Museum dan Pemugaran dan sebagai Kepala Dinas Pariwisata. Hal ini berimplikasi pada keterbukaan para narasumber untuk memberikan informasi secara luas dan mendalam sebagai jawaban atas pertanyaan-pertanyaan wawancara yang diajukan.

### **c. Analisis Wawancara**

Tahap pelaksanaan analisis hasil wawancara meliputi tiga kegiatan pokok, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan/verifikasi.<sup>151</sup> Reduksi data merupakan proses dari pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data yang didapat dari hasil pengumpulan data lapangan. Penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang disusun sedemikian rupa sehingga mampu menyajikan informasi untuk penarikan simpulan.

---

<sup>151</sup> Matthew B. Miles and A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods* (Beverly Hill, CA: Sage Publications, 1984).

Bagian terakhir dari analisis adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, peneliti mulai mencari arti benda-benda, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Kesimpulan lapangan, pengkodean, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, kecakapan peneliti, dan tuntutan sponsor. Penarikan kesimpulan, hanyalah sebagian dari suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Pembuktian kembali atau verifikasi dapat dilakukan untuk mencari pembenaran dan persetujuan, sehingga validitas dapat tercapai.

Reduksi data dan penyajian adalah bagian dari kegiatan analisis, karena ketika melakukan pengkodean baik seperti pembuangan maupun peringkasan dilakukan pilihan-pilihan analitis. Di samping itu penyajian data termasuk sebagai kegiatan analisis, karena dalam penyajiannya juga terkandung rancangan yang disiapkan secara kritis, seperti rancangan tabel beserta input data di dalamnya.

#### **d. Memastikan Temuan Hasil Wawancara**

Dalam setiap penelitian, upaya memastikan hasil temuan merupakan kegiatan yang sangat penting. Upaya mendapatkan kepastian atau lebih tepatnya obyektivitas dilakukan dengan beberapa prosedur, seperti:<sup>152</sup>

- a. Menggambarkan pendekatan dan prosedur analisis data;
- b. Memberikan alasan mengapa pendekatan ini digunakan dalam penelitian ini;

---

<sup>152</sup> Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Alfabeta, 2007), h. 88-9.

- c. Menyatakan secara jelas proses penyusunan tema, konsep, dan teori dari pengauditan data; dan
- d. Menunjukkan fakta-fakta, termasuk penelitian kualitatif dan kuantitatif sebelumnya, pengujian kesimpulan dari analisis yang tepat.

Pada penelitian ini ditekankan validitas dari interpretasi, yaitu untuk menggambarkan temuan berdasarkan kebenaran. Dalam hal ini peneliti tidak hanya menerima keadaan dan kebenaran begitu saja, melainkan melihat juga validitas hasil penelitian yang dinilai dengan baik dan menggambarkan secara tepat data yang dikumpulkan. Dalam upaya memastikan temuan, peneliti juga melakukan wawancara ulang dan silang terhadap narasumber.

## **2. Tahap Dua: Disain SSM**

### **a. SSM sebagai Sistem Lunak**

Sebagai tahap penelitian selanjutnya digunakan analisis sistem lunak. Penggunaan analisis sistem lunak terutama sebagai metode penelitian masalah yang ada dalam sebuah sistem dan juga untuk merencanakan dan menerapkan perubahan. Di samping itu Sistem lunak juga dapat digunakan untuk mendesain sistem-sistem yang baru, khususnya sistem-sistem yang agak rumit yang melibatkan aktifitas manusia.<sup>153</sup>

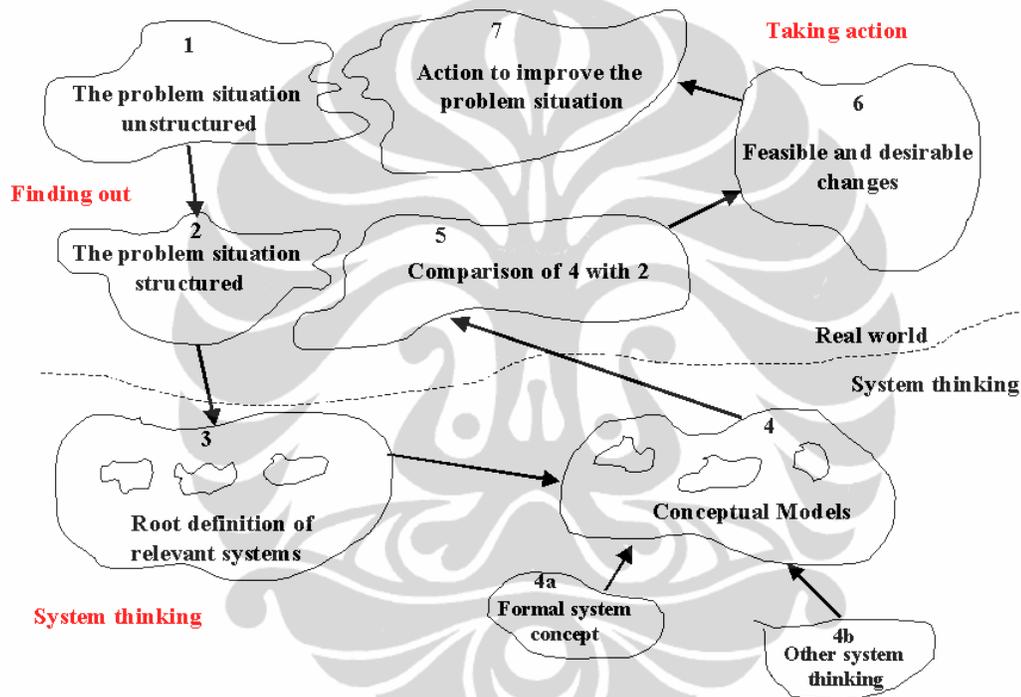
Di samping bertujuan memahami hubungan kausalitas antara berbagai variabel berpengaruh dalam pelaksanaan revitalisasi Kotatua, Sistem lunak

---

<sup>153</sup> *Ibid.*, h. 394.

juga dimanfaatkan untuk menelaah upaya yang perlu dilakukan agar terjadi perubahan yang dapat mendorong kesadaran berpikir holistik, kreatif dan antisipatif sehingga mampu menciptakan perubahan ke arah yang lebih baik di masa mendatang.

Gambar 3.3

Tahap-tahap *Soft Systems Methodology*

Sumber: Checkland and Scholes (1990: 27)<sup>154</sup>

Ada tujuh langkah generik dalam metode SSM atau *Soft Systems Methodology*. Inti proses pendekatan metode SSM adalah dengan membandingkan antara kondisi nyata yang ada dengan model kondisi yang

<sup>154</sup> Peter Checkland and Jim Scholes, *Soft Systems Methodology in Action* (England: John Wiley & Sons, Ltd., 1990), h. 27. Lihat juga! Susan Walsh and Chris Clegg, *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*, (London: Sage Publications, 1998), h. 214.

seharusnya terjadi. Melalui kajian tersebut selanjutnya dapat menghasilkan pemahaman lebih baik atas kondisi yang dijadikan objek penelitian tersebut. Implikasi lebih jauh atas situasi tersebut adalah dihasilkannya beberapa ide untuk menghasilkan perbaikan melalui sejumlah aksi.<sup>155</sup>

#### **b. Langkah 1: Situasi Masalah yang Tidak Terstruktur**

Langkah pertama dalam SSM dilakukan dengan melaksanakan eksplorasi masalah. Eksplorasi masalah dapat dilakukan dengan wawancara maun atas pengalaman peneliti terhadap situasi dunia nyata yang sedang terjadi. Di dalam langkah ini, peneliti memiliki sejumlah dugaan tentang situasi yang mungkin terjadi. Dalam proses ini, peneliti dapat mengumpulkan sejumlah informasi awal yang dibutuhkan, misalnya sejarah kebijakan, organisasi yang terlibat, budaya organisasi yang melingkupi organisasi tersebut, tipe dan jumlah stakeholders yang berperan, sekaligus menggali perspektif dan asumsi-asumsi yang ada. Tujuan dari langkah pertama ini adalah bukan untuk mendefinisikan masalah yang ada, tetapi bertujuan untuk mendapatkan pemahaman dan gagasan yang dapat dijadikan parameter sekaligus untuk melihat struktur masalah yang ada. Dengan demikian, melalui langkah ini dapat dihasilkan sejumlah pilihan yang sesuai dan mungkin masalah tersebut mendapatkan solusinya.

---

<sup>155</sup> Jim Underwood, "Action Research and Evaluation on Line: Soft Systems Methodology, dalam <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/areol/areol-session13.html>, diakses tgl. 6 Juni 2009.

### **c. Langkah 2: Menstrukturkan Masalah**

Di dalam langkah kedua peneliti membangun deskripsi lebih detail lagi terhadap situasi masalah yang sedang dihadapi. Tujuannya adalah untuk mendapatkan gambaran yang kaya (*rich picture*) atau lebih luas terhadap sejumlah situasi dimana masalah tersebut muncul. Untuk mendapatkan gambaran yang detail dan kaya tersebut biasanya dilakukan dengan membuat diagram, gambar atau model. Gambaran tersebut dapat menjelaskan hubungan struktur dan proses organisasi dikaitkan dengan kondisi lingkungan dimana organisasi tersebut beroperasi.

### **d. Langkah 3: *Root Definition* dari Sistem yang Relevan**

Pada langkah ketiga ini, posisi peneliti berada dalam dunia tidak nyata atau dunia abstraksi. Posisi ini berbeda dengan langkah pertama dan kedua yang berada di dalam dunia sistem nyata. Langkah ketiga dapat dikatakan merupakan langkah krusial dan sulit, karena kondisi distorsi dapat terjadi dalam proses perpindahan dunia sistem tersebut. Langkah ini bertujuan untuk menghasilkan sejumlah pernyataan atas sejumlah definisi mendasar atau *root definition* atas berbagai hal yang relevan berkaitan dengan sistem, termasuk merumuskan siapa yang dapat mempengaruhi dan terpengaruh sistem tersebut. Selanjutnya, dalam proses analisis logik terhadap pemodelan digunakan teknik pengecekan dengan CATWOE.

*Root definition* merupakan model generik dalam bentuk suatu proses transformasi dari input menjadi output. Input adalah sesuatu yang bisa

berwujud maupun yang abstrak. Sifat input yang konkrit menghasilkan output yang juga harus konkrit. Sedangkan jika input bersifat abstrak, maka sistem menghasilkan output yang juga bersifat abstrak. Inputs dan outputs biasanya lebih baik diekspresikan sebagai kata benda dibandingkan kata kerja. Hal ini disebabkan karena tindakan tidak dapat ditransformasikan, karena hanya benda yang dapat ditransformasikan menjadi sesuatu yang lain.

Tabel 3.1.  
*Analisis Root Definition*

C (Customer)	The victims or beneficiaries of T
A (Actors)	Those who would do T
T (Transformation Process)	The concern of input to output
W (Weltanschauung)	The worldview which makes this T meaningful in context
O (Owner)	Those who could stop T
E (Environmental Constraints)	Elements outside the system which it takes as given

Sumber: Checkland and Scholes (1990: 31)

Ada lima kriteria bagaimana proses transformasi ini sebaliknya dilaksanakan, yaitu:<sup>156</sup>

- *efficacy* (apakah langkah yang dilaksanakan [*means*] mendukung hasil akhir [*the ends*]?),
- *efficiency* (apakah sumberdaya yang penting dan minimum diperhatikan?),

<sup>156</sup>

Milton E. Lopes, 2001, h. 2.

- *effectiveness* (apakah proses transformasi dapat membantu mempertahankan tujuan untuk jangka panjang dan ada kaitannya dengan outputs?),
- *ethicality* (apakah proses transformasi berjalan secara etis?), dan
- *elegance* (apakah proses transformasi telah dijalankan dengan memenuhi aspek estetika?).

#### **e. Langkah 4: Membangun Model Konseptual**

Pada langkah keempat, peneliti bersama dengan partisipan membangun struktur sistem yang menjelaskan bentuk sistem dan bagaimana menghubungkan bagian-bagian yang relevan seharusnya dapat berfungsi secara ideal dalam sistem tersebut. Pembangunan konsep sistem ini dimaksudkan untuk memahami aktivitas yang diperlukan untuk membuat perubahan sekaligus untuk mengkonseptualisasikan konstruk sistem yang mewakili perspektif setiap pemangku kepentingan tentang kebutuhan sistem dan kaitannya dengan aktivitas manusia.

#### **f. Langkah 5: Perbandingan antara Konsep Sistem dan Situasi Masalah Dunia Nyata**

Langkah kelima dilakukan yaitu melakukan perbandingan antara model sistem hasil abstraksi dan sistem nyata. Adanya perbedaan yang muncul dapat dijadikan dasar untuk melaksanakan diskusi lebih jauh, misalnya berkaitan dengan bagaimana sistem yang relevan dapat bekerja, bagaimana sistem

tersebut seharusnya bekerja atau apa kemungkinan implikasi yang muncul. Tahap kelima ini merupakan kesempatan bagi partisipan untuk mengkaji ulang atas asumsi-asumsi yang sudah dibangun.

#### **g. Langkah 6: Menentukan Perubahan**

Hasil langkah kelimah adalah model sistem yang sudah disepakati sebagai gambaran ideal dunia nyata. Langkah berikutnya yaitu langkah enam adalah identifikasi kemungkinan sejumlah perubahan yang mungkin, yang didasari atas kebutuhan dan fisibilitas. Perubahan yang dibutuhkan artinya apakah perubahan tersebut secara teknik merupakan sebuah kondisi yang semakin baik, sedangkan perubahan yang fisibel adalah apakah secara budaya perubahan tersebut cocok. Perubahan tersebut mencakup tiga hal, yaitu: perubahan struktur, perubahan prosedur dan perubahan sikap.

#### **h. Langkah 7: Melakukan Tindakan Solusi Masalah**

Langkah ketujuh atau terakhir dari SSM adalah melakukan tindakan perbaikan. Perubahan yang dibutuhkan dan memungkinkan yang telah diidentifikasi pada langkah keenam, selanjutnya diimplementasikan pada langkah ketujuh ini. Proses implementasi ini mencakup sejumlah langkah, antara lain: i) siapa yang akan bertanggungjawab dalam aksi; ii) dimana dan kapan aksi itu akan dilaksanakan; dan iii) bagaimana dengan penjadualan kegiatan termasuk kaitannya dengan alokasi sumberdaya dan area perbaikan yang penting.

Langkah ketujuh ini tidak dilakukan dalam penelitian ini, mengingat disain penelitian ini tidak dirancang dalam *action research*. SSM dalam penelitian ini digunakan hanya sebagai metode pengumpulan data dan analisis untuk memahami dan memecahkan masalah kolaborasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta, dan tidak digunakan dalam kerangka melakukan perubahan organisasi *in situ*.<sup>157</sup>

### **i. Teknik Pengumpulan Data dan Nara Sumber**

Untuk memastikan temuan dan mendapatkan solusi atas masalah kolaborasi multi organisasi, yaitu melalui metode SSM, penelitian ini melakukan FGD (Focused Group Discussion). FGD dilakukan dua kali untuk mendapatkan kedalaman sekaligus obyektivitas temuan (Tabel 3.2 dan Tabel 3.3). Peserta FGD adalah sebagian yang pernah menjadi narasumber atau informan penelitian, dan sebagian adalah narasumber baru.

Sebagaimana telah disinggung di atas, tujuan akhir FGD dilakukan untuk mendapatkan solusi atas masalah kolaborasi multi organisasi dengan kerangka SSM. Narasumber FGD sebagian adalah informan yang pernah dilakukan wawancara mendalam. Masuknya narasumber lama ke dalam FGD dimaksudkan untuk proses triangulasi data. Triangulasi atau pengecekan silang

---

<sup>157</sup> Pemanfaatan SSM serupa, yaitu langkah 1 sd 6 (tanpa langkah ke-7), dilakukan juga oleh Bambang Supriyono, "Pembangunan Institusi Pemerintahan Daerah dalam Penyediaan Prasarana Perkotaan di Kota Malang" (Disertasi, FISIP-Universitas Indonesia, 2007); dan Rozan Anwar, "Pengembangan Model tentang Pengaruh *Able People* dan *Agile Process* terhadap *Dynamic Capabilities* dalam Proses Kebijakan Publik: Studi Kasus Pelayanan Bidang Pendidikan di Kabupaten Jembrana, Propinsi Bali" (Disertasi, FISIP-Universitas Indonesia, 2009).

atas informasi yang didapat dilakukan terhadap nara sumber yang sama namun dengan waktu dan *setting* yang berbeda demi untuk menjamin konsistensi informasi yang diberikan oleh narasumber dan obyektivitas interpretasi peneliti.<sup>158</sup>

Tabel 3.2  
FGD Tahap Pertama: Jumat 16 April 2010

No.	Asal Organisasi	Narasumber
1.	Kepala UPT Kotatua	Drs. Candrian Attahiyyat
2.	Kepala Dinas Pariwisata & Kebudayaan	Dr. Arie Budhiman, M.Si
3.	Manager Café Batavia	Bpk. Yogi Armanto
4.	Deputi Gubernur DKI Bidang Pariwisata & Budaya	Ir. Aurora Tambunan, MSi.
5.	Anggota Paguyuban Kotatua	Sdr. Dian Alamanda
6.	Ketua Paguyuban Masyarakat Paguyuban Kotatua	Bpk. Jacky Sutiono
7.	Narasumber Metode SSM	Dr. A. Wahyudi Atmoko, MSi.
8.	Peneliti	Bpk. Robert Silalahi

Sumber: Penelitian Lapangan

<sup>158</sup> Lihat N.K. Denzim, "The Logic of Naturalistic Inquiry," dalam N.K. Denzim, (ed.), *Sociological Methods: A Sourcebook* (New York: McGraww-Hill, 1978).

Tabel 3.3  
FGD Tahap Kedua: Jumat 23 April 2010

No.	Asal Organisasi	Narasumber
1.	Kepala Museum Sejarah Jakarta	Drs. Rafael Nadapdap
2.	Lurah Pinangsia, Kecamatan Tamansari	Tubagus Suminta
3.	Warga Kotatua/Pengurus Majelis Dzikir Ruhha	Drs. H.M.Arief Haryono
4.	Warga Kotatua	Deden Suswendi
5.	Pegawai UPT Kotatua (mewakili karyawan dari Museum-museum di Kotatua)	Akmal Bobby Pamuncak
6.	Peneliti	Bpk. Robert Silalahi

Sumber: Penelitian Lapangan

FGD merupakan bentuk aktivitas diskusi yang dilakukan secara sistematis dan terarah atas suatu isu atau masalah tertentu. Dalam melakukan FGD ada beberapa prinsip penting, yaitu: a) dalam FGD ada interaksi antar pemangku kepentingan, dimana diskusi seperti dikembangkan secara interaktif, dinamis, dan kritis; b) FGD adalah group bukan individu, sehingga para peserta FGD dianggap sebagai suatu group, bukan orang per orang; c) FGD adalah diskusi terfokus bukan diskusi bebas, yang prinsip ini melengkapi prinsip; d) tujuan akhir FGD adalah mendapatkan suatu gambaran utuh mengenai topik yang didiskusikan, dimana gambaran tersebut adalah hasil dari pengalaman,

refleksi dan pendapat peserta FGD selaku sebuah kelompok pemangku kepentingan.<sup>159</sup>

FGD Pertama bertujuan untuk mendapatkan gambaran faktor sistemik dan model intervensi yang diperlukan untuk mengatasi masalah implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua dan kaitannya dengan masalah kolaborasi multi organisasi. Tujuan FGD Kedua adalah untuk mengkonfirmasi ulang hasil FGD Pertama dari narasumber yang berbeda. Hasil akhir dari kedua FGD memperlihatkan tidak-adanya perbedaan yang berarti terhadap masalah dan solusi untuk implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua.

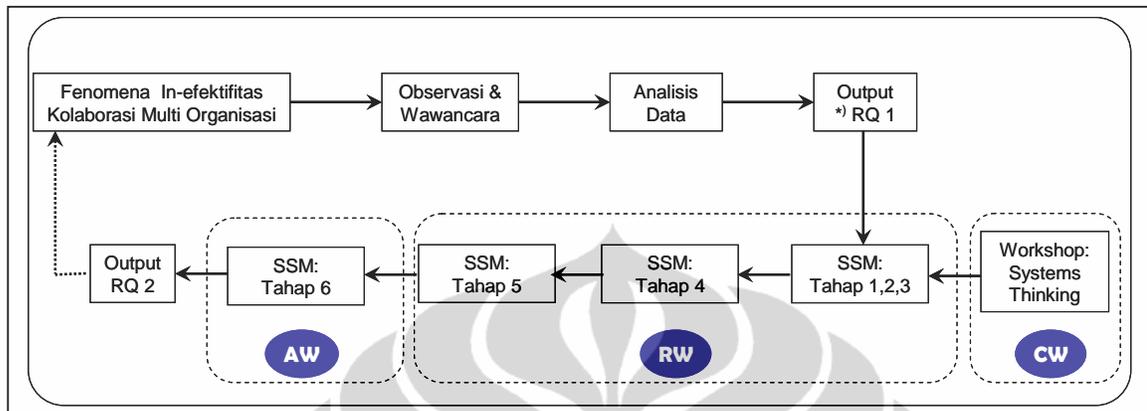
### **C. KERANGKA PENELITIAN**

Pada bagian akhir Bab III ini, uraian uraian berikut menyajikan langkah-langkah penelitian yang memadukan antara pendekatan kualitatif dan pendekatan sistem, dan menggambarkan gagasan Tri Karya Senge dalam langkah-langkah penelitian yang dilakukan. Secara garis besar, langkah penelitian ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu: pertama, bagian disain penelitian kualitatif, dan kedua, bagian pendekatan sistem; yang di dalamnya gagasan Tri Karya Senge menjadi semacam paradigma untuk menghasilkan model intervensi sistemik. Detail dari setiap disain dari kedua pendekatan ini telah dijelaskan seluruhnya di atas. Dengan demikian, bagian ini akan menjelaskan garis besar keseluruhan perpaduan kedua pendekatan tersebut.

---

<sup>159</sup> Lihat! Irwanto, Focused Group Discussion: Suatu Pengantar Praktis, (Jakarta: Pusat Pembangunan Masyarakat, Unika Atma Jaya, 1998).

Gambar 3.4  
Kerangka Penelitian



Catatan: \*) Output RQ 1: Jawaban dari Research Question 1, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kolaborasi multi organisasi.

Output RQ 2: Jawaban dari Research Question yaitu model intervensi sistemik sebagai solusi masalah kolaborasi multi organisasi.

CW = *Conceptual Work*; RW = *Relational Work*; AW = *Action-Driven Work*.

Sumber: Peneliti

Penelitian ini dimulai (*start*) dari adanya fenomena in-efektifitas kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta. Fenomena ini telah diuraikan dalam Latar Belakang Bab 1 penelitian. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode observasi dan wawancara, penelitian ini menggali lebih jauh mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kolaborasi multi organisasi tersebut. Langkah terakhir dari kegiatan ini adalah mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian pertama dari penelitian ini. Temuan dari langkah awal penelitian ini adalah teridentifikasinya faktor-faktor yang mempengaruhi kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta.

Temuan awal tersebut tersebut menjadi masukan untuk langkah-langkah dari pendekatan sistem yaitu SSM. Keluaran dari pendekatan sistem adalah model intervensi sistemik untuk kolaborasi multi organisasi. Keluaran dari pendekatan sistem ini mengindikasikan dua hal, yaitu: pertama, model intervensi sistemik atas masalah kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta itu sendiri; dan kedua, bahwa model intervensi tersebut dihasilkan oleh sebuah proses kerja intervensi yang merujuk pada gagasan Tri Karya Senge.

Gagasan Tri Karya Senge, yang berisi *Conceptual Work*, *Relational Work*, dan *Action-Driven Work* melandasi beberapa kegiatan atau langkah penelitian dari pendekatan sistem. Gagasan *Conceptual Work* masuk melalui langkah workshop mengenai *systems thinking*. Pemahaman mengenai *systems thinking* diberikan kepada para narasumber untuk memberikan visi bersama bahwa masalah kolaborasi multi organisasi dapat diselesaikan melalui cara pandang kesisteman.

Langkah selanjutnya, setelah memberikan konsep kesisteman untuk memahami kolaborasi muti organisasi, adalah memanfaatkan konsepsi kesisteman untuk menyelesaikan masalah in-efektifitas kolaborasi multi organisasi selama ini. Pada langkah-langkah ini, terutama Langkah SSM 1-5, gagasan *Relational Work* dari Senge bekerja. Kerja Relasional ini terjadi ketika proses pembelajaran bersama dalam memecahkan masalah kolaborasi multi organisasi melalui konsepsi kesisteman kemudian menghasilkan pemikiran dan kesadaran akan kesaling-menguntungkan (*mutuality*). Keluaran dari langkah

SSM 1-5 adalah suatu pemahaman dan model yang dibangun oleh *stakeholder*, yang diwakili oleh narasumber, yang menggambarkan fakta bagaimana in-efektifitas kolaborasi multi organisasi itu terjadi selama ini.

Gagasan *Action-Driven Work* dari Senge terungkap pada langkah SSM ke-6 tahap Analisis. Capaian dari langkah terakhir dari kedua pendekatan sistem ini adalah mengarahkan para pemangku kepentingan untuk menyelesaikan masalah kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta melalui program-program kerja sistemik. Program kerja ini dihasilkan dari intervensi atas model kolaborasi multi organisasi yang telah dibangun melalui konsepsi sistem atau kesisteman. Jika mengikuti desain *action research*, maka gagasan *Action Driven Work* dari Senge ini secara ideal diejawantahkan dalam kondisi nyata. Namun, mengingat desain penelitian ini tidak menggunakan *action research*, gagasan ketiga dari Senge ini kiranya sudah dapat diamati dari model intervensi yang telah dihasilkan oleh SSM di langkah terakhir tersebut.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

Materi pada bab IV terdiri atas dua bagian. Bagian pertama mengetengahkan gambaran atau profil Kotatua dalam konteks yang berkaitan dengan administrasi publik yaitu geografis, sejarah sosial dan politik, serta organisasional, dan bagian kedua, menyajikan temuan penelitian dilanjutkan dengan diskusi terhadap temuan lapangan, berupa aktivitas Peneliti memahami temuan-temuan lapangan dan mengaitkan temuan lapangan dengan konsep serta teori yang relevan untuk menjelaskannya.

Tujuan akhir Bab IV adalah membuat simpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan memberi sumbangan pemikiran teoritis dan praktis bagi perwujudan kolaborasi multi organisasi dalam implemetasi revitalisasi Kotatua.

#### **A. PROFIL KOTATUA**

Jakarta merupakan kota bersejarah. Pada awal pertumbuhannya, Jakarta merupakan sebuah pelabuhan kecil di muara sungai Ciliwung dengan nama “Kalapa”. Pelabuhan Kalapa jatuh ke tangan Banten dan namanya diubah menjadi ”Jayakarta” atau ”Kemerdekaan yang Sempurna”. Pada tahun 1619 VOC merebut pelabuhan Jayakarta dan Gubernur Jenderal Jan Pieterszoon Coen membangun sebuah benteng dan pos perdagangan, yang kemudian

mengganti nama Jayakarta menjadi Batavia. Orang Belanda menghancurkan pemukiman kaum pribumi dan memaksa mereka hidup di luar tembok kota Batavia. Demikian pula orang-orang cina yang pada mulanya tinggal di dalam tembok kota, setelah terjadi pemberontakan orang cina pada tahun 1740 mereka dipaksa untuk tinggal di luar tembok kota, yang kemudian menjadi pecinan dan sekarang dikenal dengan nama Glodok. Dari sisi perencanaan kota, Belanda menjadikan Batavia sebagai jiplakan kampung halamannya, dengan ciri khas berupa kanal, jembatan tarik, rumah kanal, kanopi susun, sebuah lonceng gereja, dan jalanan yang dikeraskan dengan batu-batu bulat.

Peninggalan kota inti Batavia sekarang menjadi kawasan Kotatua di dalam wilayah kota metropolitan Jakarta berupa peninggalan sejarah (*heritage*) dengan pengaruh Eropa (Belanda dan Portugis), Arab dan Cina.<sup>160</sup> Kotatua memiliki luas 868 ha berada di wilayah Kota Administratif Jakarta utara seluas 51 ha. dan Jakarta barat seluas 817 ha. Kotatua (inti) secara geografis dibatasi oleh:

1. Sebelah Utara : dengan Dermaga Pelabuhan Sunda Kelapa dan Sungai Ciliwung.
2. Sebelah Timur : dengan sungai Ciliwung.
3. Sebelah Selatan : dengan Jalan Petak Baru dan Jalan Jembatan Batu.
4. Sebelah Barat : dengan Jalan Pejagalan Raya dan Jalan Gedong Panjang.

---

<sup>160</sup> A. Heuken, SJ, *Historical Sites of Jakarta*, Edisi Keenam, Jakarta: Cipta Loka Caraka, 2000, hal. 15-21.

Selama masa pertumbuhannya, kawasan Kotatua memiliki kluster-kluster peruntukan kawasan, seperti Bangunan komersial terpusat di kawasan Jln.Cengkeh, Pasar pagi dan sekitarnya, dalam bentuk Ruko berlanggam arsitektur cina. Di samping itu di kawasan Kotatua terdapat tempat ibadah, Mesjid, Gereja dan Vihara, yang merupakan bangunan tua yang terawat dengan baik, disamping kawasan lain dengan fasilitas pendidikan, mulai dari TK sampai dengan perguruan tinggi swasta. Di kawasan Kotatua juga terdapat bangunan milik pemerintah yang difungsikan sebagai kantor seperti kantor Lurah, kantor Camat, Kantor Pos, Kantor Imigrasi, kantor Pajak dan Museum. berada di sekitar Jln Pintu besar Utara, Pintu Bsar Barat dan Timur, Kali Besar Barat dan Timur)<sup>161</sup>

Sesuai dengan pertumbuhan awal Jakarta sebagai sebuah pelabuhan, maka pergudangan sebagai penunjang fungsi pelabuhan terdapat di beberapa lokasi, seperti di sepanjang jalan Gedong Panjang, Jalan Tiang Bendera, Jalan Teh, Jalan Kencur dan Jalan Kampung Bandan Raya, demikian pula di Kawasan Jalan Ekor kuning dan jalan Kakap, Jalan Tongkol, dan Kawasan Jalan Cengkeh dan Jalan Nelayan timur. Dengan demikian sampai saat ini Kotatua memiliki peran yang penting sebagai pusat distribusi komoditas baik produk domestik maupun import.

Di Kawasan Kotatua, tapak hunian pada umumnya berbaur dengan peruntukan lainnya seperti perdagangan dan industri kecil. Fenomena ini dapat ditemukan di Sekitar Jalan Tiang Bendera Utara dan Jalan Nelayan Barat, Jalan. Ekor kuning, Jalan.Pasar Pagi, Jalan Perniagaan dan sekitarnya, dalam bentuk ruko

---

<sup>161</sup> Penataan Ruang Kawasan Jakarta Kota, Dinas Tata Bangunan dan pemugaran DKI Jakarta, Laporan Akhir, Januari 1998, hal II-2

berbaur dengan pergudangan. Kawasan ini dihuni oleh masyarakat etnis cina, dengan bangunan berlanggam cina.<sup>162</sup>

Salah satu bentuk kekayaan budaya yang dimiliki oleh kawasan Kotatua adalah Museum dan menjadi daya tarik wisata.. Di Kotatua terdapat enam museum, yaitu: Museum Sejarah Jakarta, yang pada awal pembangunannya, (masa VOC) menjadi Balaikota (*Stadhuis*) dilengkapi Plasa Fatahillah di bagian depan, kini menjadi ikon Kotatua Jakarta. Kemudian Museum Wayang, Museum Keramik (Balai Seni Rupa), Museum Bank Mandiri, Museum Bank Indonesia, Museum Bahari, dan dua museum terbuka, yaitu Jembatan Kota Intan dan Menara Syahbandar (Menara miring)

Dari tampak depan (*facade*) bangunan, identitas bangunan utama di Kotatua berlanggam Arsitektur Belanda (*Oud Hollandsche Stijl*) seperti Art- Deco, Neo Klasik, Eklektik dan Fungsionalism. Karakteristiknya dapat dilihat melalui penampilan bentuk atap, ukuran serta bentuk jendela. Di samping itu juga terdapat bangunan berlanggam arsitektur Cina, seperti kompleks Ruko Jln. Pasar pagi, Jln Petak baru dan Jalan Tiang Bendera.<sup>163</sup>

Dari aspek transportasi, Kotatua memiliki tiga jalur moda transportasi, terdiri atas :

1. Moda transportasi laut, yaitu Pelabuhan Sunda Kelapa, pelabuhan Pelayaran Rakyat (*Interinsuler*) utama bagi Kapal motor dari seluruh Indonesia.

---

<sup>162</sup> *Ibid.*

<sup>163</sup> *Ibid.*

2. Moda transportasi darat, yaitu Stasiun Kereta Api. Jakarta kota merupakan stasiun kepala (akhir) seluruh sistem kereta api di Jabotabek untuk angkutan penumpang maupun barang.
3. Moda transportasi Bis kota - dua rute transportasi umum melalui Kotatua, yaitu bis kota reguler dan Busway, Trans Jakarta.<sup>164</sup>

Berdasarkan data kependudukan pada tahun 2010 jumlah penduduk pada 4(empat) Kecamatan dalam kawasan Kotatua, yaitu Kecamatan Tambora dan Tamansari (Kota Administrasi Jakarta Barat) dan Kecamatan Penjaringan dan Kecamatan Pademangan (Kota Administrasi Jakarta Utara) berjumlah 690.505 dengan rincian sebagai berikut tabel 4.1.

Tabel 4.1

## Laporan Kependudukan Kecamatan Kota Administratif Jakarta Utara

INDIKATOR	JAKARTA UTARA		JAKARTA BARAT		TOTAL
	KECAMATAN PENJARINGAN	KECAMATAN PADEMANGAN	KECAMATAN TAMBORA	KECAMATAN TAMANSARI	
Jumlah Penduduk (2010)	218.696	125.730	236.393	109.686	<b>690.505</b>

Sumber: Data Laporan Kependudukan Kecamatan Kota Administrasi Jakarta Utara, Desember 2010 dan Hasil Sensus Penduduk 2010 Data Agregat per Kecamatan, Badan Pusat Statistik Kota Administrasi Jakarta Barat.

Jika dibandingkan dengan jumlah penduduk di empat kecamatan kawasan Kotatua pada tahun 2002 dan 2001 terdapat perbedaan (penurunan) jumlah penduduk yang cukup besar. Jika pada tahun 2010 jumlah penduduk 690.505

---

<sup>164</sup> *Ibid.*

jiwa pada tahun 2002 penduduk tercatat sebanyak 721.724 jiwa dan pada tahun 2002 berjumlah 804.412 jiwa.<sup>165</sup> Banyak faktor yang mempengaruhi berkurangnya jumlah penduduk pada satu kawasan. Menurut Troy, dalam Sinulingga (1999) Untuk lebih memahami proses perpindahan penduduk di dalam kota (migrasi lokal) kriteria utama yang dipakai adalah biaya, bentuk rumah, lokasi, kualitas fisik dan status sosial dari lingkungan itu.<sup>166</sup>

Merujuk pada pendapat Troy, kemungkinan faktor penyebab berkurangnya jumlah penduduk adalah kualitas lingkungan serta kondisi sarana dan prasarana kawasan yang kurang kondusif bagi pemukiman dan kegiatan usaha.

Berdasarkan data demografi, penduduk di kawasan Kotatua terdiri atas etnis yang berbeda-beda. Masyarakat di kampung Luar batang misalnya, sebagian adalah suku bugis dari sulawesi selatan berprofesi sebagai nelayan. Di samping itu juga terdapat kelompok masyarakat keturunan arab yang mendiami kawasan dengan nama Kampung Arab, serta konsentrasi pemukiman masyarakat cina yang dikenal dengan sebutan China Town. Dengan demikian kawasan Kotatua didiami oleh masyarakat multi etnis (*melting pot*).<sup>167</sup>

Dengan demikian revitalisasi Kotatua sangat penting untuk mengembalikan Kotatua sebagai kawasan hunian yang nyaman dan memiliki

---

<sup>165</sup> Ella Ubaidi, Kawasan Kota Tua Jakarta, dalam Budhy Tjahjati, dkk (eds) Bunga Rampai Pembangunan Kota Indonesia, Buku 2, URDI, 2005, h. 285.

<sup>166</sup> Budi Sinulingga, Pembangunan Kota Tinjauan Regional dan Lokal, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 2005.

<sup>167</sup> Ella Ubaidi, 2005.

kehidupan ekonomi guna mendukung keberadaannya sebagai bagian kota yang bernilai bersejarah.

Kawasan Kotatua merupakan bagian kota bersejarah. Menurut kriteria ICOMOS kota/lingkungan bersejarah ialah<sup>168</sup>

1. Kota yang sudah mati dan tidak dihuni lagi, dan yang bobotnya lebih kepada nilai arkeologi
2. Kota yang masih hidup atau berfungsi sebagai pemukiman dan yang secara alamiah akan terus berkembang, di bawah pengaruh perubahan sosial-ekonomi dan budaya, dan sulit untuk dipertahankan otensitasnya dan yang banyak masalahnya dalam penentuan kebijakan cara pemugarannya.
3. Kota baru yang dibangun di abad ke 20 yang juga mengalami perubahan yang terus-menerus, dan yang masa depannya belum menentu akibat perkembangan yang tidak terkendali.

Kotatua Jakarta masuk dalam kelompok 1 dan 2, sebagian bangunan di kawasan Kotatua sudah tidak dihuni dan tidak difungsikan, sehingga mempercepat kerusakannya, dan sebagian lain masih berfungsi dengan kondisi bangunan yang masih otentik, seperti museum, hotel, cafe dan pemukiman, namun terdapat juga bangunan yang berubah bentuk dan fungsi dipengaruhi

---

<sup>168</sup> Dinas Kebudayaan dan permuseuman Propinsi DKI Jakarta, "Inventarisasi Obyek Pengawasan Lingkungan Cagar Budaya Glodok", Juli 2003, hal.V.1

ICOMOS: International Council on Monuments and Sites, sebuah Asosiasi profesional (*NGO*) yang bekerja untuk konservasi dan proteksi terhadap kawasan dan bangunan peninggalan sejarah di seluruh dunia. Merupakan mitra dan pemberi masukan kepada Badan Dunia UNESCO mengenai kawasan dan bangunan bersejarah.

oleh perubahan sosial ekonomi, berubah menjadi bangunan baru sehingga kehilangan otentisitasnya.

Sejak tahun 1970 berbagai kebijakan telah ditempuh oleh Pemerintah Daerah (Gubernur) untuk mewujudkan Kotatua menjadi kawasan yang dapat menunjang pembangunan pariwisata Jakarta sebagai salah satu pilar menjadi kota jasa (*Service City*) hal itu berarti Jakarta tidak mengandalkan sumber daya alam (*Natural Resources*) melainkan kemampuan sumberdaya manusia, dan sektor pariwisata merupakan salah satu andalan (pilar) bagi perolehan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Kepariwisata DKI Jakarta, didukung oleh tiga pilar, yaitu Wisata Budaya, Wisata Belanja dan Wisata Konvensi. Keberhasilan revitalisasi Kotatua mendukung aspek wisata budaya, di dalamnya termasuk wisata sejarah didukung oleh keberadaan museum dan bangunan peninggalan sejarah di kawasan Kotatua. Apabila dikemas secara baik Kotatua dan berbagai museum yang terdapat di dalam kawasannya akan dapat menarik pengunjung menikmati suasana tempo doeloe didukung oleh berbagai atraksi seni budaya.

Wisata belanja ditandai dengan berbagai bangunan dalam kawasan Kotatua yang dapat didesain dengan dekorasi yang menarik untuk didayagunakan sebagai pusat belanja, dan untuk memenuhi kebutuhan Wisata konvensi dapat ditempuh dengan merevitalisasi bangunan tua untuk dijadikan sebagai fasilitas konvensi dan eksibisi. Dengan demikian revitalisasi Kotatua dapat memberi manfaat ganda, sebagai wujud pelestarian peninggalan sejarah dan sebagai daerah tujuan wisata budaya, wisata belanja dan wisata konvensi.

Pada masa pemerintahan Gubernur Ali Sadikin (1966-1977) Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Jakarta mengeluarkan kebijakan merevitalisasi Kotatua, menjadi identitas Jakarta sebagai kota budaya dan daya tarik wisata.<sup>169</sup> Gagasan ini dilanjutkan oleh para Gubernur setelah Ali Sadikin, yaitu Gubernur Tjokropranolo (1977-1982), Gubernur R. Soeprapto (1982-1987) Gubernur Wiyogo Atmodarminto (1987-1992), Gubernur Surjadi Soedirdja (1992-1997), Gubernur Sutiyoso dalam dua periode (1997-2007), dan Gubernur Fauzi Bowo (2007-2012).

Setiap pemimpin daerah mengeluarkan berbagai kebijakan untuk melanjutkan program revitalisasi agar Kotatua tetap terpelihara dan memiliki infra struktur yang baik. Gubernur Wiyogo Atmodarminto (1987-1992) menetapkan kebijakan merevitalisasi pelabuhan Sunda Kelapa sebagai bagian penting dari kawasan Kotatua, Gubernur Surjadi Soedirdja (1992-1997) mencanangkan pembangunan kota pantai Pantura dengan membangun monumen Pantura pada situs Wijayakarta di areal Kali Opak sebagai tanda dimulainya pembangunan Sunda Kelapa dengan tema “Kelahiran kembali Jayakarta.”

Pelaksanaan pembangunan Kotatua dilandasi oleh berbagai peraturan perundang-undangan yang melandasi kebijakan serta pelaksanaannya sebagai berikut (Tabel 4.2):

---

<sup>169</sup> Surat Keputusan Gubernur No.D.IIIb.11/4/54/73 tentang Pernyataan Daerah Kota dan Pasar Ikan Jakarta Barat dan Jakarta Utara sebagai daerah di bawah Pemugaran Pemerintah DKI Jakarta

Tabel 4.2

## Landasan Peraturan Pelaksanaan Revitalisasi Kotatua

No	DASAR HUKUM	TENTANG	ISI KETETAPAN
1	Keputusan Gubernur Kepala Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor Cd.3/1/70 tgl. 21 Okt. 1970.	Pernyataan Daerah Taman Fatahillah, Jakarta Barat sebagai Daerah di bawah Pemugaran Pemerintah DKI Jakarta dan dilindungi oleh Undang-undang Monumen (Stbl tahun 1931 No. 238);	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Di daerah tersebut akan dilakukan restorasi atas bangunan serta benda-benda yang berada di atasnya.</li> <li>• Sebagai bentuk perubahan, pembongkaran, pemindahan atas bangunan dan benda-benda lainnya di daerah tsb hanya dapat dilakukan dengan seizing Gubernur Kepala Daerah.</li> <li>• Menugaskan Kepala Dinas Museum dan Sejarah DKI Jakarta mengawasi dan mengamankan pelaksanaan lebih lanjut ..dst.</li> </ul>
2	Keputusan Gubernur Kepala Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor D.III-b.II/4/54/73 tgl 5 Agustus 1973.	Pernyataan Daerah Jakarta Kota dan Pasar Ikan, Jakarta Barat dan Jakarta Utara sebagai Daerah di bawah Pemugaran Pemerintah DKI Jakarta yang dilindungi Undang-Undang Monumen (Stbl. Tahun 1931 nomor 238);	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daerah sekitar Jakarta Kota, Jakarta Barat dan daerah sekitar pasar ikan Jakarta Utara dinyatakan sebagai Daerah di bawah pemugaran Pem. DKI Jakarta.</li> <li>• Setiap pembangunan baru di daerah tsb harus menyesuaikan bentuk-bentuk arsitekturnya dgn bentuk-bentuk arsitektur bangunan monument yang ada di daerah tsb.</li> <li>• Menugaskan Kepala Dinas Museum dan Sejarah DKI Jakarta untuk mengawasi dan mengamankan pelaksanaan lebih lanjut isi keputusan ini.</li> <li>• Bersama-sama Direktorat Agraria DKI Jakarta mengadakan inventarisasi bangunan-bangunan dan benda-benda dimaksud</li> </ul>
3	Keputusan Gubernur Kepala Daerah Khusus Ibukota Jakarta Nomor D.III-b.11/4/56/73 tgl. 6 Agustus 1973.	Pernyataan Daerah Glodok (Daerah yang Bangunan-bangunannya Bergaya Arsitektur Cina) Jakarta Barat sebagai Daerah di bawah Pemugaran Pemerintah DKI Jakarta yang dilindungi Undang-Undang Monumen (Stbl. Tahun 1931 nomor 238)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bahwa di daerah tersebut akan dilakukan restorasi atas bangunan-serta benda-benda yang berada di atasnya.</li> <li>• Segala tindakan berupa pembongkaran, perubahan, pemindahan atas bangunan dan benda-benda lain di daerah tersebut hanya dapat dilakukan dengan seizin Gubernur Kepala Daerah.</li> <li>• Menugaskan Kepala Dinas Museum dan Sejarah DKI Jakarta mengawasi dan mengamankan pelaksanaan lebih lanjut.</li> </ul>
4	Peraturan Gubernur Nomor 34	Penguasaan Perencanaan dalam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Dinas Tata Kota untuk</li> </ul>

No	DASAR HUKUM	TENTANG	ISI KETETAPAN
	Tahun 2006	Rangka Penataan Kawasan "Kota Tua" Seluas ± 846 Ha yang terletak di Kotamadya Jakarta Utara dan Kotamadya Jakarta Barat	<p>menyusun Rencana Tata Ruang Kawasan Kota Tua</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Dinas Kebudayaan dan Permuseuman utk melaksanakan pendataan bangunan bersejarah/ Situs-situs peninggalannya dan memonitor setiap perubahan yg terjadi pada lingkungan dan Bangunan Cagar Budaya pada kawasan Kota Tua.... dst.</li> </ul>
5	Peraturan Gubernur Nomor 127 Tahun 2007 tgl. 1 Oktober 2007	Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Unit Penataan dan Pengembangan Kawasan Kota Tua, Dinas Kebudayaan dan Permuseuman Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melaksanakan penataan dan pengembangan melalui penanganan yang lebih optimal, untuk mewujudkan Kota Tua sebagai kawasan sejarah, budaya dan bisnis serta sebagai tujuan wisata.</li> <li>• Penataan dan pengembangan Kota Tua sebagai kawasan sejarah, budaya dan bisnis serta sebagai tujuan wisata merupakan salah satu lingkup tugas Dinas Kebudayaan dan Permuseuman</li> </ul>
	Diubah dengan Peraturan Gubernur no.7 tahun 2011 tentang	Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Unit Pengelola Kawasan Kota Tua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unit Pengelola merupakan Unit Pelaksana Teknis Dinas Pariwisata dan Kebudayaan dalam pelaksanaan Pengelolaan Kawasan Kota Tua.</li> </ul>

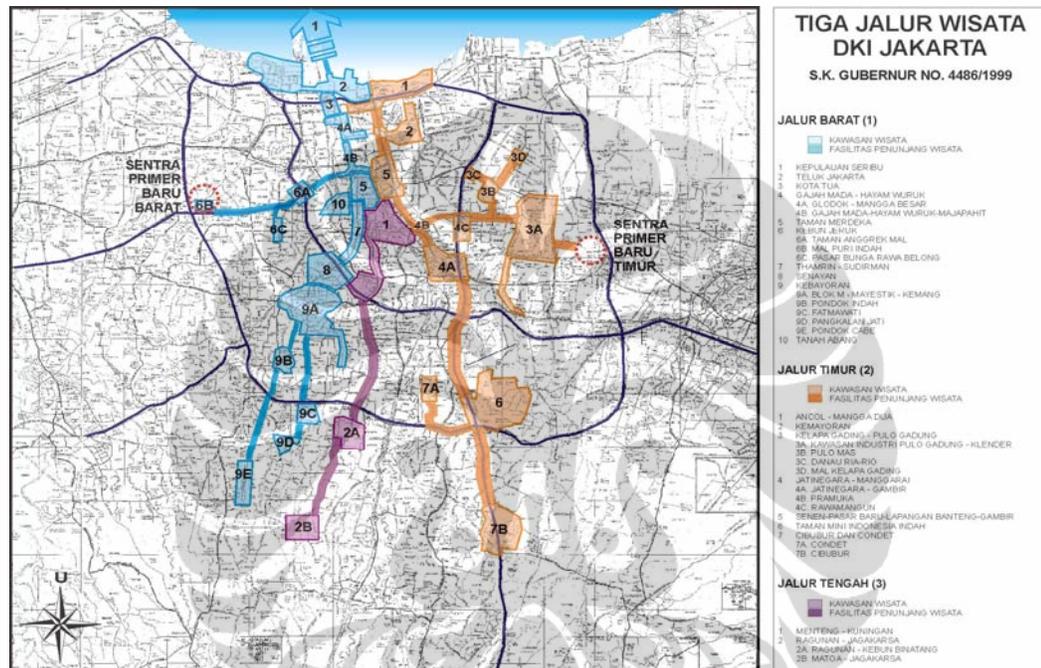
Sumber: Himpunan Peraturan tentang Seni Budaya dan Permuseuman di Propinsi DKI Jakarta, Dinas Kebudayaan dan Permuseuman Propinsi DKI Jakarta, 2003, dan sumber lain.

Berdasarkan S.K. Gubernur no. 4468 tahun 1999 tentang Tiga Jalur Wisata DKI, telah ditetapkan 6 kawasan DKI Jakarta sebagai kawasan dalam Jalur Wisata DKI Jakarta, keenam kawasan tersebut merupakan destinasi wisata unggulan berdasarkan potensi dan peluang yang dimiliki, dan masing-masing mewakili wilayah administrasi DKI Jakarta, yaitu:

1. Kawasan Sunda Kelapa (Jakarta Utara)
2. Kawasan Kota Tua (Jakarta Barat)
3. Kawasan Pasar Baru (Jakarta Pusat)
4. Kawasan Jatinegara (Jakarta Timur)
5. Kawasan Kebayoran Baru (Jakarta Selatan)

6. Kawasan Pulau Untung Jawa, Pulau Kelor, Pulau Cipir, Pulau Onrust dan Pulau Bidadari (Kabupaten Kepulauan Seribu)

Gambar 4.1.  
Peta Pengembangan Tiga jalur Wisata DKI Jakarta



Sumber : Lampiran SK Gubernur KDKI Jakarta Nomor 4486/1999 Mengenai Uraian Kawasanyang Berpotensi Sebagai Kantong Wisata Jakarta

Kawasan Kotatua berada pada Jalur Barat (1) yang merupakan Jalur andalan, dimulai dari Kepulauan Seribu, Teluk Jakarta, **Kotatua**, Gajah Mada, Hayam Wuruk, Glodok, Mangga Besar, Majapahit, Taman Merdeka (Monas), Kebun Jeruk, Taman Angrek Mal, Mal Puri Indah, Pasar Bunga Rawa Belong, Jln. Thamrin, Jln.Sudirman, Senayan, Kebayoran (Blok M, Majestik), Kemang, Pondok Indah, Fatmawati, Pangkalan Jati, Pondok Cabe, dan Tanah abang. sudah sudah ditetapkan sebagai bagian dari Tiga Jalur Wisata DKI Jakarta,

Dengan demikian revitalisasi Kotatua tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan "bagian yang tidak terpisahkan" (terintegrasi) dengan pengembangan kawasan tujuan wisata pada tiga jalur tersebut. Dengan masuknya kawasan Kotatua menjadi bagian dari Jalur Wisata, maka revitalisasi Kotatua memiliki prioritas yang sama dengan pengembangan kawasan lain dalam jalur wisata DKI Jakarta.

Permasalahannya adalah pengembangan wisata Kotatua merupakan kegiatan yang bersifat multidimensi. Tidak semata-mata berbentuk pembangunan fisik, melainkan juga berkaitan dengan kaidah-kaidah pemugaran yang telah diatur berdasarkan ketentuan yang berlaku, dan melibatkan multi organisasi.

Secara administratif pembangunan Kotatua Jakarta melibatkan tugas pokok dan fungsi empat institusi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, yaitu:<sup>170</sup>

1. Kota Administratif Jakarta Barat seluas 795 ha kawasan Kotatua berada di kecamatan tambora dan kecamatan taman sari, wilayah kota administrasi Jakarta barat.
2. Kota Administratif Jakarta Utara seluas 51 ha. kawasan Kotatua berada di kecamatan penjaringan, wilayah kota administrasi Jakarta Utara.

Berdasarkan perda no.10 tahun 2008 masing-masing kota administrasi merupakan unsur pelaksana tugas pemerintahan daerah di tingkat wilayah kota administrasi (pasal 134 ayat 1) dengan demikian berkewajiban melaksanakan tugas pemerintahan daerah yang dilimpahkan dari gubernur dan

---

<sup>170</sup> Perda 10 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah

mengkoordinasikan pelaksanaan tugas pemerintahan di wilayah kota administrasi (pasal 135 ayat1).

Untuk menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, kota administrasi mempunyai fungsi antara lain mengkoordinasikan penyusunan rencana kerja dan anggaran suku dinas, kantor,...dst (pasal 134 ayat2 butir d) pada intinya meliputi kegiatan membangun dan menjaga kelestarian sarana dan prasarana kota seperti jalan dan jembatan, kali dan drainase kota, penerangan jalan, penghijauan, ketentraman dan ketertiban serta serta kebersihan kawasan Kotatua di wilayahnya.

3. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (d/h. Dinas Kebudayaan dan Permuseuman).<sup>171</sup>

Dinas Kebudayaan dan Permuseuman memiliki tugas pokok dan fungsi melaksanakan pengawasan, pemugaran, pengelolaan dan pemanfaatan bangunan dan lingkungan cagar budaya, di wilayah Ibukota Jakarta, termasuk di dalam kawasan Kotatua. Bangunan lingkungan cagar budaya di kawasan Kotatua. Unit Penataan dan Pengembangan (UPT) Kotatua. Berdasarkan Peraturan Gubernur (Pergub) No.217 Tahun 2007 dibentuk sebuah institusi baru: Unit Penataan dan Pengembangan (UPT) Kawasan Kotatua merupakan unit pelaksana teknis Dinas

---

<sup>171</sup> Berdasarkan Peraturan Daerah No. 10 Tahun 2008 Dinas Kebudayaan dan permuseuman digabung dengan Dinas Pariwisata, dengan nama baru: "Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, dengan tugas yang berkaitan dengan peninggalan sejarah: Psl 63 (2) butir k: perlindungan, pengembangan dan pemanfaatan lingkungan dan benda cara budaya; butir l: pemanfaatan pelestarian dan pengawasan lingkungan dan benda cagar budaya. Dengan adanya penggabungan peran serta Dinas yang baru terhadap revitalisasi Kotatua semakin kecil jika dibandingkan dengan masa sebelum penggabungan

Kebudayaan dan Permuseuman.<sup>172</sup> Kemudian dengan penggabungan antara Dinas Kebudayaan dan Permuseuman dengan Dinas Pariwisata, berdasarkan Pergub No.7 tahun 2011 berubah menjadi Unit Pengelola Kawasan (UPK) Kotatua

Kehadiran institusi baru diharapkan dapat mengambil-alih tugas dan fungsi revitalisasi Kotatua atau setidaknya dapat menjadi Leading sector terhadap berbagai institusi yang berkepentingan (*concern*) terhadap revitalisasi Kotatua. Namun berdasarkan kedudukan dan fungsi yang diatur dalam perda serta struktur organisasinya pembentukan UPT Kotatua tidak didesain untuk mengambil-alih seluruh kewenangan dalam pelaksanaan revitalisasi dan pengelolaan kawasan Kotatua secara utuh.

Dengan demikian secara administratif terdapat empat institusi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang memiliki bagian tugas dan fungsi berkepentingan (*concern*) secara parsial dengan revitalisasi Kotatua, baik dalam aspek sarana dan prasarana kota, maupun aspek pelestarian situs dan bangunan bersejarah, namun belum berhasil mewujudkan revitalisasi Kotatua sebagaimana diharapkan.

Berdasarkan fenomena tersebut telah dilakukan penelitian untuk menemukan akar masalah dan kemudian dapat mengajukan rekomendasi sebagai upaya penanggulangannya.

---

<sup>172</sup> Peraturan Gubernur Nomor 217 tahun 2007 tentang Pembentukan, Organisasi dan Tata Kerja Unit Penataan dan Pengembangan Kawasan Kotatua, Dinas Kebudayaan dan Permuseuman Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta, dengan Pergub no.7 thn.2011 diubah menjadi Unit Pengelola Kawasan Kota Tua, Pelaksana Teknis Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.

## B. TEMUAN DAN DISKUSI

### 1. Faktor Konseptual, Relasional, Praktek Program, dan Institusional dalam Kolaborasi Multi Organisasi

Bagian ini menjelaskan empat kelompok temuan sebagai hasil penelitian lapangan. Tiga kelompok atau kategori temuan terkristal melalui gagasan Tri Karya Senge, yaitu *Conceptual Work*, *Relational Work*, dan *Action-driven Work*. Di samping gagasan Senge, penelitian menghasilkan satu temuan baru sebagai pengembangan dari gagasan Senge, temuan baru dikonseptualisasi oleh Peneliti sebagai *Institutional Work*.

Berikut ini akan dijelaskan mengenai kategorisasi dan konseptualisasi tersebut dan masing-masing kategori disajikan dan direpresentasikan berdasarkan pernyataan-pernyataan para informan.

#### a. *Conceptual Work*

Gambaran implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua dalam aspek *Conceptual Work* dapat diamati melalui hubungan kerja antar unit organisasi, hubungan aktual yang ada memperlihatkan masih belum adanya kepaduan di antara unit kerja terkait. Misalnya, Kota Administrasi Jakarta Barat membangun satu bagian dari sarana prasarana pada satu titik lokasi, sementara UPT Kotatua justru menginginkan sarana-prasarana itu berada di lokasi yang berbeda. Fenomena ini nampak seperti dalam petikan wawancara berikut ini:

”Bapak tanya kepala seksi-nya. Oh, dia sih taunya apa? Ini *planning*-nya. Ini kita. Ya sudah, biar *aja* di situ. Jadi susah juga akhirnya, yang

diharapkan di posisi ini, yang muncul malah di sana. Taman di sini yang diharapkan, yang *dibikin* di sana... ”<sup>173</sup>

“... Siapa yang tanggung jawab kebersihan, siapa yang tanggung jawab listrik, siapa yang tanggung jawab keamanan. ... tapi begitu dia diurai, suatu kegiatan akan ada *shopping list* yang sangat panjang. Siapa? *Who cares*, siapa yang harus peduli. Siapa? Begitu kira-kira. Jadi sekarang, oh nggak, ini bagian kamu, oh saya nggak bisa pak ini kan halaman saya biar saya saja yang pegang, oh nggak bisa itu kan museum harus ada yang tanggung jawab, bagaimana mungkin.”<sup>174</sup>

“...terkadang kita juga mikir, kesadaran legalitas juga kurang pak, maksud saya.....”<sup>175</sup>

Nampak ada kecenderungan adanya faktor-faktor yang memperlihatkan belum adanya kesamaan langkah. Kesamaan langkah kerja belum terbentuk, dapat disebabkan oleh belum adanya *shared vision*. Masing-masing punya visi sendiri-sendiri. Lebih lanjut, ini terjadi karena belum ada master plan sebagai pedoman.

“Di *level* kecil minimal diperkuat dengan orang-orang yang memahami struktur organisasi dan orang yang punya visi.”<sup>176</sup>

“Tanpa ada *master plan*, tanpa melihat ...ehhh lihat rencana induk tata kota, ini sebenarnya melanggar apa yang sebenarnya telah ditetapkan pada RT/RW sebelumnya.”<sup>177</sup>

“Terus satu tahun pertama masih *dedicated*, tapi tahun berikutnya semua sudah dicabik-cabik anggarannya, pemahaman eksekutif dengan legislatif yang berbeda.”<sup>178</sup>

“Tidak ada *masterplan* selama ini, *partial*, jadi masing-masing punya persepsi sendiri. Ya itu tadi terjadinya, jadi tidak *sekuens*, ketika di sini ada...”<sup>179</sup>

---

<sup>173</sup> Wawancara dengan nara sumber CAT, 12 Januari 2010

<sup>174</sup> Wawancara dengan nara sumber DRN, 18 Maret 2010.

<sup>175</sup> Wawancara dengan nara sumber SWT, Kamis, 21 Januari 2010.

<sup>176</sup> Wawancara dengan nara sumber CAT, 12 Januari 2010.

<sup>177</sup> *Ibid.*

<sup>178</sup> *Ibid.*

”Bahkan perencanaan yang muncul sekarang misalnya *master plan* yang belum disahkan bahkan belum ditandatangani gubernur jadi tindak lanjutnya, terjadi masing-masing punya interpretasi.”<sup>180</sup>

Masing-masing unit yang peduli terhadap revitalisasi bekerja berdasarkan persepsinya masing-masing mengenai bentuk revitalisasi Kotatua itu sendiri. Ini adalah salah satu yang paling mendasar yang teramati dan diungkapkan oleh narasumber.

”Karena tidak ada suatu kesamaan persepsi berdasarkan kesamaan visi tadi, kesamaan persepsi mengenai bentuk kegiatan, siapa yang bertanggung-jawab di sana. Apakah ini *charity* apakah ini bisnis. Apakah boleh permanen apa tidak. Apakah boleh ditagih apakah tidak. Jadi karena ada hal-hal yang harus dijaga, karena sekali kebijakan kepada masyarakat kota tersebut diubah maka akan terjadi kontra produktif.”<sup>181</sup>

Menilik lebih jauh mengenai visi, masing-masing pemangku kepentingan mengusung visi sektoralnya. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan memiliki visi, bagaimana agar kawasan itu menarik wisatawan; yang tentu berdasarkan Tupoksi – seperti menggali potensi-potensi DTW (Daerah Tujuan Wisata) yang baru, menciptakan aktivitas yang terkait dengan *business tourism*, dan mempromosikannya.

”Kolaborasi multi organisasi itu memang tidak jalan, masih ada ego sektoral di antara instansi-instansi terkait, ini yang masih sulit, ini permasalahan yang klasik.”<sup>182</sup>

”Sulitnya itu ketika mereka bilang, ah ini kan bagian daripada pekerjaan saya. Atau bisa juga mereka tidak tahu bahwa UPT Kotatua tugasnya Cuma sampai di situ. Karena banyak orang menyangka UPT Kotatua adalah bagian daripada urusan museum.”<sup>183</sup>

---

<sup>179</sup> *Ibid.*

<sup>180</sup> Wawancara dengan nara sumber DRN, 18 Maret 2010.

<sup>181</sup> *Ibid.*

<sup>182</sup> Hasil FGD tanggal 23 April 2010.

<sup>183</sup> Wawancara dengan nara sumber DRN, 18 Maret 2010.

”Jadi itu kan urusan museum, kami di benak mereka bukan mengurus masalah infrastruktur bukan mengurus masalah utilitas dan lain-lain. Tapi *ngurusin* museum dan memugar.”

”Jadi dia hanya mau pokoknya *beautification* lah.”

“Internalisasi saja, internal.”<sup>184</sup>

”Cuma ya Jakarta Barat bilang *guwa* gak punya duit untuk *bersihin* kali ini, perahu *siape* yang *ente* suruh lewat? Bagaimana caranya ngaturnya kalau debit airnya *nggak* ada, yang bagus memang cuma idenya tadi untuk dilaksanakan. Jadi apa yang wilayah Jakarta Barat inginkan itu selalu tersandung karena tidak punya kewenangan. Perlu diketahui UPT Kotatua hanya punya dua seksi dengan karyawan *cuma* enam orang padahal idenya dia adalah *me-reserve* membuat kawasan sekitar Kotatua itu menjadi daya tarik yang akan ditangkap oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, dan ini yang menguntungkan buat Walikota Barat, karena wilayahnya jadi hidup semua juga bisa mengambil manfaat, tapi *who cares? So do we cares?* Karena tidak ada visi bersama dan masing-masing masih berpikir sendiri-sendiri. Jadi memiliki tupoksi yang berbeda gitu aja deh. Jadi walaupun Jakarta Barat ikutan di sana itu hanya *seperintil* dari sekian tupoksi. Mau *dikerjasamakan* juga *enggak* ada masalah kok, ya karena dia punya wilayah yang lain,... yang satu sama yang lain *concern* tidak sama besarnya. Tidak ada perhatian yang sama terhadap Kotatua tapi tidak bisa disatukan, dibuang atau dipisahkan, jadi *embeded* ya tapi tujuan punya komitmen, jadi keliatannya memang perlu ada suatu terobosan semua unsur-unsur itu tetap hidup tapi bagaimana menata dirinya bisa semua potensi yang ada itu terarah karena kalau *nggak* tertib masing-masing apa lagi pemilik bangunan masyarakat itu tidak diikuti-sertakan, jadi mereka tidak turut menjaga hasil-hasil pembangunan yang ada.”<sup>185</sup>

UPT (Unit Pelaksana Teknis) dalam konsteks visinya lebih peduli kepada preservasi. Artinya, pembangunan dilakukan tanpa merusak *intrinsic significant*, yaitu karaktersitik penanda (*tetenger*); bahwa sesuatu yang pakem di dalam kawasan dan bangunan itu ada yang boleh diutak-atik ada yang harga mati. Misalnya, ada bagian-bagian tertentu dari suatu bangunan yang *untouchable*, tidak boleh diapa-apakan, tidak boleh diubah, sementara ada juga

---

<sup>184</sup> *Ibid.*

<sup>185</sup> *Ibid.*

dari bangunan yang boleh diremajakan sampai batas-batas tertentu sesuai kaidah pemugaran..

Sebagai pembanding, muatan visi UPT yaitu preservasi atau konservasi. Jadi, visinya adalah memastikan bangunan *tetenger* tetap lestari. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata memuat visi yaitu *beautyfication* dan *attractiveness*, membuat Kotatua menjadi indah dan menarik.

”UPT lebih *concern* kepada *preservation*. Artinya dia mau membangun atau merevitalisasi tanpa merusak *intrinsic significant*. *Intrinsic significant* artinya *tenger*, sesuatu yang *pakem* di dalam kawasan bangunan itu ada yang boleh di otak-atik ada yang harga mati. Nah misalnya ada bagian-bagian tertentu dari suatu bangunan yang tidak boleh *diapa-apain* diubah tapi ada juga dari bangunan itu yang boleh diremajakan.”<sup>186</sup>

Kota Administrasi Jakarta Barat melihat kawasan Kotatua dalam perspektif *economic value* dalam arti luas, *tourism* menjadi salah satu faktornya. Dalam pengertian ini, Jakarta Barat menginginkan Kotatua menjadi destinasi, bukan sebagai tempat lewat. Mengupayakan agar orang mau berkumpul di Kotatua untuk berbisnis, berekreasi, dan bernostalgia yang pada gilirannya akan meningkatkan kehidupan kota.

Mengapa Jakarta Barat memiliki perspektif atau visi *economic value* dapat dipahami jika dilihat dari aspek sumber daya yang melimpah di wilayah Jakarta Barat, seperti kawasan bisnis yang dinamik, yang sejak dahulu kala telah menjadi pusat bisnis. Gambaran pusat bisnis ini dapat dilihat dari keberadaan kawasan Medan Glodok dan Pancoran serta museum-museum yang merupakan tujuan para wisatawan.

---

<sup>186</sup> Hasil FGD tanggal 23 April 2010.

Dalam perwujudan visinya, Jakarta Barat mengupayakan berbagai program kegiatan untuk menjadikan wilayah Kotatua terus hidup. Pembangunan yang dilakukan, misalnya, membangun sarana prasarana, memperbaiki taman, memperbaiki jembatan, jalan, membuat lampu-lampu. Orientasi visi ini diejawantahkan lagi melalui peranan suku-suku dinas, termasuk suku dinas penerangan jalan umum dan suku dinas pertamanan. Bentuk lain dari orientasi visinya melalui program rutin berupa *bazaar* yang dilakukan setiap Minggu atau Sabtu. Program lain misalnya hari bebas mobil, kegiatan perawatan museum dengan meningkatkan kebersihan lingkungan, pengecatan sampai dengan pembuatan *paving block*, untuk mencitrakan suasana Kotatua di Eropa.

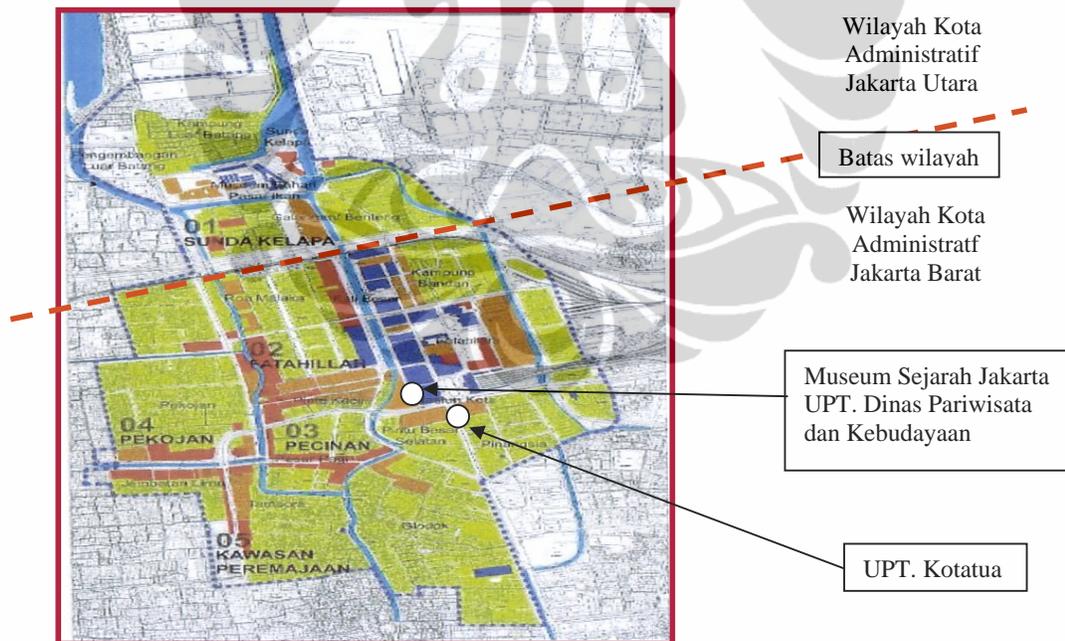
Kota Administrasi Jakarta Utara mempunyai perspektif yang cenderung berbeda terhadap revitalisasi Kotatua. Jika orientasi Jakarta Barat adalah *economic value*, Jakarta Utara cenderung memiliki perspektif konservasi. Kecenderungan itu ditandai dengan fokus kepeduliannya terhadap perawatan fisik dan pengelolaan museum bahari, menara miring, dan pelabuhan Sunda Kelapa.

Melalui uraian tersebut dapat disimpulkan, empat organisasi yang terlibat dalam implementasi revitalisasi Kotatua masing-masing memiliki visi dan perspektif yang berbeda. Kota Administrasi Jakarta Barat menekankan pada *economic value*, Kota Administrasi Jakarta Utara pada konservasi, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata pada *beautification* dan *attractiveness*, dan UPT Kotatua pada preservasi atau konservasi. Jakarta Utara lebih peduli dalam membantu bangunan-bangunan bersejarah, seperti museum bahari.

Orientasi bantuan atau kerja sama dengan unit lain hanya terfokus pada bangunannya, tidak dalam perspektif kawasan yang utuh, misalnya menyatu dari museum Bahari hingga Pelabuhan Sunda Kelapa. Jadi, setiap perspektif dibatasi oleh batasan teritorial.

“... ambil suatu contoh. Ingin pertama-tama mengaktifkan kegiatan di kawasan Kotatua. Kegiatannya di halaman museum sejarah. Di situ ada Kepala Museum Sejarah merasa concern dengan halaman depannya. Di situ ada UPT Kotatua berkantor di situ juga, merasa itu masuk dalam wilayahnya dia. Walikota Barat juga merasa itu kawasannya dia, jadi masing-masing mempunyai rasa memiliki, tapi tidak terkoordinasi sehingga kegiatan tersebut tidak membuahkan langkah tindak lanjut yang konkret.”<sup>187</sup>

Gambar 4.2  
Peta Kawasan Kotatua



Sumber: Rencana Rinci Pengembangan Kawasan Kotatua, Dinas Museum dan Pemugaran (2000: 17), dilengkapi keterangan.

<sup>187</sup> *Ibid.*

Sebagai ringkasan, uraian di atas menggambarkan bagaimana berbagai unit organisasi yang terlibat dalam revitalisasi Kotatua memiliki perspektifnya sendiri. Setiap perspektif menuntun kegiatan atau program yang dijalankan kemudian. Menarik untuk disimpulkan adalah bahwa setiap perspektif dibatasi dengan *mindset* yang dalam penelitian ini dapat diistilahkan dengan yaitu tupoksi *based*. Artinya, selain adanya visi yang beragam, keragaman tersebut semakin terkungkung dengan batasan tupoksi dari masing-masing organisasi, terutama tupoksi yang terkungkung dengan kewilayahan kerja, seperti Kota Administrasi Jakarta Utara atau Jakarta Barat.

Adanya ketidak-selarasan antara kepentingan masing-masing dan keberlangsungan kegiatan. Di satu pihak, misalnya, walikota menghendaki kegiatan keramaian di seluruh wilayah Kotatua. Di pihak lain, UPT menghendaki keramaian dipusatkan di museum. Meskipun keduanya menghendaki aktivitas keramaian, namun berbeda pada obyeknya, satu pada lokasi kawasan, dan satu pada lokasi gedung (museum). Fenomena ini menjelaskan bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk revitalisasi dibatasi oleh wawasan sektoral, dimana Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) menjadi faktor pembatas tersebut.

”... Hanya *pengen* tadi, ya mungkin *rame*. Daerah *gue* senang, ini-ini dari dinas UPT Kotatua, ya hanya ingin mendukung supaya orang lebih banyak masuk ke museum. Iya toh. Habis itu selesai.”<sup>188</sup>

---

<sup>188</sup> *Ibid.*

Kecenderungan orientasi Tupoksi tersebut semakin nampak jika melihat bahwa ketergantungan yang terjadi dalam setiap kegiatan didasarkan atas kebutuhan kegiatan saat itu, bukan kebutuhan bersama yang terikat dengan aksi besar atau strategi besar yang melampaui seluruh kegiatan eksternal. Kondisi ini bisa jadi dikuatkan dengan adanya keragaman pemangku kepentingan yang menjadi area kerja Tupoksi dari setiap organisasi pelaksana kebijakan revitalisasi Kotatua. Semakin luas cakupan geografis dan kewenangan administratif, seperti antara walikota dan UPT, maka semakin beragam juga pemangku kepentingan yang ada.

Ada satu kelompok pemangku kepentingan yang relatif menonjol dan terlibat secara terus menerus dalam pelaksanaan kebijakan Kotatua. Kelompok tersebut hidup sebagai suatu paguyuban. Aktivitasnya mula-mula aktif baik membantu mengadakan kegiatan maupun mendorong masukan-masukan secara *bottom up*. Namun, karena institusi yang semestinya menampung kepentingan bersama paguyuban ternyata menyimpan juga beragam kepentingan. Akibatnya, dinamika internal paguyuban juga mengalami dinamisasi sendiri yang berpengaruh juga pada kepaduan kerja bersama oleh sebab keberbedaan perspektif yang dianut.

Anggota paguyuban terdiri dari berbagai disiplin juga, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap perspektif yang tumbuh di dalamnya. Satu perspektif misalnya menginginkan Kotatua itu punya identitas, yaitu bangkit sebagai suatu kawasan ekonomi yang mempunyai karakteristik yang khas bagi Kotatua. Perspektif ini memaknai bahwa Kotatua mempunyai bangunan-

bangunan tua yang tidak mau untuk dirubah. Kepentingan visinya adalah ada nilai-nilai preservasinya, dan yang dijual ialah unsur *heritage*-nya.

Jika dilihat di sini, maka perspektif preservasi tersebut masih memiliki pandangan *economic value*, yang tanpa mengabaikan *heritage*-nya. Contohnya adalah satu Galangan VOC yang direstorasi dengan sangat mematuhi kaidah-kaidah reservasi dengan janji dulu walikota Utara akan menggunakan bangunan itu sebagai *value* dari semua aktivitas pemerintah, dengan harapan supaya galangan tersebut hidup. Di sini ada penekanan memberi kehidupan pada bangunan lama. Jadi, memberi masa depan kepada masa lalu.

Namun, sekali lagi, bahwa perbedaan pemangku kepentingan mencuatkan juga perbedaan dalam pilihan-pilihan. Misalnya, aktivitas pemanfaatan bangunan pada akhirnya tidak dipakai oleh pemerintah Walikota Utara sampai kondisi tidak bisa mengelola *maintenance cost*-nya. Di satu pihak, pemilik bangunan juga menyimpan perbedaan kepentingan di dalam anggota keluarganya. Sebagain anggota keluarga menghendaki agar bangunan tua dijual, sementara sebagian menghendaki bangunan tua tetap dilestarikan dengan upaya pemberdayaan ekonomisnya. Kondisi ini memperlihatkan tarikan-tarikan kepentingan dari para pemangku kepentingan relatif sangat beragam. Keberagaman ini sekaligus mencerminkan kondisi bahwa keragaman kepentingan dapat mempengaruhi kerja konseptual.

Uraian di atas mengantar pada beberapa simpulan temuan terkait dengan konsepsi *Conceptual Work*. Isu mendasar dari kerja konseptual atau *Conceptual Work* menurut Senge adalah bahwa “*Collective framework that*

*create clarity without denying complexity*”.<sup>189</sup> Dalam pengertian ini Senge menggarisbawahi beberapa hal penting, yaitu: adanya visi dan kepaduan visi, strategi atau perspektif pembangunan. Padu dalam arti bahwa masing-masing strategi sektoral tidak saling bertentangan namun dapat saling mengisi.

Melalui kerangka konsep yaitu *Conceptual Work* untuk melihat persoalan di lapangan dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua, maka penelitian ini menemukan paling tidak ada empat faktor penting yang berpengaruh. Empat faktor tersebut ialah: a) ketiadaan *grand strategy* atau *master plan*; b) orientasi Tupoksi sektoral dari organisasi-organisasi yang terkait; c) keragaman kepentingan pemangku kepentingan organisasional; dan d) adanya kecenderungan mereduksi terhadap kegiatan/program strategis menjadi inisiatif-inisiatif insidental, yang berbasis Tupoksi masing-masing organisasi yang terlibat dan mempunyai kewenangan.

Temuan penelitian tersebut menjelaskan, dalam kaitan dengan aspek *Conceptual Work* dari Senge, bahwa implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta belum memperlihatkan karakteristik yang disyaratkan di dalam aspek *Conceptual Work* untuk menjamin berjalannya kolaborasi multi organisasi. Adanya masalah yang kompleks, dalam hal ini pengelolaan revitalisasi Kotatua, membutuhkan ketrampilan *systems thinking*. “*When effective collaboration is the aim, developing a shared conceptual ‘systems sense’ is even more important*”.<sup>190</sup> Kerja sama atau dalam hal ini dimaksudkan

---

<sup>189</sup> Peter Senge, *et al.*, 2007, h. 47.

<sup>190</sup> Peter M. Senge, *et al.*, h. 45.

dengan konsepsi kolaborasi perlu diciptakan melalui kepaduan pandangan sistemik, atau *coordinated vision*.

Indikasi dari lemahnya kerja konseptual tersebut dapat dilihat dari empat faktor hasil temuan penelitian, yaitu: a) ketiadaan *grand strategy*; b) orientasi Tupoksi sektoral; c) keragaman kepentingan pemangku kepentingan organisasional; dan d) kecenderungan mereduksi terhadap kegiatan/program strategis menjadi inisiatif-inisiatif insidental berbasis Tupoksi semata tanpa memperhatikan kaitan antar program. Sebagai implikasi bahwa implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta belum mencerminkan tuntutan aspek *Conceptual Work* yang merupakan syarat kolaborasi multi organisasi, maka isu pengembangan *grand strategy* dapat menjadi jalan tengah untuk mendorong kepaduan visi, program revitalisasi yang *tupoksi based*, keragaman kepentingan *stakeholders*, dan reduksi program hanya ke dalam inisiatif insidental.

#### **b. Relational Work**

Pada bagian pertama, *Conceptual Work*, penelitian ini menemukan bagaimana keragaman perspektif dan kepentingan yang menyertainya teramati dalam kondisi pelaksanaan revitalisasi Kotatua. Berikut ini temuan mengenai bagaimana perspektif itu saling dikomunikasikan. Fenomena penting di sini adalah apakah ada aktivitas-aktivitas yang tersistematisasi dalam rangka memadukan ragam perspektif dan kepentingan pemangku kepentingan pemerintah dan paguyuban-paguyuban.

Kondisi-kondisi terkait dengan faktor *Relational Work* dapat diamati pada beberapa fenomena berikut.

”*Stakeholder* juga gak semua *stakeholder*. Ini juga parsial, jadi *stakeholder*-nya juga masih di tingkat *government*. Jadi, dinas membantu PU, PU perhubungan menata infrastruktur. Itu saja.”<sup>191</sup>

”Ya orang-orang yang ada di situ lah. Pemilik bangunan, LSM-LSM, *tetek-bengek*, *tetek-bengek* yang terkait dengan urusan ini. Ketiga kuncinya, investor. Ngomong satu dua yang ketiga *nggak* ada, kashian deh.”<sup>192</sup>

”Ya misalnya kebijakan dengan interaksi penduduk. Nah disebut sebagai ... itu *make sense*, karena Jakarta ini sebagai kota kan harus punya unggulan-unggulan. Coba kalau kita lihat di Jakarta ada Kotatua, ya dia nanti akan berikan nilai sendiri yang menjadikan daya tarik Kota Jakarta. Jadi kalau, misalnya, hey ayo kita makanlah di Kotatua.”<sup>193</sup>

“Artinya pembenahan itu bukan di *level* UPT Kotatua saja, tapi juga yang menjadi mitra-mitranya Kotatua, tapi tidak pernah dikomunikasikan bersama.”<sup>194</sup>

Apa yang terungkap dari pernyataan narasumber di atas adalah bahwa masalah dialog antar komunitas menjadi faktor penting dalam revitalisasi Kotatua. Sekalipun dalam pelaksanaannya, menurut narasumber justru faktor tersebut belum mendapat perhatian secara serius.

Contoh lain dalam konteks upaya dialog komunitas. Deputi Gubernur Bidang Pariwisata dan Budaya, misalnya, berdasarkan struktur organisasi tidak memiliki jalur struktural ke seluruh unit organisasi. Namun, menarik untuk diamati bahwa kendatipun posisi deputi tidak mempunyai jalur struktural, pengalamannya sebagai mantan Kepala Dinas Kebudayaan dan

---

<sup>191</sup> Wawancara dengan nara sumber CAT, 12 Januari 2010.

<sup>192</sup> Wawancara dengan nara sumber EUS, 23 Januari 2010.

<sup>193</sup> Wawancara dengan nara sumber DSR, 1 Mei 2010.

<sup>194</sup> Wawancara dengan nara sumber CAT, 12 Januari 2010.

Permuseuman dan sebagai mantan Kepala Dinas Pariwisata mempunyai dampak positif. Ini ditandai oleh fenomena bahwa para pimpinan unit organisasi yang terlibat dengan revitalisasi Kotatua memberi apresiasi tersendiri terhadap kepemimpinannya dalam menggerakkan aktivitas. Ada kecenderungan para pemimpin organisasi bersedia untuk dikoordinasikan, namun hanya terbatas pada koordinasi pada level "penyamaan persepsi" tidak mencapai level implementasi, karena tugas Deputy Gubernur adalah memberi saran dan pertimbangan kepada Gubernur sesuai dengan bidangnya.<sup>195</sup>

"Itu kelemahannya. Jadi, sepanjang belum ada institusi yang belum ditunjuk sebagai *leading sector*, maka semua inisiatif-inisiatif ini parsial jadinya. Tidak ada yang mengatur, *who is doing what, when and how*. Masing-masing sendiri-sendiri. Niat baik tapi ngerjainnya itu kurang pas".<sup>196</sup>

Jadi masing-masing organisasi yang terlibat dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua bekerja secara sektoral. Hal ini misalnya nampak pada kegiatan yang diselenggarakan di Kotatua.

"Ingin supaya jembatan Kota Intan yang sudah pernah dipugar itu difungsikan. Difungsikan artinya dia misalnya setiap jam 6 itu buka, supaya perahu bisa lewat, kayak di Amsterdam.... *Cuman* Jakarta Barat bilang *gue* gak punya duit untuk membersihkan kalinya. Perahu siapa yang *ente* mau suruh lewat. Bagaimana caranya kita ngaturnya itu. Kalo debit airnya gak ada. Jadi ide seperti ini yang bagus ini tidak ada yang satu mengatur secara keseluruhan, masing-masing urus dirinya sendiri."<sup>197</sup>

Isu yang menonjol dari konteks kerja relasional di sini adalah tidak adanya dialog reflektif. Artinya, di antara anggota yang berlainan organisasi

---

<sup>195</sup> Pergub no.85 tahun 2008 tentang Tugas,Fungsi,Tanggung Jawab dan Tata Kerja Deputy Gubernur Provinsi DKI Jakarta.

<sup>196</sup> Wawancara dengan nara sumber DRN, 18 Maret 2010.

<sup>197</sup> Hasil FGD tanggal 23 April 2010.

mampu membangun suasana saling mengisi dan mengkoreksi atas berbagai tindakan yang telah dilakukan sendiri-sendiri ataupun bersama namun belum menghasilkan kinerja yang diharapkan. Dalam dialog reflektif anggota organisasi bergeser dari cara pandang sektoral, dan menjadi berpandangan lebih ke depan melalui kerja antar organisasi.

”Kadang-kadang diundang, kadang-kadang *nggak* diundang. Pada saat itu pernah juga diundang tapi dia memberi masukan sebagai LSM.”<sup>198</sup>

”Iya, ini yang terjadi di paguyuban. Di dalam tubuh mereka itu juga punya pendapat yang *nggak* sama. Jadi setiap mengundang *stakeholder*, paguyuban *itu* ada, dan *malah* ikut mengkritisi, jadi saya selalu dalam posisi *yah* setiap tampil di masyarakat,... ya target kritikan.”<sup>199</sup>

“Kita belum, masih *disconnected* antara interest masing-masing itu belum padu. Walikota hanya ingin yang tadi, yang penting *gua* rame, daerah *gua* senang... dia hanya ingin mendukung supaya orang lebih banyak masuk ke museum. Ya kan *abis* itu selesai... yang seyogyanya kan mereka bisa bikin satu *planning* yang *ber-continues*, jadi masih parsial itu, sehingga mereka mengevaluasinya juga beda-beda.”<sup>200</sup>

Jika dilihat dari apa yang dilakukan oleh para pemangku kepentingan, maka nampak ada beberapa kecenderungan. Pertama, ada kecenderungan organisasi-organisasi yang terlibat tidak merasa adanya suatu visi bersama.

”Ya dong. Mulai dari *same vision*, muncul *same perception*, nah itu dulu. Kalo visinya sama, *oke* ya setuju ya, kita *deal* ya. *Yes* mereka akan langkah kepada *medium term*, apa yang akan kita kerjakan. Karena masing-masing sudah punya visi persepsi yang sama,... kita punya *frame* sama.”<sup>201</sup>

”Nah ini kalo terjadi saya kira ini kita bisa dibuatkan juklak juklis, *kalo* mau *ngerjain* ini begini, habis ini masuk, habis ini keluar... Seandainya mereka bisa memadukan *planning*, memadukan visi per 5 tahun ini apa

<sup>198</sup> Wawancara dengan nara sumber CAT, 12 Januari 2010.

<sup>199</sup> *Ibid.*

<sup>200</sup> Wawancara dengan nara sumber DRN, 18 Maret 2010.

<sup>201</sup> Hasil FGD tanggal 23 April 2010.

yang mau dikerjakan, masing-masing dengan tupoksi, tetap tupoksinya yang dipakai tapi sama *ngerjainnya*, sama visinya, sama persepsinya.”<sup>202</sup>

Kedua, kecenderungan lemahnya dialog dan kolaborasi. Ini nampak misalnya dalam kegiatan perencanaan. Kegiatan tersebut, sekalipun dilakukan oleh organisasi yang terlibat, hanya melibatkan peserta yang tidak memiliki kewenangan atau pengambil keputusan strategis. Akibatnya, sekalipun ada kegiatan perencanaan yang dilakukan secara bersama-sama antar organisasi, namun tindak lanjut dari hasil-hasil rapat tidak berkelanjutan. Ini nampak dalam pernyataan narasumber berikut ini.

”... jadi UPT Kotatua Eselon III, Wilayah Kota Jakarta Barat Eselon II, dan dia kewenangannya hanya terbatas. Kalo dia mau mencoba sebagai inisiator, duduk bersama yang datang itu *kroco-kroco*, tidak bisa mengambil keputusan akhirnya terjadi *delay*. Delay ini punya pengaruh besar karena yang datang bukan orang yang bisa memutuskan, dia mencatat saja dan dia menunggu kapan ada rapat koordinasi di wilayahnya dia. Begitu dia angkat persoalan malah bisa berubah sama sekali, karena waktu, karena daya ingat, karena kewenangannya yang tidak ada.”<sup>203</sup>

”Ah gak bisa itu, yang kamu putuskan tidak cocok sama kita punya rencana, dirubah sehingga akhirnya yang muncul justru yang lain, yang tadinya inisiator-nya adalah UPT Kotatua, karena tidak ada *shared vision* tadi jadinya lain.”<sup>204</sup>

”Jadi banyak hal duduk bersama ini dilakukan tanpa menghasilkan sesuatu yang signifikan. *Ngabis-ngabisin* konsumsi sama *snack* saja. Jadi istilah mereka begitu, dari sisi *transport*, karena apa kelihatannya datangnya itu tidak betul-betul memiliki sesuatu bekal untuk disampaikan dan pulangnya pun demikian. Jadi hampir dikatakan tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tindak lanjut dari suatu perencanaan.”<sup>205</sup>

---

<sup>202</sup> *Ibid.*

<sup>203</sup> *Ibid.*

<sup>204</sup> *Ibid.*

<sup>205</sup> Wawancara dengan nara sumber DRN, 18 Maret 2010.

Dari pernyataan di atas dapat ditafsirkan bahwa ada persepsi yang berkembang di antara anggota organisasi. Persepsi tersebut yaitu bahwa ada anggapan karena suatu program dianggap sebagai *planning* organisasi lain maka hubungan kerja sama cukup dalam bentuk kehadiran dalam rapat, sebagai bentuk dukungan formal legal. Sumbangan tersebut hanya sebatas pemikiran, namun tidak sampai pada tindakan bersama.

Jadi dalam kaitan dengan *relational work*, ada aktivitas untuk duduk bersama. Namun aktivitas tersebut belum tersusun secara terencana bersama. Implikasi dari perencanaan yang tidak dilakukan bersama, tetapi berbasis perencanaan sektoral organisasi – sesuai dengan program internalnya, maka terjadi penundaan program atau satu aksi penting. Akibat lanjutannya adalah hilangnya momentum aksi bersama. Momentum hilang, karena faktor *delay* dalam pengambilan keputusan akibat yang datang dalam rapat-rapat koordinasi adalah anggota organisasi yang tidak mempunyai kapasitas dan wewenang dalam mengambil keputusan strategis, yang diistilahkan oleh informan sebagai *kroco-kroco*.

”Bapak tanya kepala seksi-nya. Oh, dia sih taunya apa? Ini *planning*-nya. Ini kita. Ya udah, biar *aja* situ. Jadi susah juga akhirnya, yang diharapkan di posisi, ini yang muncul di sana. Taman di sini yang diharapkan, yang *dibikin* di sana... Jadi *teamwork*-nya itu berjalan tidak seperti apa yang kita harapkan. Ada sih ada tapi tidak menghasilkan sesuatu yang kontributif.”<sup>206</sup>

Jika digali lebih lanjut berkaitan dengan aktivitas koordinasi terutama dalam aktivitas tukar menukar informasi, maka terlihat juga bahwa proses

---

<sup>206</sup> Hasil FGD tanggal 23 April 2010.

tersebut belum berjalan baik bahkan dapat dikatakan tidak ada. Tukar menukar informasi ini menjadi penting sebagai bagian dari kerja relasional. Artinya tanpa pertukaran informasi yang memadai, maka hasil keputusan yang dibuat tidak dapat memenuhi unsur obyektivitas. Jika hal ini terjadi, maka setiap organisasi kembali pada rutinitasnya masing-masing.

”Artinya kalau kebetulan di dalam *event* tersebut mereka punya niatan atau ingatan ataupun keterkaitan, ya informasi dikasih. Tapi tidak ada *compulsory* bagi mereka untuk mendesiminasikan *any activities they created to another agencies*, gak ada, Tidak wajib. Berarti kirim, kirim ajalah.”<sup>207</sup>

Menilik kembali masalah kerja relasional sebagaimana informasi yang terungkap dari narasumber, sebagaimana tergambar di atas, ada dua catatan penting yang bisa disimpulkan. Pertama, Unit organisasi yang terlibat hanya menyertakan staf, tanpa bekal stand-point organisasi (*position paper*) Kedua, informasi yang dibagikan relatif tidak terbuka dan merata. Ketiga tidak ada kesimpulan yang mengikat terhadap tindak lanjut kesepakatan di unit organisasi masing-masing, dan sebagai catatan ke-empat, tidak ada umpan balik dari setiap pertemuan atau koordinasi yang dilakukan antar organisasi. Hal ini bisa dilihat dari contoh berikut ini.

”Contohnya di Wilayah Walikota Jakarta Barat sudah ada perencanaan tertentu untuk menunjang Kotatua, tapi karena tadi mereka itu yang datang bukan yang paham, dia hanya mencatat, akhirnya begitu masuk ke sini tidak cocok ya ini *drop automatically*. Padahal seandainya yang datang tadi mereka-mereka yang punya kewenangan untuk mengadakan *adjustment* maka yang dari sini masukan yang tadi itu bisa dicocokkan mana apa kelebihan dan apa kekurangannya.”<sup>208</sup>

---

<sup>207</sup> *Ibid.*

<sup>208</sup> *Ibid.*

”Dalam kalimat sederhana kelihatannya *nggak* ada maknanya tapi di lapangan luar biasa dampaknya.”<sup>209</sup>

Contoh lain dari tidak adanya umpan balik informasi untuk saling memberikan koreksi ada dalam informasi berikut ini.

”Misalnya membangun *paving block*. Direncanakan modelnya A supaya sesuai dengan karakter kota itu. Itu kebetulan bagus di Jakarta Barat direncanakan *match* dengan itu. Sehingga bisa terjadi. Di sisi lain direncanakan untuk mem-*bypass* atau menghambat semua kendaraan yang masuk ke kawasan kota tua. Tapi dinas Lalu-lintas dan Angkutan jalan raya-nya Jakarta Barat merasa tidak mampu mengalihkan kendaraan ke tempat lain. Akhirnya mereka hanya bisa di kawasan yang kecil itu saja. Seandainya itu bisa benar-benar *matching*, dengan seluruh institusi yang ada, mereka bisa membuat alternatif lain yang membuat perencanaan ini bisa diselamatkan.”<sup>210</sup>

Kenyatannya cukup banyak hal yang dapat dipetik dari *relational work*. Ia dapat memunculkan berbagai aktifitas informasi yang dapat mendukung pelaksanaan kegiatan, bahkan yang dilakukan oleh sektoral sekalipun. Ketika suatu kawasan telah ditetapkan sebagai kawasan yang perlu dibangun, jika *relational work* terjadi, maka seluruh unit organisasi terkait dapat mewujudkannya melalui peran-serta bersama, dimulai dengan diseminasi informasi yang dibutuhkan. Berbagai informasi tersebut kemudian berlanjut dalam bentuk kegiatan yang kongkret dan terpadu.

Apabila kita kembali pada fenomena kunci, yang menjadi perhatian pada bagian penelitian ini adalah dialog. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, peneliti menemukan catatan penting terkait dengan pengamatan mengenai aktivitas refleksi, yang mempertanyakan kembali keyakinan, nilai-

---

<sup>209</sup> *Ibid.*

<sup>210</sup> *Ibid.*

nilai, norma atau pandangan yang selama ini dipegang oleh para pemangku kepentingan. Se jauh mana ada kegiatan atau diskusi untuk mempertanyakan kembali kesahihan pandangan-pandangan yang ada dan yang telah dianut selama ini. Refleksi ini misalnya terjadi ketika dalam rapat antar anggota organisasi, dengan topik diskusi mengapa suatu masalah itu terjadi secara berulang-ulang.

Secara umum proses refleksi tampak kurang berjalan dalam hubungan antar organisasi di Kotatua. Hal ini nampak misalnya melalui informasi yang diberikan oleh narasumber berikut ini.

”Itu yang saya lihat kurang. Kurang bisa diharapkan sebenarnya. Kan setiap *level* kegiatan itu bisa dievaluasi, di sini kita sudah bagus, di sana kita kurang, implementasinya juga begitu, kelemahan kita mungkin dari teknisi ini. Nah karena tadi masing-masing itu punya proposal anggaran sendiri, perencanaan kegiatan sendiri, begitu tahun anggaran baru dia *sudah* lupa, padahal itu harus berkesinambungan. Nah jadi ada sesuatu yang *stop*, lalu muncul lagi yang baru. Padahal kalau ini saja diteruskan sudah pasti akan dapat menyelesaikan masalah.”<sup>211</sup>

Apa yang dikemukakan di atas bahwa ketiadaan refleksi berujung pada keberlanjutan suatu kegiatan, akan tetapi setiap kegiatan akhirnya menjadi peristiwa-peristiwa yang lepas satu dengan yang lain. Akibatnya, kepaduan satu kegiatan yang pada dasarnya mengusung suatu visipun tidak tercapai.

Pada paparan di atas telah disinggung besarnya peran staf justru pada event rapat koordinasi, akibatnya bukan pimpinan organisasi yang mengambil peran. Jadi peran pimpinan organisasi lemah terutama dalam kaitannya dengan keinginan membentuk *relational work*, sekalipun kendati peran (*concern*)

---

<sup>211</sup> *Ibid.*

pimpinan tertinggi organisasi, seperti gubernur, cukup besar. Ini nampak dalam pernyataan informan berikut ini.

”Keliatannya gubernur kalau dari segi *political will* dengan DPRD sangat kuat, dengan memberikan anggaran masing-masing kepada mereka itu setiap tahun. Kita bisa yakin beliau menginginkan Kotatua ini terwujud. *Cuman* pertanyaan yang mendasar, kenapa beliau belum ada suatu tindakan yang betul-betul berani dan kuat kepada semua institusi implementator ini supaya mewujudkan apa yang diinginkan.”<sup>212</sup>

Sekalipun sekiranya tuntutan gubernur mengambil peran jauh sampai pada implementasi, namun suatu inisiatif yang dilakukan pimpinan dapat menjadi pengungkit tersendiri yang bermakna dalam implementasi kebijakan terutama dalam hal koordinasi. Inisiatif yang dirasakan perlu oleh informan, misalnya, memberikan prioritas di dalam penganggaran. Contohnya:

”Ya sekarang ditetapkan sebagai dulu sebagai kawasan strategis jadi berarti seluruh instansi terkait bisa mengajukan sesuatu program yang berkesinambungan. Sebenarnya itu sudah cukup untuk mewujudkan Kotatua itu... Tapi itu *should be. To be*-nya belum.”<sup>213</sup>

”Sebelum anggaran tahun lalu itu, sebelum jabatan Pak Sutiyoso berakhir, itu sudah ditetapkan sebagai kawasan.... nanti saya sebut namanya, *special. Special treatment* lah. Artinya dari aspek *political will* antara DPRD dengan Gubernur sudah ada kesempatan mereka untuk memberi perhatian lebih besar. Kemudian muncul rencana tata ruang wilayah 2030, dia ditetapkan sebagai salah satu dari 16 kawasan strategis propinsi. Ya, yang merupakan juga *priority* dari pemerintah DKI Jakarta untuk diwujudkan jadi di *level policy* sudah cukup, berarti mereka memerlukan *political will* ada, *supporting for budget* ada. Di tingkat ke bawah-nya ini yang jadi masalah.”<sup>214</sup>

Menarik untuk dicermati informasi di atas adalah bahwa dukungan politik dan implikasi anggaran tampaknya tidak menjadi hambatan. Dengan

---

<sup>212</sup> *Ibid.*

<sup>213</sup> *Ibid.*

<sup>214</sup> Wawancara dengan nara sumber DRN, 18 Maret 2010.

demikian dugaan kuat hambatan yang terjadi berada pada tataran koordinasi di tingkat implementasi kebijakan.

”Aktivitas yang menyatukan dan *leading sector*-nya lah. Siapa sih yang sebenarnya yang punya tanggung jawab cara pemikiran itu. Ibarat ada beberapa institusi *nggak* punya koordinator di atas yang disepakati bersama, ya masing-masing kan dengan gayanya sendiri-sendiri.”<sup>215</sup>

Kembali pada masalah *relational work*, selain ditandai dengan tidak adanya dialog reflektif, aktivitas tersebut tidak terencana dengan baik. Indikasi lain dari kerja relasional ini bisa dilihat dari sejauh mana, misalnya, dalam membuat perencanaan bersama, duduk bersama, dilaksanakan di tempat yang memang secara sengaja dibuat atau disiapkan untuk aktivitas koordinasi, dalam bentuk kantor bersama.

”Tempatnya ganti-ganti sesuai dengan siapa yang mengundang. Lalu dalam kaitan dengan paguyuban, jarang diundang. Jadi paguyuban masyarakat kota tua sebagai *stakeholder* hanya diundang pada *event-event* tertentu saja.”<sup>216</sup>

”Sulit mengharapkan pada saat duduk bersama mereka mampu menggali atau menyampaikan inovasi kegiatan bersama yang dapat lebih *meaningfull*.”<sup>217</sup>

Kata kunci dari *Relational Work* adalah adanya dialog dan pencarian kolaborasi. Senge menjelaskan lebih lanjut bahwa sukses kolaborasi dimungkinkan jika ada kerjasama, kepercayaan, dan pembelajaran bersama. Kondisi kolaborasi tersebut hanya mungkin jika ada keterbukaan dalam interaksi reflektif, yang ditandai dengan perubahan *mind set*.

*“Success in collaboration shape cooperation, trust, mutuality & joint learning. These shapes characterized by candor, openness & vulnerability*

---

<sup>215</sup> *Ibid.*

<sup>216</sup> Hasil FGD tanggal 23 April 2010.

<sup>217</sup> Wawancara dengan nara sumber DRN, 18 Maret 2010.

*in reflective interaction. Ground rules reflective interaction are explicit, confidentiality, radical respect, listening, inquiry balanced with advocacy*<sup>218</sup>

Lebih lanjut Senge menjelaskan bahwa kunci kerja relasional terjadi jika dialog diarahkan untuk perubahan sistemik. Dialog yang mengarah pada perubahan sistemik tersebut dapat diindikasikan dari: a) apakah dialog muncul dari pertanyaan mendalam dan jauh ke depan; b) apakah dialog menghasilkan eksplorasi dan inovasi terkait dengan kontekstualisasi strategi; c) apakah ada *space relational* yang disiapkan secara sistematis; d) bagaimana bentuknya, siapa yang hadir, dan bilamana dijalankan; e) apakah hasil-hasil dialog berorientasi tindakan; dan f) apa saja dan siapa inisiatornya<sup>219</sup>

Apabila seluruh uraian pada bagian *Relational Work* disimpulkan, terdapat beberapa temuan yang sekaligus menjawab beberapa elemen penting. Temuan tersebut sebagai berikut: Pertama, minimnya dialog antar komunitas kepentingan. Hal ini ditandai, misalnya dengan rapat-rapat lintas organisasi yang tidak dihadiri oleh para pengambil keputusan dalam organisasi. Kedua, ruang jejaring relasi yang tidak disiapkan secara sistematis, misalnya, pembahasan yang tidak memberi ruang terhadap isu-isu penting revitalisasi Kotatua secara berkelanjutan. Ketiga, kurangnya dialog yang memuat pertanyaan mendalam dan jauh ke depan (kepaduan visi) pemangku kepentingan. Keempat, dialog eksploratif dan inovatif yang tidak dikaitkan dengan kontekstualisasi strategi. Kelima, orientasi dialog yang mis-tindakan.

---

<sup>218</sup> Peter Senge, *et al.*, 2007, h. 47.

<sup>219</sup> *Ibid.*

Indikator tersebut sekaligus menjelaskan bahwa dalam konteks *Relational Work* untuk membentuk implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua yang kolaboratif menuntut setidaknya empat aspek, yaitu adanya dialog, adanya ruang jejalin relasi yang sistematis, adanya kontekstualisasi strategi, dan berorientasi tindakan.

### c. *Action-Driven Work*

Uraian di atas telah memaparkan temuan yang dikonseptualisasikan dengan dua konsep dari Trikraya Senge, yaitu *Conceptual Work* dan *Relational Work*. Bagian berikut ini akan menjelaskan temuan yang berkaitan dengan konsep *Action-driven Work*.

Contoh-contoh fenomena yang menggambarkan *Action-driven Work* dapat diamati dalam informasi yang disajikan oleh narasumber seperti berikut:

”Event kegiatan bacaan. Kemudian event ya bazaar, pasar murah. Kemudian ya kegiatan-kegiatan sosial di seputar Kotatua... Program-program itu yang dipilih, karena memang masih bersifat sesuatu yang merangsang saja, tujuannya supaya orang rame saja. Jadi masyarakat mau datang ke sana untuk melihat-lihat.”<sup>220</sup>

Jika ditelaah lebih lanjut, kegiatan-kegiatan ini tampaknya bertujuan lebih dari sekedar membangun keramaian dan daya tarik sesaat. Dengan demikian keramaian yang dimaksudkan hanya bermanfaat bagi sebagian kecil pemangku kepentingan. Artinya, target dari kegiatan tersebut belum diarahkan pada tujuan strategis revitalisasi Kotatua, melainkan hanya berupa aktivitas taktis yang bersifat sesaat.

---

<sup>220</sup> Hasil FGD tanggal 23 April 2010.

”... yang diuntungkan? Ya sebenarnya masyarakat sekitarnya, karena dia punya hiburan. Di Jakarta ini kan kurang hiburan. Mereka diuntungkan tetapi kurang mempunyai daya manfaat terhadap program revitalisasi. Jadi itu sepertinya terpental sendiri, tidak merupakan bagian integral dalam program tadi. Tidak ada satu skema *marketing* yang sempurna. Kalau dia berbuat ini dan ada rencana berikutnya, nanti *in the end*, sasaran tujuan itu bisa tercapai.”<sup>221</sup>

”Ini kan sasaran-sasaran. Tapi ini tujuannya nggak *jelas* apa. Hanya sekedar agar orang ada rekreasi, tapi nggak ada *mapping*-nya.”<sup>222</sup>

Implikasi dari kegiatan bersama namun berorientasi semata pada aktivitas insidentil, seperti gambaran informan di atas, menunjukkan bahwa kegiatan-kegiatan tersebut tidak saling terjalin. Setiap aktivitas seakan mengusung visi tersendiri. Implikasi lain adalah bahwa setiap aktivitas sulit ditimbang kepaduannya dengan setiap *strategic plan* dari setiap organisasi yang terlibat, karena aktivitas atau kegiatan tersebut lebih menekankan aspek kerja bersama dalam suatu aktivitas tetapi bukan kerjasama dalam satu aksi strategis. Ulasan ini kurang lebih sama dengan apa yang disampaikan oleh informan berikut ini.

”Jadi seluruh sektor tadi duduk bersama kembali lagi tadi untuk menyiapkan *action event* tadi. Itu kan *product*-nya. *Action event* itu *product* dari *shared* tadi. Jadi jangan *action event*-nya milik museum, sendiri, *action event*-nya jangan milik UPT Kotatua sendiri. Punya korelasilah di antara benefit masing-masing. Jadi semua benefitnya mesti jadi satu. Itu yang saya lihat masih belum padu.”<sup>223</sup>

Jika melihat masalah kemanfaatan dari suatu kegiatan, semakin luas kemanfaatan itu dirasakan oleh banyak pihak, maka boleh diduga semakin kuat

---

<sup>221</sup> Wawancara dengan nara sumber DRN, 18 Maret 2010.

<sup>222</sup> *Ibid.*

<sup>223</sup> Hasil FGD tanggal 23 April 2010.

pula dukungan atau komitmen dari pihak-pihak terkait. Ini terkait dengan isu komitmen bersama.

“Ada pengadaan pameran besar mengenai Kotatua, tapi begitu *saja*. Selesai, *bubar kerjain*, masing-masing tidak mengambil manfaat yang sama untuk langkah selanjutnya.”<sup>224</sup>

”Jadi dari segi perspektif mereka bisa saling mengisi tetapi mereka merasa bahwa masing-masing perspektif ini bisa berdiri sendiri, jadi mereka tidak merasa ada kesaling tergantungan.”<sup>225</sup>

Dua kutipan, baik di atas maupun di bawah, menjelaskan bagaimana komitmen bersama sulit ditemukan dalam bentuk suatu kegiatan. Masing-masing tidak memiliki tingkat kepedulian yang sama dalam setiap aksi bersama.

”....tidak satupun memiliki *concern* yang sama besarnya. Tidak ada perhatian yang sama terhadap Kotatua itu, masing-masing tidak bisa disatukan, dibuang atau dipisahkan dari situ. Jadi *embeded* ya, tapi tujuannya harus punya komitmen, jadi kelihatannya memang perlu ada satu terobosan semua unsur-unsur itu tetap hidup, tapi bagaimana menata dirinya agar bisa semua potensi yang ada itu terarah, karena kalau *nggak* tertib masing-masing, apa lagi kalau pemilik bangunan dan masyarakat itu tidak diikuti-sertakan mereka tidak menjaga hasil-hasil pembangunan yang ada.”<sup>226</sup>

Terkait dengan komitmen terhadap proyek bersama, nampaknya implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua juga belum terlihat keluasan manfaat dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan, yang dalam pemikiran Senge disebut sebagai kepemimpinan komunitas dan motif jejaring transaksional. Tidak mengherankan jika nilai kemanfaatan tidak dirasakan, dan ini mendorong lemahnya komitmen bersama. Gambaran tentang bagaimana

<sup>224</sup> Wawancara dengan nara sumber BSO, 13 April 2010.

<sup>225</sup> *Ibid.*

<sup>226</sup> *Ibid.*

integrasi yang diharapkan dari suatu kegiatan yang mampu menghasilkan banyak manfaat, tergambar dari informasi narasumber berikut ini.

”Sekarang kita buat yang lucu-lucu ringan-ringan, *in the next step* kita harus mengajak semua pemilik bangunan mungkin bukan pasar murah lagi kita *ramein* itu dengan *interactive dialogue* atau seminar-seminar, *workshop-workshop* dengan mengundang kalangan universitas. Bagaimana bangunan-bangunan yang mereka miliki ini semua dialihfungsikan tanpa merusak dia punya disain begitu. Bisa juga dibarengi dengan *city tour*, bisa dibarengin dengan kegiatan-kegiatan sosial yang tidak melulu hanya pasar malam saja. Ketiga barangkali kita perlu mengadakan uji coba bagaimana kita mau bikin hidup daerah ini dengan mempreserve lebih dahulu satu pojok saja. Kemudian kita perbaiki infrastrukturnya.... Kita cipatakan sama-sama titik-titik perangsang. Nanti kalau bisnis sudah jalan, *kagak usah diapa-apain* orang akan cari siapa yang punya bangunan ini, gua beli deh, gua mau bikin usaha di sini, siapa yang punya bangunan di sini. Daripada sekarang mau mencoba mengumpulkan pengusaha-pengusaha ada yang miliknya PUPN, ada yang miliknya Departemen Perdagangan. *Capek deh.*”<sup>227</sup>

Menarik untuk disimak dari penuturan informan, bahwa aktivitas dapat dijalankan jika berorientasi ke depan dan melibatkan lebih banyak pihak. Namun, hal ini tampaknya masih merupakan kegiatan-kegiatan bersifat ideal, karena dalam pelaksanaannya masih bersifat temporal dan sektoral. Program temporal dan sektoral ini pada akhirnya akan meniadakan kemauan dan kemampuan untuk melakukan *prototyping* proyek-proyek bersama secara inovatif. Padahal jika dilakukan secara terpadu, gagasan untuk merangsang aktivitas ekonomi dapat dilakukan secara efektif dan mempunyai *leverage* yang besar untuk mendorong kegiatan yang berkesinambungan.

”Hidupkan dia, pasti nanti yang punya bangunan yang tadinya tidur pasti hidup. Jadi bisnis nih, *guwa* mau buka hotel, oh gua mau buka kafe di sini. Ini dengan sendirinya akan ada pengusaha yang mencari siapa sih

---

<sup>227</sup> *Ibid.*

yang punya bangunan ini. Jadi *nggak* usah pusing, *nggak* usah urusin yang orang lain punya. Yang punya kita saja yang kita urusin bikin infrasturkur yang bagus, aktivitas yang terencana yang merangsang pemikir-pemikir *level* bawah tadi itu.”<sup>228</sup>

Pernyataan narasumber sebagaimana dikemukakan di atas, sesuai dengan gagasan Senge bahwa *action-driven work* adalah salah satu elemen dasar adanya kepemimpinan. Kepemimpinan dalam pengertian Senge di sini adalah *transactional leadership*, yaitu kepemimpinan yang mendorong kesatuan tindakan karena kepaduan kepentingan atau manfaat yang dirasakan oleh para pelaku.

Gambaran-gambaran mengenai *transactional leadership* dapat terjadi jika kegiatan-kegiatan yang dijalankan oleh Kotatua mencerminkan kemanfaatan bagi para pemangku kepentingan, seperti tanggapan narasumber berikut ini.

”Ah *guwa* mau bikin pasar malam hari ini. Ok. Jadi selesai. *nggak* ada benefit. Sampah sampai seminggu *nggak* ada yang angkat. Orang bertanya ini tanggung jawab siapa. UPT Kotatua, halaman museum atau Walikota Barat. Ternyata dari awal-awal hal ini tidak dibicarakan, habis pesta yang operasi tuh siapa.”<sup>229</sup>

”... misalnya oh museum sejarah mau bikin pameran foto. Wuahh itu kalo semua sama-sama mengangkat sebagai salah satu *event* bukan cuma di halaman itu saja fotonya, bisa dibuat halaman lebih besar lagi. Dengan mengundang mungkin fotografer profesional dari mancanegara. Supaya bukan hanya lokal-lokalan saja ini Kotatua bahkan seluruh dunia.”<sup>230</sup>

”Sama ke masyarakat juga begitu dia bikin paguyuban Kotatua pertemuan di beberapa tempat di antara pemilik gedung, mengundang pembicara-pembicara, kemudian dia bilang *statement*-nya walikota Barat harus begini harus begitu. Kok *nggak* diajak *aja* Walikota Barat sama-sama bikin *event* itu jadi besar supaya gaung nya lebih terdengar. Dia

---

<sup>228</sup> Hasil FGD tanggal 23 April 2010.

<sup>229</sup> *Ibid.*

<sup>230</sup> *Ibid.*

cuma masukin aja ke internet kita baca... Habis itu ya selesai ceritanya.”<sup>231</sup>

“... tapi bagaimana cara mereka itu menata dirinya untuk bisa semua potensi yang ada itu terarah sebab kalau *nggak* tertib *yah* masing-masing itu, apalagi pemilik bangunan dan masyarakat di situ tidak diikutsertakan jadi tidak ada *bottom up planning* yang mengikutsertakan mereka sehingga mereka tidak merasa *concern* ikut menjaga hasil-hasil pembangunan yang ada. Hari ini dibangun besok bisa hilang.”<sup>232</sup>

Isu yang terungkap dari informan tersebut di atas adalah bahwa ada kebutuhan semacam *leading sector*, yaitu satu institusi yang mampu memberikan dukungan kepada semua pemangku kepentingan. Suatu institusi yang mempunyai kewenangan koordinatif dalam implementasi revitalisasi.

”Jadi apa yang diharapkan UPT Kotatua itu selalu tersandung karena dia tidak punya kewenangan. Perlu di ketahui UPT Kotatua hanya terdiri dari 2 seksi dengan karyawan cuman 6-10 orang. Padahal idenya dia adalah untuk mem-*preserve* dan membuatkan sekitar kawasan Kotatua itu menjadi daya tarik yang akan ditangkap oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan. Yang juga menguntungkan buat Walikota Barat karena daerahnya juga jadi hidup. Semua juga bisa mengambil manfaat, tapi *who cares* dan *how do we care*, karena tidak adanya tadi visi bersama dan masing-masing memang berangkat dari apa namanya Tupoksi yang berbeda. Itu saja deh, jadi kalau pun Jakarta Barat ikutan di sana itu hanya *seperintil* dari dia punya Tupoksi.”<sup>233</sup>

”Kalo *nggak* dikerjain sama dia *nggak* ada masalah kok. Ya kan kira-kira karena dia punya wilayah lain. Begitu jadi tidak ada *concern* yang sama besarnya, tidak ada suatu perhatian yang sama dalamnya terhadap Kotatua itu, tapi tidak bisa lagi mereka buang atau dipisahkan dari situ. Jadi *emaded* dia jadi tidak punya *the same level of participation* ataupun *commitment* ...”<sup>234</sup>

Kata kunci dari Action-driven Work menurut Senge adalah karya-karya perubahan kolaboratif. Untuk menghasilkan efektifitas karya perubahan

---

<sup>231</sup> *Ibid.*

<sup>232</sup> *Ibid.*

<sup>233</sup> Wawancara dengan nara sumber DRN, 18 Maret 2010.

<sup>234</sup> Hasil FGD tanggal 23 April 2010.

kolaboratif tersebut, Senge mengingatkan bahwa diperlukan tindakan-tindakan bersama yang lebih sistemik dan terencana: “*Effectively weaving together all three dimensions requires a new approach that is more personal & more systemic than traditional planned-change approach.*”<sup>235</sup> Karakteristik dari kegiatan yang bersifat kolaboratif, Senge menyebutkan, adalah: a) adakah waktu dan usaha yang dilakukan untuk memadukan perbedaan dan kebutuhan yang beragam untuk *collaborative action*; b) adakah kerangka kerja yang digunakan mengindahkan struktur sistemik; dan c) adakah kepemimpinan komunitas dan kepemimpinan transaksional.

Menarik untuk disimak seluruh uraian kutipan di atas, yang menjadi bagian kesimpulan temuan, bahwa ada beberapa hal yang bisa disimpulkan terkait dengan temuan *Action-driven Work* sebagai berikut: a) kurangnya fasilitas untuk memadukan perbedaan pandangan dan kebutuhan dalam tindakan bersama; b) kepemimpinan komunitas dan motif jejaring transaksional belum dikembangkan (*transactional leadership*); c) upaya berbagi pengetahuan dan komitmen terhadap proyek bersama; dan d) minimnya *prototyping* proyek-proyek inovatif, yang dicirikan dengan adanya proyek-proyek muncul bukan sekedar kegiatan insidental tanpa dilandasi oleh kerangka program besar (*grand design*).

---

<sup>235</sup> Peter Senge, *et al.*, 2007, hal. 48.

#### d. *Institutional Work*

Satu kategorisasi yang dimunculkan dari penelitian ini adalah *Institutional Work*. Konsep ini dimunculkan mengingat tiga konsep yang dibangun oleh Senge dalam model kolaborasi multi organisasi belum menyentuh beberapa hal yang ternyata ditemukan melalui penelitian ini.

Konsep *Institutional Work* menjelaskan bahwa kolaborasi multi organisasi dapat dipengaruhi oleh aspek-aspek yang sifatnya sudah terinstitusi, dimana institusi tersebut telah menjadi norma atau aturan main dari hubungan kerja antar organisasi. Ada beberapa temuan penelitian terkait dengan aspek tersebut. Penelitian ini mencatat paling tidak ada empat faktor. Faktor pertama yaitu *Budget Frame*.

”Bahkan juga kalo kita lihat sistem penganggaran atau program Kotatua, antara dinas, suku dinas, dan kita UPT Kotatua gak punya anggaran.”<sup>236</sup>

Ungkapan informan sebagaimana dikutip di atas mendapatkan pembenaran jika mengkaji anggaran UPT sebagaimana nampak pada Tabel 4.31, 4.4, dan 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.3  
Anggaran UPT Tahun 2008

NO	KEGIATAN	Realisasi
1	Operasional UPT Kotatua	49.000.000,00
2	Pengadaan Perlengkapan Kantor UPT Kotatua	
		<b>49.000.000,00</b>

Sumber: Laporan Anggaran Tahun 2008 UPT Kotatua

<sup>236</sup> Wawancara dengan nara sumber CAT, 12 Januari 2010.

Tabel 4.3 di atas menggambarkan bagaimana anggaran UPT dari sisi kuantitas relatif kecil jika dibandingkan dengan urusan-urusan yang menjadi tanggung-jawabnya. Menjadi tampak kecil terlebih jika dilihat bahwa anggaran tersebut semata untuk biaya operasional.

Tabel 4.4  
Anggaran UPT Tahun 2009

NO	KEGIATAN	Anggaran
1	Temu muka dengan stakeholder kotatua	60,000,000.00
2	Pembuatan leaflet kotatua	165,000,000.00
3	Penyusunan petunjuk teknis pemanfaatan sarana/prasarana di Kotatua	50,000,000.00
4	pembuatan konsep penataan sentra industri kreatif di kotatua	50,000,000.00
5	Operasional UPT Kotatua	125,000,000.00
		<b>450,000,000.00</b>

Sumber: Laporan Anggaran Tahun 2009 UPT Kotatua

Tabel 4.4 memperlihatkan anggaran tahun 2009 sudah jauh lebih besar dari anggaran tahun 2008. Namun jika diperhatikan dari isi kegiatan maka nampak bahwa anggaran belum diarahkan untuk tujuan-tujuan kolaborasi kecuali tatap muka dengan *stakeholder*, meskipun sifat kerja relasional ini belum mengarah pada dialog reflektif dan berkesinambungan. Aspek *Action Driven Work* dari anggaran tahun 2009 masih belum menampakkan

indikasinya, kecuali aspek *Conceptual Work*, misalnya dari anggaran pembuatan konsep penataan sentra industri kreatif.

Tabel 4.5  
Anggaran UPT Tahun 2010

NO	KEGIATAN	Anggaran
15	Pengadaan Peta wisata kotatua	50,000,000.00
16	Pengadaan bahan bacaan	10,000,000.00
17	Temu muka dengan stakeholder	90,000,000.00
18	Weekend @ Kotatua	1,200,000,000.00
19	Pembuatan konsep Street Furniture di kawasan Kotatua	100,000,000.00
20	Pengadaan Bollard pembatas taman Fatahillah	300,000,000.00
21	Pengawasan Terpadu Kawasan Kotatua	200,000,000.00
22	Kajian struktur bangunan cagar budaya di kawasan kotatua	100,000,000.00
23	Perawatan Infrastruktur Taman Fatahillah dan sekitarnya	300,000,000.00
24	Konservasi Jembatan Kota Intan	1,500,000,000.00
25	Pembuatan Bok Display Arkeologi (Rel Trem )	100,000,000.00
26	Pembuatan Film Publikasi Kotatua	100,000,000.00
27	Perencanaan penataan Arkade Kali Besar barat dan timur	100,000,000.00
28	Perencanaan penataan Arkade Pintu Kecil	100,000,000.00
		6,175,000,000.00

Sumber: Laporan Anggaran Tahun 2010 UPT Kotatua

Tabel 4.5 memperlihatkan bahwa anggaran UPT tahun 2010 telah meningkat jauh dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Namun sekali lagi, orientasi anggaran belum banyak diarahkan untuk aspek-aspek yang menyentuh kolaborasi multi organisasi, kecuali *Conceptual Work*, seperti temu muka dengan *stakeholders*.

Mengapa anggaran UPT menjadi sektoral kembali, atau tidak mengarah pada terpenuhinya upaya membangun kolaborasi multi organisasi yang tercermin dalam paling tidak di tiga aspek: *Conceptual Work*, *Relational Work*, dan *Action Driven Work*. Narasumber menjelaskan bahwa penyebab dari sifat sektoral ini dipengaruhi oleh ketiadaan *master plan* dan dukungan anggaran yang memenuhi untuk kerja kolaborasi yang besar. Hal ini nampak seperti dalam kutipan di bawah ini.

”Tapi dari segi fisik pembangunannya sendiri itu tadi karena tidak ada *masterplan* selama ini, *partial*. Masing-masing punya persepsi sendiri, ya itu tadi terjadinya, jadi tidak *sekuens*, ketika di sini ada, tiba-tiba di sini juga ada seperti yang telah dijelaskan tadi. Belum kendala dalam penganggaran, DPRD sendiri belum paham betul Kotatua itu seperti apa, rencananya bagaimana dan seterusnya. Itu kendala dalam persediaan anggaran yang dipotong beliau tidak sadar ke bawahnya itu tarik-menariknya luar biasa.”<sup>237</sup>

”*Heritage fun* itu adalah sebuah dana yang bisa dikelola Bank DKI yang mana nanti kalo ini mau bangun kita bisa dapet *loan*, *loan* dengan pake angunan, sesuai peraturan tapi distribusinya dari pemerintah daerah.”<sup>238</sup>

”Kita modal, bingung ini... Nah kalo APBD kebersihan atau APBD untuk keamanan itu sudah ada di akarnya distribusinya kurangnya berapa? Kurang nih kita yang *tombok*.”<sup>239</sup>

Anggaran implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua dengan demikian relatif besar. Namun sejauh mana anggaran itu disediakan oleh APBD dapat dilihat pada Tabel 4.6 dan 4.7 di bawah ini.

---

<sup>237</sup> *Ibid.*

<sup>238</sup> Wawancara dengan nara sumber EUD, 23 Januari 2010.

<sup>239</sup> *Ibid.*

Tabel 4.6  
APBD Terkait dengan Kegiatan Kotatua, Tahun 2009

SKPD	Program	Anggaran
DINAS PEKERJAAN UMUM	Program Pembangunan Jalan dan Jembatan	1,000,000,000
DINAS PEKERJAAN UMUM	Program Optimalisasi, Perluasan dan Penambahan Jaringan Jalan (DEDICATED)	5,000,000,000
DINAS PERHUBUNGAN	g. Program peningkatan pengelolaan Busway	1,500,000,000
Sudin Perhubungan - JAKBAR	Program pembangunan fasilitas perhubungan	100,000,000
Sudin Perhubungan - JAKBAR	Program pembangunan fasilitas perhubungan	50,000,000
Sudin Perhubungan - JAKBAR	Program pembangunan fasilitas perhubungan	50,000,000
DINAS PERTAMANAN DAN PEMAKAMAN	Program pembangunan dan pemeliharaan taman kota	1,500,000,000
DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN	8. Program peningkatan sarana prasarana Kebudayaan	10,000,000,000
Museum Senirupa dan Keramik	4. Program pengelolaan kekayaan budaya	87,000,000
Museum Wayang	4. Program pengelolaan kekayaan budaya	20,000,000
Balai Konservasi	4. Program pengelolaan kekayaan budaya	40,000,000
Sudin Kebudayaan - JAKBAR	7. Program Revitalisasi Kotatua	250,000,000
Sudin Kebudayaan - JAKBAR	7. Program Revitalisasi Kotatua	200,000,000
Sudin Pariwisata - JAKBAR	3. Program pengembangan destinasi pariwisata	190,000,000
Sudin Pariwisata - JAKBAR	3. Program pengembangan destinasi pariwisata	100,000,000
Sudin Pariwisata - JAKBAR	3. Program pengembangan destinasi pariwisata	50,000,000
Sudin Pariwisata - JAKBAR	3. Program pengembangan destinasi pariwisata	50,000,000
Sudin Pariwisata - JAKBAR	5. Program pengembangan kemitraan pariwisata	50,000,000
Satpol PP - JAKBAR	Program peningkatan kinerja Ketentraman dan Ketertiban Umum	12,220,000
Ktr Perpustakaan & Arsip Daerah - JAKUT	Program pengembangan perpustakaan Jakarta	100,000,000
Sudin Pertanian dan Kehutanan – JAKBAR	Peningkatan pembinaan dan produksi bibit tanaman	100,000,000
Sudin Perindustrian dan Energi – JAKBAR	Program peningkatan sarana dan prasarana Perdagangan	215,000,000
Total		20,864,220,000

Sumber: APBD DKI Tahun 2009

Tabel 4.6 di atas dan tabel 4.7 di bawah memperlihatkan bahwa APBD untuk kegiatan Kotatua antara tahun 2009 dan 2010 justru mengalami penurunan yang signifikan, yaitu sekitar 50%. Ini menjelaskan bahwa isu

anggaran yang dinilai penting dalam implementasi revitalisasi Kotatua justru mengalami penurunan atau kurang mendapat dukungan yang berkelanjutan.

Tabel 4.7  
APBD Terkait dengan Kegiatan Kotatua, Tahun 2010

SKPD	Program	Anggaran
DINAS PEKERJAAN UMUM	Program Optimalisasi, Perluasan dan Penambahan Jaringan Jalan (DEDICATED)	5,000,000,000
DINAS PEKERJAAN UMUM	Program Pembangunan Jalan dan Jembatan	1,000,000,000
DINAS PERHUBUNGAN	g. Program peningkatan pengelolaan Busway	1,500,000,000
Sudin Perhubungan - JAKBAR	Program pembangunan fasilitas perhubungan	100,000,000
Sudin Perhubungan - JAKBAR	Program pembangunan fasilitas perhubungan	50,000,000
Sudin Perhubungan - JAKBAR	Program pembangunan fasilitas perhubungan	50,000,000
DINAS PERTAMANAN DAN PEMAKAMAN	Program pembangunan dan pemeliharaan taman kota	1,500,000,000
Museum Senirupa dan Keramik	4. Program pengelolaan kekayaan budaya	87,000,000
Museum Wayang	4. Program pengelolaan kekayaan budaya	20,000,000
Balai Konservasi	4. Program pengelolaan kekayaan budaya	40,000,000
Sudin Kebudayaan - JAKBAR	7. Program Revitalisasi Kotatua	250,000,000
Sudin Kebudayaan - JAKBAR	7. Program Revitalisasi Kotatua	200,000,000
Sudin Pariwisata - JAKBAR	5. Program pengembangan kemitraan pariwisata	50,000,000
Sudin Pariwisata - JAKBAR	3. Program pengembangan destinasi pariwisata	190,000,000
Sudin Pariwisata - JAKBAR	3. Program pengembangan destinasi pariwisata	100,000,000
Sudin Pariwisata - JAKBAR	3. Program pengembangan destinasi pariwisata	50,000,000
Sudin Pariwisata - JAKBAR	3. Program pengembangan destinasi pariwisata	50,000,000
Satpol PP - JAKBAR	Program peningkatan kinerja Ketentraman dan Ketertiban Umum	212,220,000
Kantor Perpustakaan dan Arsip Daerah – JAKUT	Program pengembangan perpustakaan Jakarta	100,000,000
Sudin Pertanian dan Kehutanan – JAKBAR	Peningkatan pembinaan dan produksi bibit tanaman	100,000,000
Sudin Perindustrian dan Energi – JAKBAR	Program peningkatan sarana dan prasarana Perdagangan	215,000,000
Total		10,864,220,000

Sumber: APBD DKI Tahun 2010

Gambaran tentang anggaran untuk revitalisasi, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.6 dan 4.7, maka terlihat bahwa kucuran dana yang diberikan untuk implementasi kebijakan revitalisasi relatif kecil. Kecil dalam pengertian

bahwa selain terjadi penurunan di tahun 2010 dibandingkan tahun 2009, anggaran juga belum diarahkan untuk meningkatkan aspek *Conceptual Work*, *Relational Work*, dan *Action Driven Work* ini secara utuh.

Kecilnya anggaran ini bagaimanapun akhirnya membawa konsekuensi terhadap kinerja implementasi revitalisasi. *Budget Frame* atau kerangka anggaran yang tidak proporsional dengan kebutuhan untuk revitalisasi pada akhirnya hanya menuntun implementasi kebijakan revitalisasi jalan di tempat atau tidak mampu menghasilkan output sebagaimana yang menjadi visi kebijakan revitalisasi Kotatua.

”Yang jelas pertama itu tadi yang saya rasional kan, ke dua masalah pembiayaan karena kalau kita masalah pembiayaan ini *nggak* kecil untuk revitalisasi.”<sup>240</sup>

Faktor *Budget Frame* menjelaskan bahwa isu anggaran telah menjadi faktor penting pelaksanaan kolaborasi multi organisasi dalam implementasi revitalisasi Kotatua. Faktor kedua dari *Institutional Work* adalah Sistem Evaluasi Kinerja. Gambaran dari faktor kedua ini dapat dilihat dari kutipan berikut.

“Gak ada evaluasi Pak di antara UPT dengan Barat bahwa sejauh ini apa yang sukses apa yang *nggak*.”<sup>241</sup>

”Satu tahun ini *gak* tau, tahun lalu tau.”<sup>242</sup>

Kutipan di atas menjelaskan bagaimana narasumber mengatakan bahwa evaluasi nampaknya belum tentu dijalankan secara rutin.

---

<sup>240</sup> Wawancara dengan nara sumber BSO, 13 April 2010.

<sup>241</sup> Hasil FGD tanggal 23 April 2010.

<sup>242</sup> *Ibid.*

”Kemudian melihat dari evaluasi ya..apa yang mau kita evaluasi dari kita. Itu adanya di Barat sendiri, anggaran mereka sendiri, perencanaan mereka sendiri.”<sup>243</sup>

”Jadi berdasarkan pemahaman saya dan pengetahuan saya terhadap revitalisasi Kotatua ini terlihat unit-unit terkait itu memang belum memperlihatkan kinerja yang sama didalam implementasinya.”<sup>244</sup>

Kutipan di atas, dan juga di bawah, sekali lagi menambahkan bahwa sistem evaluasi kinerja belum menjadi bagian utuh dari setiap kegiatan atau. Sehingga seberapa jauh setiap kegiatan telah efektif tercapai nampaknya menjadi sulit diketahui, atau bahkan ’enggan’ untuk dipublikasikan.

”Ini tergantung walikotanya. Kalau tahun lalu Pak Joko memerintah semua data dibuka.”<sup>245</sup>

Sebagaimana tergambar di atas, faktor sistem evaluasi kinerja nampaknya belum menjadi bagian integral dari kolaborasi multi organisasi. Akibatnya adalah bahwa setiap hasil kerja sama tidak dapat dilakukan dialog reflektif atasnya, sebagaimana *Relational Work* menghendaki.

Faktor ketiga yang teramati dari hasil lapangan adalah Kepemimpinan olegial, yaitu faktor kepemimpinan baik yang tumbuh dari sumber formal dan sosial. Kolegilitas adalah bentuk koordinasi di antara mereka yang memiliki saling-ketegantungan di luar tugas-tugas rutin masing-masing. Eliot Freidson, Malcolm Waters dan Emmanuel Lazega mengemukakan <sup>246</sup>

“Collegiality can now be understood as a full fledged organizational form. This is especially useful to account for coordination in knowledge intensive organizations in which interdependent members jointly perform non routine tasks” ....

---

<sup>243</sup> Wawancara dengan nara sumber CAT, 12 Januari 2010.

<sup>244</sup> *Ibid.*

<sup>245</sup> Hasil FGD tanggal 23 April 2010.

<sup>246</sup>

Beberapa kutipan wawancara berikut menjelaskan faktor kepemimpinan kolejal tersebut.

”Mereka semua tergantung *mood-mood*. Waktu bersamaan tinggal di pilih salah satu figur penokohan dulu. Ya yang jelas harus ada penokohan. Nah, rupanya penokohan pada Walikota Jakarta Barat belum cukup.”<sup>247</sup>

”Walikota kalo datang ke sini lebih gubernur lebih kenceng lagi koordinasinya. Jadi begitu, kita memerlukan tokoh-tokoh yang *concern* betul-betul terlihat baru semuanya pada ngikut.”<sup>248</sup>

”Kalo yang datang tokohnya *gak* pernah *nanya duit*, semua beres, tapi begitu sudah turun ke tingkat bawah habislah UPT Kotatua harus *supply everything* untuk *everything* gitu. Dari dulu sudah begitu pak.”<sup>249</sup>

”Ada tokoh yang *concern* tapi dia *gak* punya *power*, kalau tokoh masyarakat nggak punya apa-apa ya nggak bisa.”<sup>250</sup>

”Ini susahnya, undangan rapat misalnya, kalau saya yang mengundang rapat paling yang datang seksinya.”<sup>251</sup>

”Paternalistik juga.”<sup>252</sup>

“Betul dimana sekat-sekat organisasi itu belum terbentuk, kita bisa harus segera cari yang *collegial* itu ternyata jalan. Kalau aku bilang tahap pertama Kotatua itu ya yang fisik itu diselesaikan dengan cara *collegial* itu tadi.”<sup>253</sup>

“Oleh karena itu ada suatu intervensi multi organisasi sebenarnya untuk *mindset* kita kedepankan *collegial* untuk bisa sama-sama *shared vision, perception, commitment* dan *consisten*”.<sup>254</sup>

Di atas telah digambarkan bagaimana faktor kepemimpinan dianggap penting dalam kolaborasi. Dalam hal kepemimpinan kolejal ini, kehadiran

---

<sup>247</sup> Wawancara dengan nara sumber CAT, 12 Januari 2010.

<sup>248</sup> *Ibid.*

<sup>249</sup> *Ibid.*

<sup>250</sup> *Ibid.*

<sup>251</sup> *Ibid.*

<sup>252</sup> *Ibid.*

<sup>253</sup> Wawancara dengan nara sumber ABN, 15 Januari 2010.

<sup>254</sup> *Ibid.*

pemimpin kolegal yang mempunyai pengaruh untuk memadukan berbagai pandangan dan koordinasi multi organisasi menjadi penting.

Faktor keempat dari *Institutional Work* adalah Kewenangan Kolaboratif.

Gambaran dari faktor keempat ini dapat disajikan sebagai berikut.

”Yang kedua, harus ada perda mengenai pengelolaan ini.”<sup>255</sup>

”Tapi untuk lebih jauh lagi seperti kerjasama dengan pihak BUMN tentunya tuh melibatkan eselon di atas UPT Kotatua... Jadi kewenangan kita terbatas, masih.”<sup>256</sup>

”Itu mereka mendesak bahwa UPT tuh harus menjadi payung segala-galanya. Payung perijinan, payung macam-macam, nah ini ada desakan.”<sup>257</sup>

Kutipan di atas menguatkan unsur kewenangan kolaboratif dalam membangun kolaborasi multi organisasi. Jadi, meskipun kepemimpinan kolegal diperlukan, landasan formal kewenangan untuk menjalankan kolaborasi tetap diperlukan.

”Saya kira hambatan yang klasik yang kita hadapi itu kan selalu bahas, kita itu kan payung hukum, payung hukum. Artinya bagaimana untuk kemudian mungkin dengan regulasinya, pak. Jadi bagaimana regulasi itu terwujud. Kan bisa macam-macam bentuknya, bisa perda, bisa kepmen bisa mungkin SK bersama. Nah ini yang barangkali juga sepertinya tidak terlalu mudah, katakanlah tadi untuk kementerian BUMN dia masih ada mekanisme tentu koordinasi dengan para (diselingi orang masuk memberikan salam)....jadi kementerian ehh..BUMN misalnya bagaimana mekanisme mereka dengan para BUMN nya itu sendiri. Ini tentu juga tidak semudah yang kita bayangkan bahwa intervensi dari kementerian BUMN. Ini bisa selaras dengan *interest* dari apa namanya BUMN-BUMN itu sendiri, yang saya dengar misalnya bahwa gedung-gedung milik perbankan itu tidak bisa dimanfaatkan untuk keperluan misalnya nonperbankan. Jadi kan nanti perlu ada perubahan terus perubahan

---

<sup>255</sup> *Ibid.*

<sup>256</sup> *Ibid.*

<sup>257</sup> *Ibid.*

regulasi...Begitu juga tadi Pak untuk masalah fiskal bisa memberikan apa namanya pembebasan misalnya PBB untuk jangka waktu tertentu misalnya. Ini kan memerlukan formulasi kebijakan dalam bentuk peraturan...”<sup>258</sup>

Landasan formal kewenangan, sebagaimana dinyatakan oleh narasumber di atas, berwujud regulasi. Regulasi yang memuat banyak aspek kepentingan bahkan termasuk fiskal. Regulasi atau landasan formal ini melekat pada satu *leading sector* tertentu atau suatu badan tertentu, sebagaimana nampak dalam pandangan narasumber di bawah ini.

”Seharusnya ada suatu badan pak, badan yang karena ini udah lintas wilayah ya, untuk mengkoordinasikan.”<sup>259</sup>

“Ada deputy gubernur bidang pariwisata dan budaya. Dia sebagai divisi sebenarnya tidak punya *pride* kepada organisasi yang lain, tapi karena dia mantan kepala dinas kebudayaan permuseuman pernah kepala dinas pariwisata para pimpinan dari institusi yang terlibat ini punya apresiasi mereka sebenarnya mau dikoordinasikan Cuma lemahnya dia tidak punya alat untuk merintah karena tidak punya kewenangan dia untuk memberikan *direction* kepada mereka. Dia hanya memberikan kepada pemerintah gubernur. Itu kelemahannya. Jadi sepanjang belum ada institusi yang ditunjuk sebagai *leading sector* maka semua inisiatif-inisiatif ini parsial tidak ada yang mengatur who is doing what, when, where and how masing-masing sendiri-sendiri, niat baik tapi kinerjanya itu kurang pas.”<sup>260</sup>

Sebagai simpulan dari data lapangan dapat disajikan bahwa ada empat faktor terkait dengan *Institutional Work*, yaitu: a) *Budget Frame*; b) Sistem

---

<sup>258</sup> Wawancara dengan nara sumber ABN, 15 Januari 2010.

<sup>259</sup> Wawancara dengan nara sumber DRN, 18 Maret 2010.

<sup>260</sup> *Ibid.*

Evaluasi Kinerja; c) Kepemimpinan Kolegial atau kemampuan seseorang untuk dipatuhi pengaruhnya oleh kelompok kolega antar organisasi; dan d) Kewenangan Kolaboratif atau kemelekatan kekuasaan otoritatif pada seseorang untuk menjalankan tupoksinya melalui mekanisme kolaborasi. Isu menonjol kerja institusional ini adalah bahwa keempat faktor yang teramati tersebut telah terinternalisasi di antara anggota dari organisasi-organisasi yang terlibat di dalam revitalisasi Kotatua. Internalisasi itu terbangun baik sebagai hasil dari hubungan sosial maupun legal atau keorganisasian.

Dalam kaitan dengan pemikiran Nakamura dan Smallwood tentang lingkungan kebijakan publik, teori institusional menjelaskan bahwa organisasi merespon lingkungannya terutama terhadap perubahan-perubahan yang di lingkungan tersebut.<sup>261</sup> Respon tersebut dilandasi oleh asumsi bahwa institusi bertindak sesuai dengan kepentingan terbaiknya yaitu sebagaimana individu melakukannya. DiMaggio mendiskusikan hubungan antara teori kepentingan dan teori institusi ini dengan menjelaskan "... bahwa perilaku didorong oleh dan sesuatu yang dapat dipahami dalam pengertian kepentingan aktor manusia, baik secara individu atau kesatuan dalam kelas, organisasi, atau sub unit organisasional, yang berjuang untuk mendapatkan (personal) tujuannya."<sup>262</sup> Di Maggio lebih lanjut menjelaskan bahwa: "...preferensi untuk kepastian dan prediktabilitas dalam kehidupan organisasi dan kepentingan dalam kehidupan

---

<sup>261</sup> Kathy H. Drumm, *Institutional Theory for Performance Based Funding*, Ph.D. Dissertation, Nova Southern University, 2000.

<sup>262</sup> Paul DiMaggio and Walter Powell, "Interest and Agency in Institutional Theory," dalam J. Meyer and R. Scott (eds.), *Organizational Environments*, (Beverly Hills: Sage Publications, 1988), hal. 4.

organisasi meningkatkan kepentingan individual.”<sup>263</sup> Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepentingan individual menjadi, dan integral, dalam kepentingan institusi.

Jika menyimak argumen teori institusionalisasi tersebut, maka menjadikan kolaborasi multi organisasi sebagai kunci utama kebijakan revitalisasi Kotatua mensyaratkan bahwa empat faktor aspek institusional tersebut juga harus menjadi nilai-nilai individual organisasi yang terlibat. Artinya, *budget frame*, sistem evaluasi kinerja, kepemimpinan kolegial, dan kewenangan kolaboratif harus menjadi budaya kerja bagi organisasi yang terlibat dalam kebijakan revitalisasi Kotatua.

#### **e. Revisi Faktor dalam Kolaborasi Multi Organisasi**

Senge mengajukan konsep kerja yang memungkinkan suatu kolaborasi multi organisasi dapat berlangsung dan berkelanjutan Tiga kerja tersebut adalah *Conceptual Work*, *Relational Work*, dan *Action-driven Work*. Hasil analisis terhadap data-data dari lapangan menjelaskan bahwa ketiga aspek tersebut belum secara tuntas menjelaskan fenomena teramati dari kolaborasi multi organisasi pada implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua. Ada satu konsep kerja kolaborasi yang Peneliti temukan dari hasil penelitian. Konsep kerja yang keempat, melengkapi konsep yang dibangun oleh Senge, adalah *Institutional Work*.

---

<sup>263</sup> *Ibid.*, hal. 8.

Gambaran dari seluruh, atau keempat, konsep kerja kolaborasi multi organisasi dapat disajikan dalam Tabel 4.8

Tabel 4.8  
Rekapitulasi Koding dan Kategorisasi Data

No.	CODES	P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf
	Action-driven Work	55
1	A: Bangunan Transaksional	11
2	A: Fasilitas Kepaduan Pandangan	10
3	A: Kepemimpinan Komunitas	18
4	A: Komitmen terhadap Proyek Bersama	9
5	A: Prototyping Proyek Inovatif	8
	Conceptual Work	99
1	C: Grand Strategy	56
2	C: Keragaman Kepentingan	20
3	C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidental	6
4	C: Tupoksi Sektoral	28
	Institutional Work	45
1	I: Budget Frame	9
2	I: Kewenangan Kolaboratif	16
3	I: Leadership (Kepemimpinan Kolegial)	11
4	I: Sistem Evaluasi Kinerja	11
	Relational Work	26
1	R: Dialog a-Tindakan	4
2	R: Dialog Komunitas	13
3	R: Dialog Kontekstualisasi Strategi	2
4	R: Dialog Reflektif	10
	TOTAL:	467

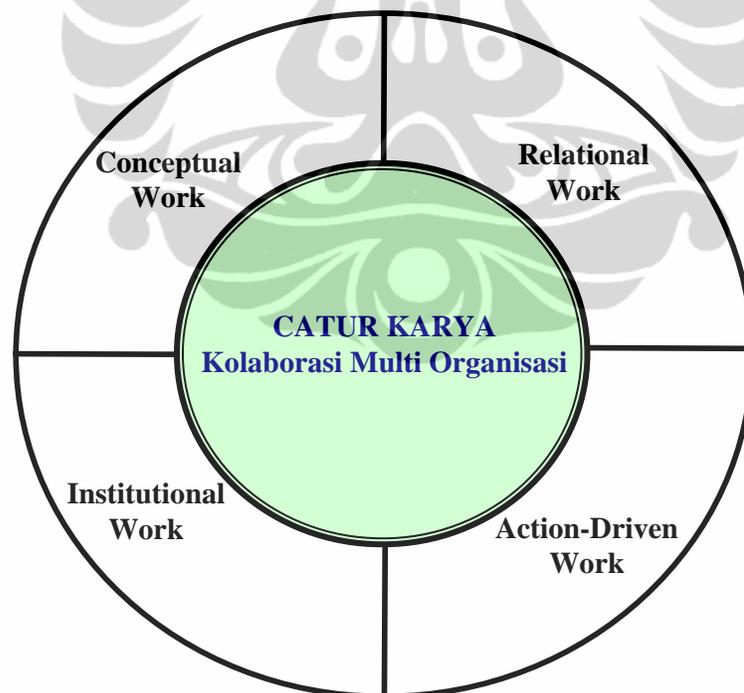
Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 4.8 menjelaskan frekuensi konsep teramati dalam kutipan-kutipan yang muncul dari wawancara dengan informan. Jumlah kutipan menjelaskan frekuensi artinya bahwa konsep yang muncul relatif kuat teramati dari frekuensi yang lebih tinggi daripada yang frekuensinya lebih rendah. Jumlah kemunculan atau frekuensi tidak menjelaskan kuat lemahnya faktor tersebut, kecuali hanya menjelaskan sering-tidaknya suatu konsep teramati dalam praktek, terutama praktek kolaborasi multi organisasi.

Temuan penelitian ini sekaligus menghasilkan satu model revisi terhadap model dari Senge. Jika Senge mengajukan tiga elemen atau kerja kolaborasi,

Gambar 4.3

Catur Karya untuk Kolaborasi Multi Organisasi:  
Revisi terhadap Model Tri Karya Senge



Sumber: Hasil Penelitian

maka penelitian ini menambahkan satu elemen lagi yaitu *Institutional Work*.

Dengan demikian penelitian ini sekaligus menyajikan satu sintesis untuk kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua seperti tersaji dalam Gambar 4.3.

Gambar 4.3 di atas menjelaskan bahwa masalah kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua dapat dimungkinkan dengan empat elemen kerja, yaitu *Conceptual Work*, *Relational Work*, *Action-driven Work*, dan *Institutional Work*. Empat elemen kerja tersebut, atau Catur Karya (istilah Peneliti), merupakan elemen penting yang saling terkait. Mekanisme kerja dari empat elemen tersebut tidak berlaku linear atau sekuensial, tetapi terintegrasi dan holistik.

Jika elemen yang berpengaruh dalam kolaborasi multi organisasi untuk implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua sudah terekplorasi, maka bagaimana dengan solusi untuk intervensinya. Pertanyaan ini merupakan pertanyaan kedua dari Penelitian ini, yang dijabarkan pada diskusi pada bagian di bawah ini.

## **2. Intervensi Sistemik Kolaborasi Multi Organisasi**

Temuan model intervensi sistemik untuk kolaborasi multi organisasi pada penelitian ini merupakan hasil analisis terhadap hasil wawancara mendalam dan dilanjutkan dengan FGD (*Focused Group Discussion*). Metode SSM menjadi kerangka kegiatan wawancara dan FGD dengan tujuan untuk mendapatkan model intervensi sistemik.

Langkah-langkah dalam SSM meliputi: 1) situasi masalah yang tidak terstruktur; 2) menstrukturkan masalah; 3) *root definition* dari sistem masalah yang relevan; 4) membangun model konseptual; 5) membandingkan antara model dan kenyataan; 6) menentukan perubahan; dan 7) melakukan tindakan.<sup>264</sup> Dalam penelitian ini digunakan enam langkah, karena langkah terakhir sudah merupakan wilayah aksi atau praktik, dan tidak menjadi bagian kajian penelitian ini.<sup>265</sup>

Temuan hasil SSM dilaporkan berdasarkan tiga pengelompokan.<sup>266</sup> Pertama, langkah 1-2 yang melaporkan hasil atas informasi yang berkaitan dengan masalah pokok yang dipersepsikan oleh pemangku kepentingan. Kedua, langkah 3-4-5, yang melaporkan tiga hal, yaitu: a) hasil evaluasi menurut peneliti dan partisipan FGD; yang kemudian *root definition* disusun dengan memahami sudut pandang narasumber/partisipan dalam praktek kolaborasi multi organisasi; b) bangunan model konseptual yang berisi aktivitas-aktivitas yang selama ini dilakukan dan yang perlu dilakukan kemudian; c) perbandingan antara model konseptual partisipan dan kondisi nyata. Ketiga, tahap 6, yang melaporkan hasil evaluasi terhadap model konseptual yang telah dibandingkan dengan kondisi nyata dan mendapatkan kesepakatan perubahan. Tahap ketiga ini bertujuan untuk, sebagai jawaban atas pertanyaan kedua dari penelitian ini, menghasilkan model intervensi sistemik

---

<sup>264</sup> Peter Checkland, *Systems Thinking: Systems Practice*, 1993, hal. 162-163.

<sup>265</sup> Hal yang sama dilakukan juga oleh Raharja. Lihat! Sama'un Jaja Raharja, *Model Kolaborasi dalam Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Citarum*, Disertasi, FISIP-UI, Jakarta, 2008, hal.258.

<sup>266</sup> *Ibid.*, hal. 145.

untuk kolaborasi multi organisasi guna meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta

#### **a. Struktur Masalah Kolaborasi Multi Organisasi**

Tahap pertama dari SSM adalah melaksanakan eksplorasi masalah. Eksplorasi tersebut dihasilkan dari informasi wawancara mendalam, yang telah disimpulkan menyangkut empat masalah, yaitu masalah: i) kepaduan kompleksitas; ii) pengembangan dialog kolaboratif; iii) pembangunan inisiatif perubahan; dan iv) hambatan historis institusional.

##### **i. Kepaduan Kompleksitas**

Masalah kepaduan kompleksitas ini menjelaskan adanya kondisi bahwa implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua melibatkan organisasi-organisasi yang masing-masing terikat dengan Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) masing-masing. Implikasi dari keterikatan tersebut dalam praktek telah menimbulkan beberapa masalah. Paling tidak empat masalah umum yang mencuat, yaitu:

- Setiap organisasi yang terlibat dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua (UPT, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, Walikota Jakarta Utara, dan Walikota Jakarta Barat) merasakan tidak adanya panduan pokok atau *grand strategy* untuk mengimplementasikan kebijakan revitalisasi Kotatua.
- Strategi implementasi diterjemahkan oleh setiap organisasi secara berbeda karena berdasarkan persepsi organisasional yang dibatasi oleh

Tupoksinya masing-masing. Sebuah argumentasi yang rasional jika panduan pokok itu sendiri dianggap tidak ada.

- Perbedaan persepsi semakin menguat ketika setiap organisasi dipengaruhi oleh kepentingan tertentu yang bisa bersifat temporal, misalnya karena pengaruh masa kepemimpinan formal. Kondisi ini semakin menguatkan perbedaan kepentingan dalam proses implementasi.
- Implikasi dari ketiadaan *grand strategy* implementasi adalah bahwa setiap kegiatan atau program-program implementasi direduksi ke dalam program inisiatif insidental, seperti *bazaar*, pameran, pemugaran, dan lain-lain. Setiap program cenderung terlepas satu dengan yang lain dan tidak berkelanjutan.

## ii. Pengembangan Dialog Kolaboratif

Masalah pengembangan dialog dan kolaborasi ini menjelaskan adanya kondisi bahwa perbedaan-perbedaan kepentingan sebagaimana tergambar dalam masalah kepaduan kompleksitas mendorong masalah tersendiri yaitu dialog kolaboratif. Ada lima masalah umum yang mencuat dari masalah dialog kolaboratif, yaitu:

- Komunikasi antar organisasi dan pemangku kepentingan relatif kurang intensif. Bentuk komunikasi juga tidak memperbesar ruang dialog, yaitu yang menghasilkan informasi-informasi untuk perbaikan program kerja antar organisasi yang terlibat.

- Kurangnya komunikasi dan dialog yang intensif diakibatkan oleh belum terpolanya aktivitas dialog. Hal ini bisa disebabkan oleh tiadanya ruang fisik dialog yang secara sosial mampu menstrukturkan dialog antar komunitas organisasi. Ketersediaan ruang fisik menjadi penting karena dapat memfasilitasi keterikatan seluruh komunitas pemangku kepentingan dalam ruang dan waktu pada saat dialog dilakukan.
- Masalah dialog tidak saja sekedar melakukan komunikasi secara terstruktur, terencana dan terpola. Namun masalah dalam dialog yang lebih menonjol adalah bahwa dialog tidak menghasilkan pertanyaan-pertanyaan yang mendalam dan jauh ke depan terhadap visi dari pemangku kepentingan.
- Sekalipun ada dialog, sering terjadi bahwa dialog lebih cenderung menghasilkan formalitas aktivitas, yang berhenti hanya sampai diskusi namun tidak berlanjut pada tindakan nyata bersama. Di sini dialog diartikan sebagai mi-tindakan.

### **iii. Pembangunan Inisiatif Perubahan**

Pembangunan inisiatif perubahan menjelaskan kondisi bahwa pada telah ada tataran aksi bersama antar organisasi. Namun tataran aksi atau kerja bersama tersebut ternyata belum memuat beberapa kaidah yang dirasakan oleh pemangku kepentingan sebagai hal prinsip. Ada empat masalah terkait dengan aksi bersama dalam pembangunan yang merupakan inti dari inisiatif perubahan yang lebih mendasar.

- Dalam aksi bersama, masing-masing pihak merasa bekerja atas dasar kepentingan sendiri. Ini dimungkinkan karena setiap organisasi bisa mengacu pada Tupoksinya masing-masing. Yang paling dirakan pada aksi bersama ini adalah bahwa kurangnya fasilitasi untuk memadukan perbedaan pandangan dan kebutuhan dalam tindakan bersama. Aksi bersama dianggap sebagai inisiatif satu pihak daripada digagas secara bersama-sama.
- Dalam setiap aksi bersama dibutuhkan kepemimpinan komunitas yang mengatasi ikatan formal atau struktur formal. Kepemimpinan yang menyatukan berbagai individu lintas organisasi ini penting dirasakan kehadirannya. Kepemimpinan juga tidak saja diperlukan secara sosial dalam komunitas bersama, namun juga kepemimpinan yang mampu menjamin adanya transaksi kepentingan berjalan imbang. Artinya, bahwa setiap pihak yang terlibat dapat merasakan manfaat sendiri-sendiri dan secara bersama-sama.
- Pentingnya berbagai pengetahuan dan komitmen bersama juga dianggap signifikan. Berbagai pengetahuan diperlukan sebagai bagian proses pengembangan bersama, mengatasi masalah-masalah nyata baik di tempat organisasi individual maupun masalah dalam aksi bersama. Kegiatan berbagai pengetahuan ini juga bisa mendorong lemahnya komitmen terhadap aksi bersama.
- Minimnya *prototyping* proyek-proyek inovatif. Artinya, sekalipun telah banyak gagasan dilontarkan oleh individu-individu dari lintas

organisasi, sangat sedikit upaya untuk memulai satu kegiatan baru. Proyek-proyek inovatif kurang mendapat dorongan, kecuali proyek-proyek yang sudah repetitif atau jelas sudah menjadi bagian Tupoksinya.

#### **iv. Hambatan Historis Institusional**

Hambatan historis institusional adalah kondisi yang menjelaskan pengalaman-pengalaman atau *routine* baik yang berasal dari individual organisasi maupun dari kerja bersama multi organisasi. Disebut historis untuk menekankan bahwa kondisi yang ada telah berulang sejak lama. Dimaksudkan istitusional karena telah menjadi kebiasaan atau *routine* bersama. Ada empat masalah yang terungkap dari lapangan merujuk pada masalah hambatan historis institusional ini.

- Kerja sama multi organisasi hampir selalu terkendala dengan faktor anggaran. Ketika aksi bersama dijalankan, kebutuhan dan pengelolaan dana menjadi isu penting. Ini terjadi karena masing-masing organisasi terikat dengan sistem anggarannya sendiri-sendiri.
- Sistem evaluasi kinerja yang tidak ada untuk evaluasi terhadap hasil aksi bersama. Setiap aksi bersama hampir selalu tidak dilakukan evaluasi terhadap kinerjanya. Ini terjadi karena belum terbangunnya sistem evaluasi kinerja tersebut.
- Tidak adanya *leading sector* yang secara formal mempunyai kewenangan untuk memadukan gerak langkah atau koordinasi multi organisasi. Sejauh ini koordinasi dilakukan oleh prakarsa organisasi

individual yang kebetulan bersamaan dengan program kerja yang harus dijalankannya. Koordinasi yang menyatukan seluruh elemen organisasi perlu dilakukan oleh pihak atau organisasi yang mempunyai wewenang cukup mengatasi kewenangan antar organisasi.

- Selain *leading sector* yang mempunyai kewenangan koordinasi, diperlukan juga kewenangan kerja sama, kolaborasi, multi organisasi. Kewenangan ini nampaknya merupakan kewenangan khusus untuk mengatasi seluruh masalah inti dari keempat masalah seperti telah diuraikan seluruhnya di atas.

#### **b. Mendefinisikan Sistem Permasalahan dan Pengembangan Model Konseptual Kolaborasi Multi Organisasi**

Hasil wawancara telah menghasilkan eksplorasi masalah-masalah yang ada di lapangan menurut nara sumber. Pada saat melakukan eksplorasi tersebut, setiap narasumber memberikan argumentasi atas persepsinya terhadap suatu masalah. Melalui argumentasi tersebut dapat digali cara pandang (*worldview* atau *weltanschauung*) terhadap masalah kolaborasi multi organisasi, dan pendapatnya terhadap tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk mengatasi masalah tersebut.

Persepsi narasumber digali melalui teknik menstrukturkan masalah yang dikembangkan di dalam SSM. Teknik tersebut dikenal sebagai CATWOE, dimana di dalamnya memuat rumusan sistem masalah (*root definition*) yang merumuskan siapa-siapa pihak yang terlibat dalam masalah dan penyelesaiannya.

Masalah pertama yang menghambat kolaborasi multi organisasi adalah adanya keragaman perspektif dan kepentingan dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua. Untuk itu, pihak-pihak berkepentingan, yang diwakili oleh organisasi-organisasi, harus melakukan perubahan atau transformasi sistemik. Bentuk transformasinya yaitu membangun sistem yang memadukan visi dan kepentingan bersama dalam suatu *grand strategy* untuk revitalisasi Kotatua yang mampu mengakomodasi kepentingan dan peran pemangku kepentingan yang mampu menyikapi dinamika perubahan lingkungan Kotatua (Tabel 4.9)

Tabel 4.9  
Definisi Sistem Permasalahan dalam *Conceptual Work*

<b>Root Definition:</b>	
Suatu sistem untuk memadukan visi & kepentingan bersama dalam suatu grand strategy untuk revitalisasi Kotatua yang mampu mengakomodasi kepentingan dan peran pemangku kepentingan serta yang mampu menyikapi dinamika perubahan lingkungan Kotatua.	
<b>CATWOE Analysis</b>	
<b>Customer</b>	Kotib Jakut, Kotib Jakbar, Dinas Pariwisata & Kebudayaan, UPT Kotatua, Komunitas Pemangku Kepentingan
<b>Actor(s)</b>	Kotib Jakut, Kotib Jakbar, Dinas Pariwisata & Kebudayaan, UPT Kotatua, Komunitas Pemangku Kepentingan, Tim Fasilitator
<b>Transformation</b>	Memadukan keragaman perspektif dan kepentingannya
<b>Weltanschauung</b>	Sense of Systemic
<b>Owner</b>	Gubernur
<b>Environment</b>	Perkembangan DKI dan Global

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian  
dengan Analisis Root Definition, Checkland and Scholes (1990:31)

Sebagai *Customer* atau pengguna sistem tersebut adalah Kota Administrasi Jakarta Utara, Kota Administrasi Jakarta Barat, Dinas Pariwisata & Kebudayaan, UPT Kotatua, Komunitas Pemangku Kepentingan. Sementara aktor yang berwenang untuk menanani adalah seluruh pengguna tersebut ditambah tim fasilitator perubahan. Landasan pentingnya perubahan transformasional adalah bahwa kolaborasi multi organisasi untuk implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua memerlukan pendekatan holistik atau sistemik. Dalam hal ini, Gubernur DKI menjadi pemilik atau yang mempunyai kewenangan dan kekuasaan untuk memberhentikan maupun meneruskan proses transformasi tersebut. Kendala di luar sistem yang mungkin menghambat adalah perkembangan sosial ekonomi DKI dan global.

Masalah kedua yang menghambat efektifitas kolaborasi multi organisasi adalah dialog antar pemangku kepentingan. Pengguna atau pihak yang akan memanfaatkan sistem dialog ini adalah Kota Administrasi Jakarta Utara, Kota Administrasi Jakarta Barat, Dinas Pariwisata & Kebudayaan, UPT Kotatua, Komunitas Pemangku Kepentingan. Untuk dapat memanfaatkan sistem dialog tersebut, para pengguna yang sekaligus aktor yang melakukan perubahan, harus membangun satu sistem, dimana sistem tersebut merupakan bangunan aktivitas dialog dan pencarian kolaboratif yang memiliki karakteristik keterbukaan dalam introspeksi reflektif dan advokasi (Tabel 4.10). Inti dari transformasi sistemnya adalah suatu dialog yang menghasilkan instropeksi reflektif dan advokasi.

Instropeksi reflektif artinya dialog diarahkan tidak saja untuk mempertanyakan masalah yang dihadapi dan solusinya, namun juga mempertanyakan cara pandang dari masing-masing terhadap masalah tersebut. Perubahan cara pandang adalah bentuk perubahan fundamental terhadap suatu masalah. Advokasi dimaksudkan sebagai bentuk aktivitas yang mampu mengangkat dan menyebarluskan cara pandang baru kolaborasi multi organisasi yaitu holistik.

Tabel 4.10

Definisi Sistem Permasalahan dalam *Relational Work*

<b>Root Definition:</b>	
Suatu sistem untuk membangun dialog dan pencarian kolaboratif yang memiliki karakteristik keterbukaan dalam introspeksi reflektif dan advokasi.	
<b>CATWOE Analysis</b>	
<b>Customer</b>	Kotib Jakut, Kotib Jakbar, Dinas Pariwisata & Kebudayaan, UPT Kotatua, Komunitas Pemangku Kepentingan
<b>Actor(s)</b>	Kotib Jakut, Kotib Jakbar, Dinas Pariwisata & Kebudayaan, UPT Kotatua, Komunitas Pemangku Kepentingan
<b>Transformation</b>	Dialog yang menghasilkan instropeksi reflektif dan advokasi
<b>Weltanschaung</b>	Action & reflection
<b>Owner</b>	Gubernur
<b>Environment</b>	Perkembangan DKI dan Global

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian  
dengan Analisis Root Definition ,Checkland and Scholes (1990:31)

Inti dari cara pandang dalam sistem *relational work* adalah tindakan dan refleksi. Artinya, dialog harus mengarah pada aksi, dimana hasil aksi itu sendiri

secara terus menerus menjadi refleksi untuk dialog dan aksi berikutnya. Dalam sistem ini Gubernur DKI menjadi pemilik atau yang mempunyai kewenangan dan kekuasaan untuk memberhentikan maupun meneruskan proses transformasi tersebut. Kendala di luar sistem yang mungkin menghambat adalah perkembangan sosial ekonomi DKI dan global.

Tabel 4.11  
Definisi Sistem Permasalahan dalam *Action-driven Work*

<b>Root Definition:</b>	
Suatu sistem untuk menghasilkan inisiatif (program tindakan) yang mencerminkan perubahan kolaboratif yang berorientasi pada proyek-proyek spesifik dengan pelibatan pemangku kepentingan.	
<b>CATWOE Analysis</b>	
<b>Customer</b>	Masyarakat Luas
<b>Actor(s)</b>	Kotib Jakut, Kotib Jakbar, Dinas Pariwisata & Kebudayaan, UPT Kotatua, Komunitas Pemangku Kepentingan
<b>Transformation</b>	Transform network into innovative projects
<b>Weltanschaung</b>	Prototyping innovation project for demand pull
<b>Owner</b>	Gubernur
<b>Environment</b>	Perkembangan DKI dan Global

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian dengan Analisis Root Definition, Checkland and Scholes (1990:31)

Masalah ketiga yang menghambat efektifitas kolaborasi multi organisasi adalah inisiatif proyek-proyek *prototype*. Untuk itu harus dibangun suatu sistem untuk menghasilkan inisiatif (program tindakan) yang mencerminkan

perubahan kolaboratif yang berorientasi pada proyek-proyek spesifik dengan pelibatan pemangku kepentingan. Pengguna dari sistem ini adalah masyarakat luas (Tabel 4.11).

Pihak-pihak yang menjadi aktor perubahan adalah Kota Administrasi Jakarta Utara, Kota Administrasi Jakarta Barat, Dinas Pariwisata & Kebudayaan, UPT Kotatua, Komunitas Pemangku Kepentingan. Dalam sistem ini Gubernur DKI menjadi pemilik atau yang mempunyai kewenangan dan kekuasaan untuk memberhentikan maupun meneruskan proses transformasi tersebut. Kendala di luar sistem yang mungkin menghambat adalah perkembangan sosial ekonomi DKI dan global.

Visi yang mendasari sistem yang mentransformasikan proyek-proyek bersama tersebut adalah bahwa proyek-proyek inovatif harus mendapatkan tempat pertama untuk dijalankan, jika mungkin sebagai uji coba namun terus mendapatkan perhatian evaluasi dan perkembangannya. Setiap proyek harus berorientasi pada permintaan pasar atau pengguna, dan bukan didasarkan pada anggaran rutin semata.

Masalah keempat yang menghambat efektifitas kolaborasi multi organisasi adalah tidak adanya *leading sector*, yang mencerminkan kuatnya pengaruh historis dari faktor institusional. Kuatnya pengaruh tersebut dapat dilihat dari *routine* yang terbentuk selama ini ketika melakukan kerja sama atau kolaborasi. Untuk itu harus dibangun suatu sistem untuk menghasilkan *leading sector* yang mengatasi keterbatasan kewenangan kolaborasi dan anggaran dengan orientasi pada kinerja. Di sini, isu *leading sector* yang terbentuk harus

memastikan kinerja material, bukan semata formal, menjadi acuan evaluasinya (Tabel 4.12).

Tabel 4.12  
Definisi Sistem Permasalahan dalam *Institutional Work*

<b>Root Definition:</b>	
Suatu sistem untuk menghasilkan <i>leading sector</i> yang mengatasi keterbatasan kewenangan kolaborasi dan anggaran dengan orientasi pada kinerja.	
CATWOE Analysis	
<b>Customer</b>	Masyarakat Luas
<b>Actor(s)</b>	Gubernur DKI, Menteri Pariwisata dan Kebudayaan, DPRD
<b>Transformation</b>	Pengembangan <i>leading sector</i>
<b>Weltanschauung</b>	Glocally (berpikir global, bertindak lokal)
<b>Owner</b>	Gubernur
<b>Environment</b>	Perkembangan DKI dan Global

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian dengan Analisis Root Definition, Checkland and Scholes (1990:31)

Pengguna dari sistem yang memastikan *institutional work* adalah masyarakat luas. Sementara aktor yang terlibat dalam pengembangan sistem tersebut adalah Gubernur DKI, Menteri Pariwisata dan Kebudayaan, dan DPRD. Keterlibatan ketiga aktor tersebut untuk memastikan bahwa masalah kewenangan dan anggaran yang selama ini membatasi kolaborasi multi organisasi dapat diatasi. Dalam sistem ini Gubernur DKI menjadi pemilik atau

yang mempunyai kewenangan dan kekuasaan untuk memberhentikan maupun meneruskan proses transformasi tersebut. Kendala di luar sistem yang mungkin menghambat adalah perkembangan sosial ekonomi DKI dan global.

### **c. Model Intervensi Kolaborasi Multi Organisasi**

*Root definition* seperti telah disampaikan di atas menjadi landasan untuk membuat model konseptualnya yang merupakan juga model intervensinya. Model konseptual ini dibuat dengan cara: a) memahami aktivitas penting yang terkait dengan akar permasalahan; b) merumuskan pemecahan permasalahan tersebut melalui dikusi dalam FGD.

Sebagaimana telah digali dari penelitian ini bahwa ada empat sistem permasalahan, maka sub bab berikut ini menjelaskan model konseptualnya dari keempat sistem permasalahan. Model konseptual dari empat sistem permasalahan tersebut adalah: i) Model Konseptual dari *Conceptual Work*; ii) Model Konseptual dari *Relational Work*; iii) Model Konseptual dari *Action-driven Work*; dan iv) Model Konseptual dari *Institutional Work*.

#### **i. Model Intervensi dari *Conceptual Work***

Model intervensi dari *Conceptual Work* ini menjelaskan suatu sistem transformasi, dimana tujuannya adalah untuk memadukan visi dan kepentingan bersama dalam suatu *grand strategy* untuk melakukan revitalisasi Kotatua yang mampu mengakomodasi kepentingan dan peran pemangku kepentingan serta yang mampu menyikapi dinamika perubahan lingkungan

Kotatua. Ada tujuh aktivitas utama dan empat aktivitas monitoring yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Aktivitas penting pertama yang dilakukan adalah “membangun komunitas pemangku kepentingan Kotatua”. Komunitas terdiri dari para pengguna dan pelaku dari sistem permasalahan *Conceptual Work*, yaitu Kota Administrasi Jakarta Utara, Kota Administrasi Jakarta Barat, Dinas Pariwisata & Kebudayaan, UPT Kotatua, Komunitas Pemangku Kepentingan atau yang dapat diwakili oleh Paguyuban Kotatua.

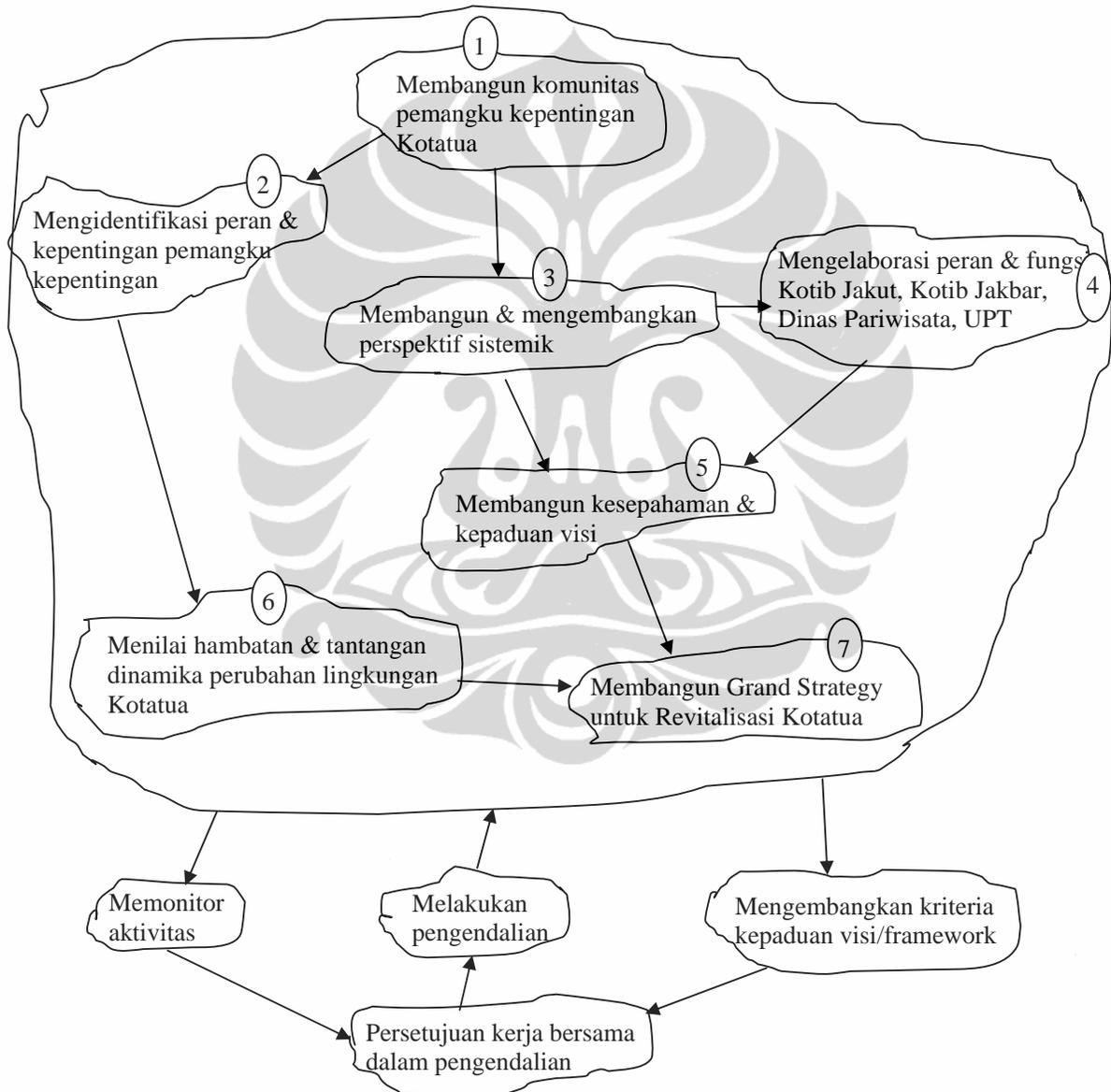
Konsteks komunitas dalam artian sebagai kesatuan kelompok-kelompok organisasional yang terikat dengan kesatuan kepentingan jangka pendek maupun panjang di dalam revitalisasi Kotatua. Arti komunitas menjadi penekanan untuk mengangkat konsteks hubungan multi organisasi yang melibatkan baik organisasi pemerintah maupun non pemerintah; sebuah *civil society*.

Aktivitas kedua adalah “mengidentifikasi peran dan kepentingan pemangku kepentingan”. Identifikasi ini penting untuk memetakan baik peran yang bisa diambil oleh masing-masing pihak maupun kepentingan riil dari setiap pihak. Dengan berangkat dari kepentingan dan peran yang jelas, maka upaya untuk memadukan langkah kerja ke depan lebih terarah.

Aktivitas ketiga adalah “membangun dan mengembangkan perspektif sistemik”. Aktivitas ini pembangunan ini dilakukan guna memadukan berbagai kepentingan dan peran tersebut. Kata kunci dari aktivitas ini adalah membangun kesadaran bahwa setiap pihak merupakan bagian integral dari

suatu visi besar. Kesadaran dibangun melalui aktivitas *sharing* atau dialog yang terstruktur maupun melalui pelatihan-pelatihan yang berkenaan dengan pengembangan cara berpikir sistem.

Gambar 4.4

Model Konseptual (Intervensi) dari *Conceptual Work*

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian dengan model SSM, Checkland and Scholes (1990:27)

Aktivitas keempat adalah ”mengelaborasi peran dan fungsi organisasi pemerintah (Kota Administrasi Jakarta Utara, Kota Administrasi Jakarta Barat, Dinas Pariwisata & Kebudayaan, dan UPT Kotatua).” Elaborasi peran ini dimaksudkan bahwa setelah identifikasi peran dan kepentingan, aktivitas pertama, maka diperlukan semacam penyesuaian peran dengan menginterpretasi ulang Tupoksi dari organisasi-organisasi tersebut. Interpretasi ulang ini didasarkan pada pemahaman bahwa setiap pihak berada dalam satu sistem implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua.

Langkah kelima adalah ”membangun kesepahaman dan kepaduan visi”. Aktivitas ini penting dilakukan mengingat hasil elaborasi dan pengembangan perspektif sistem masih perlu dikerangkakan dalam hubungan kolaborasi yaitu membangun kesepahaman dan kepaduan visi. Aktivitas ini lebih menyerupai sebagai aktivitas membuat kesepakatan untuk terikat pada kesatuan visi bersama.

Langka keenam adalah ”menilai hambatan dan tantangan dinamika perubahan lingkungan Kotatua.” Penilaian ini merupakan prasyarat untuk menyiapkan pengembangan *grand strategy* revitalisasi Kotatua. Penilaian dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor pokok berkenaan dengan kekuatan, kelemahan, hambatan atau ancaman, dan peluang.

Aktivitas keenam dan kelima yang telah usai dilakukan menjadi dasar untuk aktivitas ”membangun *grand strategy* revitalisasi Kotatua.” Aktivitas ini menjadi keluaran dari sistem *Conceptual Work*, yang dibangun atas dasar

kepaduan pandangan dan kepentingan multi organisasi dalam cara berpikir holistik atau sistemik.

Ada empat aktivitas pendukung untuk memastikan sistem ini berjalan sebagaimana yang menjadi tujuannya. Aktivitas tersebut adalah "memonitor aktivitas." Kegiatan monitoring ini harus menjadi bagian aktivitas yang tidak boleh tidak harus ada. Namun untuk menjamin aktivitas monitoring ini berjalan tanpa mengganggu sistem yang ada, maka diperlukan kegiatan yaitu membuat "persetujuan kerja sama dalam pengendalian". Persetujuan ini diperlukan untuk mengurangi perbedaan-perbedaan mendasar dari masing-masing Tupoksi dalam melakukan implementasi revitalisasi maupun Tupoksi utamanya, sehingga tidak menimbulkan tumpang tindih maupun perbedaan visi.

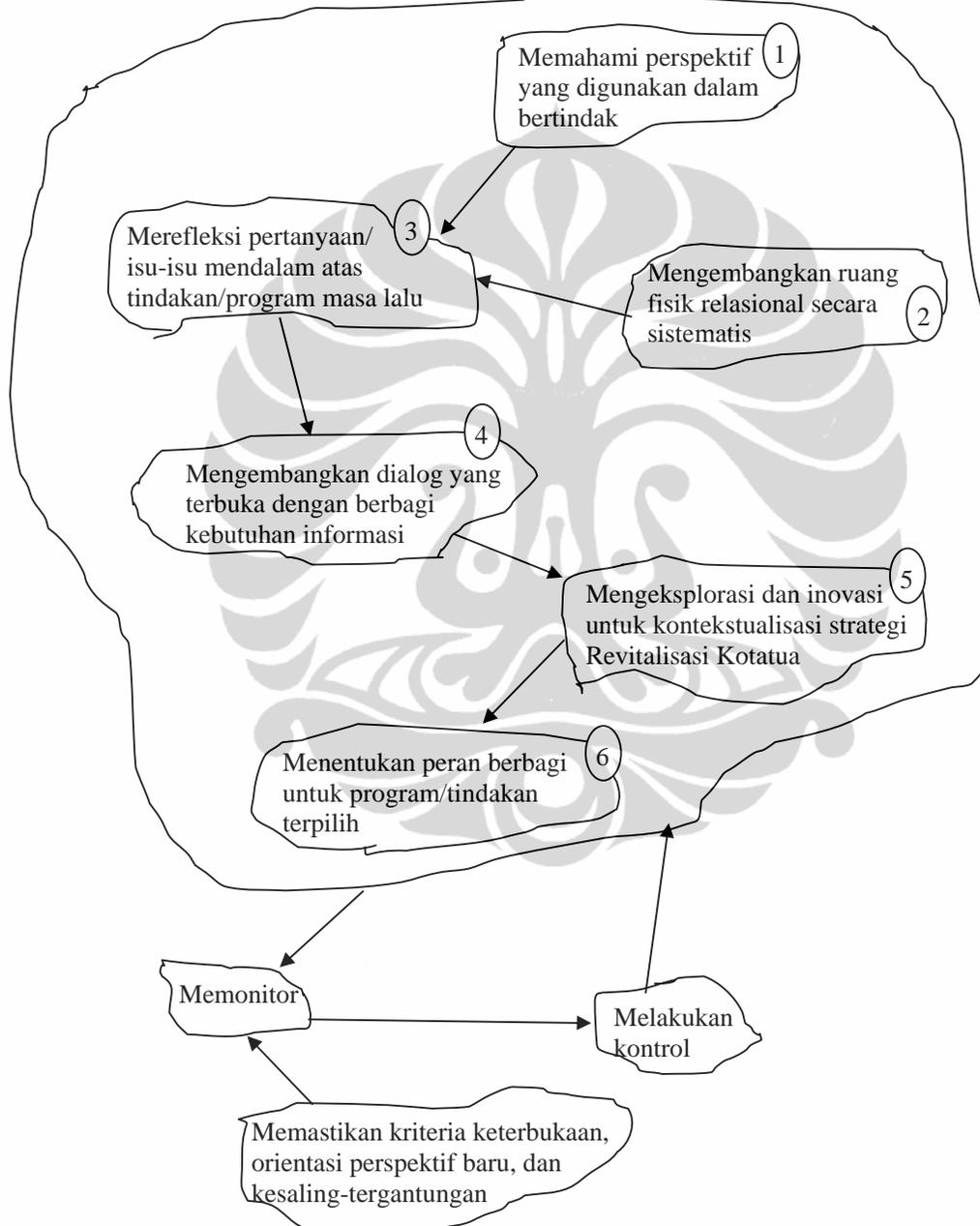
Guna menukung aktivitas monitoring juga perlu dibuat "pengembangan kriteria kepada visi/kerangka kerja". Kriteria ini menjadi landasan evaluasi kinerja terhadap sistem yang dibangun (*Conceptual Work*). Kriteria yang dibuat harus didasarkan pada karakteristik sistemik. Selanjutnya, melalui kriteria dan persetujuan kerja sama dalam pengendalian, aktivitas melakukan pengendalian dilakukan secara terstruktur dan terorganisir.

## **ii). Model Intervensi dari *Relational Work***

Model intervensi dari *Relational Work* ini menjelaskan suatu sistem transformasi, dimana tujuannya adalah untuk membangun dialog dan pencarian kolaboratif yang memiliki karakteristik keterbukaan dalam introspeksi reflektif

dan advokasi. Ada enam aktivitas pokok dan tiga aktivitas pengendalian untuk menjamin berjalannya sistem tersebut.

Gambar 4.5

Model Konseptual (Intervensi) dari *Relational Work*

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian dengan model SSM, Checkland and Scholes (1990:27)

Aktivitas pertama dalam sistem *Relational Work* adalah "memahami perspektif yang digunakan dalam bertindak." Aktivitas ini menjelaskan bahwa setiap pihak yang hendak melakukan kolaborasi multi organisasi, sekalipun telah memiliki visi bersama, dalam praktek visi tersebut mungkin diinterpretasikan dalam sudut pandang yang berbeda. Untuk mengurangi hambatan berkomunikasi, maka perlu disadari terlebih dahulu sudut pandang yang digunakan dalam setiap program atau usulan yang disampaikan.

Sudut pandang tersebut bermanfaat dalam memberikan masukan seputar isu-isu yang sedang menjadi perhatian bersama. Ini masuk dalam bentuk aktivitas ketiga yaitu "merefleksi pertanyaan atau isu-isu secara mendalam terhadap tindakan atau program masa lalu." Komunikasi yang terjalin selama masa koordinasi tidak saja bersifat masukan dan kritik korektif, namun juga perlu mempertanyakan esensi dan sudut pandang dari kegiatan yang telah lalu, apakah masih sesuai dengan kondisi sekarang dan apakah merupakan bentuk keberlanjutan dari tindakan-tindakan atau proyek-proyek sebelumnya.

Aktivitas ketiga di atas hanya mungkin berjalan baik jika dilakukan "pengembangan ruang fisik relasional secara sistematis", atau aktivitas kedua. Aktivitas ini mensyaratkan adanya bangunan fisik yang dapat menjadi tempat bekerjanya mekanisme kerja relasional. Melalui ketersediaan ruang fisik ini, maka hubungan komunikasi, koordinasi, relasional dapat dikelola secara lebih terpolo dan terstruktur.

Aktivitas keempat adalah "mengembangkan dialog yang terbuka dengan berbagai kebutuhan informasi". Aktivitas penyediaan ruang tidak cukup jika

konten dari relasi tidak disiapkan dengan baik. Untuk itu perlu dilakukan pengembangan dialog melalui instrumentasi, diantaranya, adalah jejaring informasi. Kekuatan informasi dalam sistem relasi ini adalah untuk menjadi bahwa setiap keputusan didasarkan keakuratan dan obyektivitas informasi.

Aktivitas kelima adalah "mengeksplorasi inovasi untuk kontekstualisasi strategi revitalisasi Kotatua". Aktivitas ini memfokuskan pada aspek inovasi yang mengkontekskan strategi. Bahwa *grand strategy* telah dibangun ini tidak serta merta proyek-proyek telah ada dan siap dijalankan. Proyek-proyek yang mungkin sudah dibuat tidak lepas dari koreksi koherensi terhadap *grand strategy* dan perubahan lingkungan sosial-ekonomi di DKI dan global.

Aktivitas terakhir, keenam, adalah "menentukan peran berbagi untuk program atau tindakan terpilih." Setiap program yang teridentifikasi siap dijalankan meruakan protret kepaduan pandangan. Namun dalam pelaksanaannya program-program tersebut mungkin bisa kembali pada kegiatan organisasional sesuai dengan relevansi Tupoksinya. Kata kunci di sini adalah *act locally, think globally*.

Aktivitas pendukung untuk memastikan berjalannya sistem *Relational Work* adalah melakukan kontrol. Guna menjamin mekanisme kontrol yang baik, maka kriteria kontrol yang digunakan harus jelas dan terukur. Kriteria yang dibangun dan kontrol yang dijalankan harus mengikuti azas keterbukaan, berorientasi pada perspektif holistik, dan kesaling-tergantungan.

### iii). Model Intervensi dari *Action-driven Work*

Model intervensi dari *Action-driven Work* ini menjelaskan suatu sistem transformasi, dimana tujuannya adalah untuk menghasilkan inisiatif (program tindakan) yang mencerminkan perubahan kolaboratif yang berorientasi pada proyek-proyek spesifik dengan pelibatan pemangku kepentingan. Ad tujuh aktivitas pokok untuk melakukan transformasi tersebut, didukung dengan aktivitas monitoring. Berikut penjelasan dari setiap aktivitas yang dimaksud.

Aktivitas pertama adalah “memastikan *framework* sistemik.” Aktivitas ini menuntut bahwa setiap proyek yang akan dijalankan harus dipastikan bahwa proyek tersebut harus memperhatikan kepaduan kerja dan hasil. Kriteria yang utama dari kepaduan tersebut adalah koherensi dengan *grand strategy*, peta pemangku kepentingan, dan kebutuhan kontekstual. Langkah pertama ini ditindaklanjuti dengan aktivitas penting kedua dan ketiga.

Setelah aktivitas memastikan kerangka kerja sistemik, aktivitas berikutnya yang dianggap perlu adalah “membangun kepemimpinan komunitas dan proyek transaksional.” Setiap proyek harus mendorong satu kepemimpinan komunitas, dimana kepemimpinan tersebut dapat dipilih secara konsensus. Prinsip kepemimpinan di sini adalah mendorong gerakan komunitas untuk mencapai tujuan atau proyek bersama.

Kepemimpinan tersebut harus dilengkapi dengan kepatuhan transaksional. Menjadi kesadaran bersama bahwa setiap pemangku kepentingan sekalipun mempunyai visi bersama masih menyimpan kepentingan individual. Kepentingan ini tidak boleh serta merta dihilangkan.

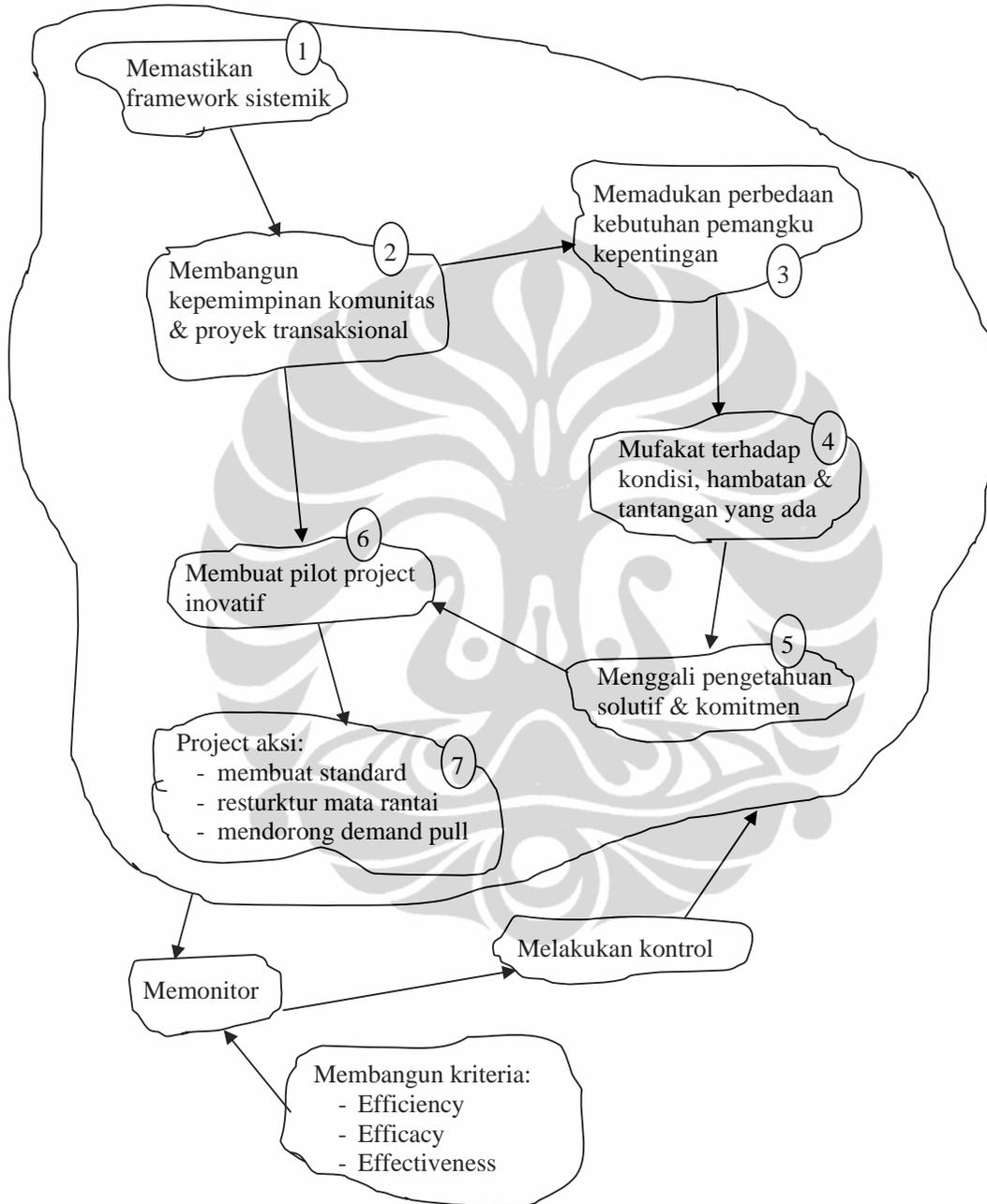
Untuk itu perlu mekanisme pemaduan terhadap kepentingan lain yang mungkin akan dibawa serta dalam setiap kegiatan atau proyek, sejauh kepentingan tersebut tidak mengganggu kepentingan bersama. Melalui kepatuhan transaksional ini diharapkan setiap organisasi tetap mampu menjalankan identitas organisasinya, yang diwakili oleh sub kepentingan bersama dalam suatu proyek.

Aktivitas ketiga yang perlu dilakukan adalah “memadukan perbedaan pemangku kepentingan”. Tugas kepemimpinan komunitas adalah menjamin bahwa setiap kepentingan dari masing-masing organisasi dapat dielaborasi dalam kepentingan bersama. Sehingga proyek bersama yang akan dijalankan benar-benar mencerminkan aksi kepentingan kepaduan dalam keragaman.

Aktivitas keempat adalah “mufakat terhadap kondisi, hambatan dan tantangan yang ada”. Kata mufakat terhadap kondisi yang ada digunakan untuk menjamin bahwa kegiatan proyek telah diantisipasi peluang dan ancaman ke depan, serta melihat apa yang pernah dilakukan di belakang. Ini sebuah aktivitas reflektif dari suatu proyek yang akan dijalankan.

Aktivitas kelima adalah “menggali pengetahuan solutif dan komitmen.” Hasil refleksi pada aktivitas keempat harus diikuti dengan aktivitas penggalian solusi terhadap masalah-masalah yang pernah dan akan menghambat. Beberapa masalah yang pada proyek-proyek sebelumnya tidak tertangani agar mendapatkan solusinya. Kata kunci dari aktivitas kelima ini adalah jaminan komitmen dari organisasi yang terlibat.

Gambar 4.6

Model Konseptual (Intervensi) dari *Action-driven Work*

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian dengan model SSM, Checkland and Scholes (1990:27)

Aktivitas keenam adalah "membuat pilot project". Aktivitas ini penting untuk memastikan bahwa inovasi dapat dijalankan dan menjadi pembelajaran bersama. Berpikir secara sistemik terhadap pengembangan Kotatua juga memerlukan inovasi. Namun inovasi yang tanpa keberanian untuk menjadikan *pilot project*, maka inovasi tersebut dianggap sebagai mandul. Kekuatan untuk berani memulai sesuatu adalah kata kunci pada aktivitas ini.

Aktivitas terakhir dari sistem transformasi ini adalah "proyek aksi". Dalam proyek aksi ini kegiatan persiapan yang diperlukan ada tiga. Pertama adalah membuat standard operasi, dimana kegiatan tersebut yang disiapkan untuk jangka panjang atau berkelanjutan, maka sudah selayaknya disiapkan semacam standar operasi. Kedua adalah menyiapkan struktur mata rantai yang diperlukan. Struktur mata rantai ini untuk menciptakan *trickle down effect* dari kegiatan yang akan dijalankan. Ketiga adalah mendorong *demand pull*. Setiap kegiatan harus didasarkan pada permintaan pasar, bukan pada permintaan proyek rutinitas semata. Dasar permintaan pasar ini untuk menjamin kelangsungan secara ekonomis proyek-proyek yang digagas.

Sebagai aktivitas monitoring terhadap sistem *Action-driven Work* maka perlu dibangun kriteria tiga E, yaitu: *efficiency*, *efficacy*, dan *effectiveness*. Ketiga kriteria tersebut diartikan bahwa *efficacy* adalah menjelaskan apakah langkah yang dilaksanakan [*means*] mendukung hasil akhir [*the ends*], *efficiency* adalah apakah sumberdaya yang penting dan minimum diperhatikan, dan *effectiveness* adalah apakah proses transformasi dapat membantu

memertahankan tujuan untuk jangka panjang dan ada kaitannya dengan output.

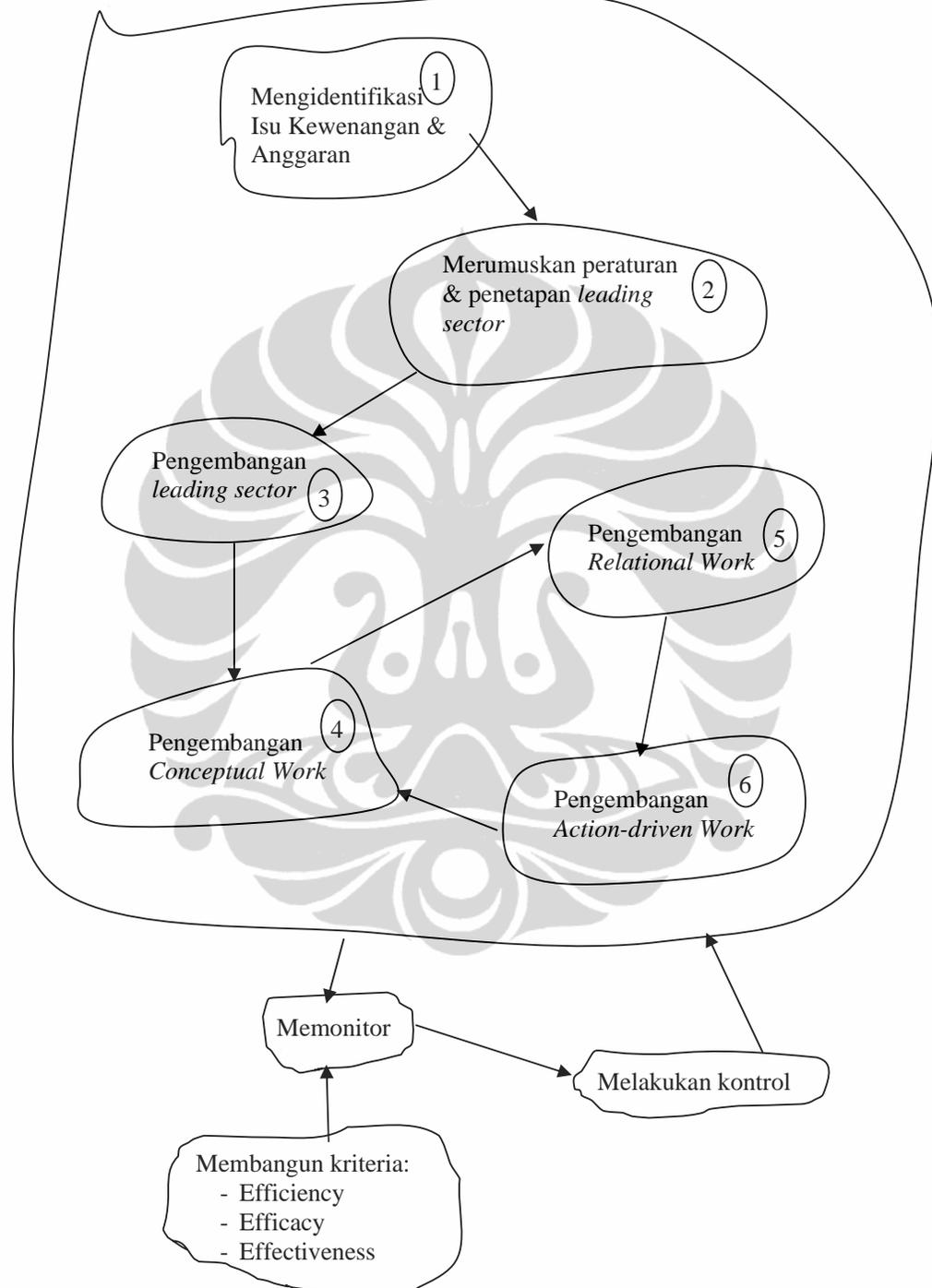
#### iv). Model Intervensi dari *Institutional Work*

Model intervensi dari *Institutional Work* ini menjelaskan suatu sistem transformasi, dimana tujuannya adalah untuk menghasilkan *leading sector* yang mengatasi keterbatasan kewenangan kolaborasi dan anggaran dengan orientasi pada kinerja. Ada enam aktivitas kunci dalam transformasi tersebut. Keenamnya, selain aktivitas pendukung monitoring, adalah sebagai berikut.

Aktivitas pertama adalah "mengidentifikasi isu kewenangan dan anggaran." Aktivitas ini merupakan analisis kebijakan, yaitu aktivitas yang menghasilkan suatu *policy paper* untuk dipersiapkan dalam pembahasan antara DPRD, Gubernur DKI dan Kementerian Pariwisata dan Budaya. Analisis kebijakan diarahkan untuk menangani masalah kewenangan kolaborasi multi organisasi dan penganggarannya. Isu lain yang perlu mendapat perhatian adalah penetapan *leading sector* untuk implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua.

Aktivitas kedua adalah "merumuskan peraturan dan pembentukan organisasi mendukung *leading sector*." Penetapan *leading sector* ini dianggap penting untuk mengatasi masalah *routine* institusional selama ini, terutama terkait isu kewenangan, anggaran dan kepemimpinan, dan isu-isu tujuan proyek yang selama ini dijalankan.

Gambar 4.7

Model Konseptual (Intervensi) dari *Institutional Work*

Sumber: Hasil Pengolahan Data Penelitian dengan model SSM, Checkland and Scholes (1990:27)

Aktivitas ketiga adalah "pengembangan *leading sector*" itu sendiri. Pengembangan ini terutama difokuskan pada masalah organisasional. Pengembangan organisasi menjadi fokus untuk aktivitas ketiga ini. Sementara aktivitas berikutnya, sebagai bagian dari mendorong *leading sector* adalah kembali pada berjalannya sistem *Conceptual Work*, *Relational Work*, dan *Action-driven Work* sebagaimana telah diulas luas di atas.

Sebagaimana sistem transformasi yang lain, sistem *Institutional Work* juga memerlukan monitoring. Kriteria utama yang perlu digunakan adalah tiga E, yaitu: *efficiency*, *efficacy*, dan *effectiveness*. Kriteria ini generik untuk sistem *Institutional Work* dan *Action-driven Work*.

#### **d. Model Catur Karya Kolaborasi Multi Organisasi**

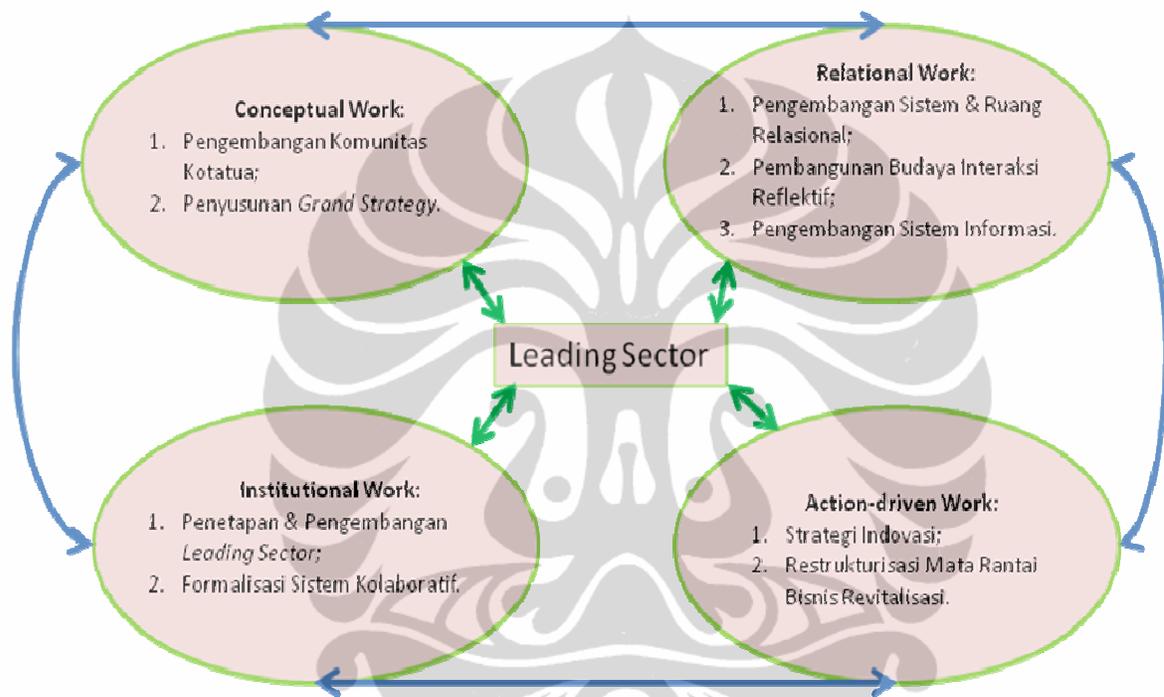
Pada bagian di atas telah disampaikan hasil model konseptual untuk kolaborasi multi organisasi. Model tersebut merupakan hasil diskusi antara partisipan dan Peneliti. Setelah model dibuat, maka model tersebut dilakukan perbandingan dengan dunia nyata. Aktivitas-aktivitas yang tidak sesuai dengan kondisi nyata, maka aktivitas itu dilakukan perubahan. Seluruh kegiatan ini dilakukan pada bagian atas tersebut.

Hasil dari model kolaborasi multi organisasi yang telah mendapatkan 'validitas' pragmatismenya, yaitu valid sesuai unsur kepraktisan menurut pengguna sistem, dilakukan analisis untuk menentukan kegiatan intervensinya. Hasil intervensi tersebut menjadi pembahasan pada bagian di bawah ini.

Secara diagramatis model intervensi kolaborasi multi organisasi untuk implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta dapat digambarkan seperti Gambar 4.8 di bawah ini.

Gambar 4.8

Model Intervensi Kolaborasi Multi Organisasi untuk Revitalisasi Kotatua



Sumber: Hasil Penelitian

Model intervensi kolaborasi multi organisasi memperlihatkan sembilan pembangunan yang harus ditindaklanjuti untuk menjamin implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta berjalan efektif. Kesembilan tindak lanjut, atau intervensi terhadap sistem implementasi revitalisasi, adalah: 1) pengembangan komunitas Kotatua; 2) penyusunan grand strategy; 3) pembangunan sistem dan ruang relasional; 4) pembangunan budaya interaksi reflektif; 5) pengembangan sistem informasi inter multi organisasi; 6)

membangun strategi inovasi; 7) restrukturisasi mata rantai bisnis revitalisasi; 8) penetapan dan pengembangan *leading sector*; dan 9) formalisasi sistem kolaborasi multi organisasi.

Jika dianalisis lebih secara teoritis, maka hasil model intervensi di atas memperlihatkan beberapa temuan. Dari kajian *learning organization* pembentukan komunitas Kotatua menyiratkan bahwa impementasi Kotatua perlu digerakkan oleh apa yang disebut sebagai *Community of Practice*.<sup>267</sup> Wenger menjelaskan bahwa komponen penting untuk terjadinya pembelajaran yaitu adanya: 1) *practice*, yaitu tentang berbagi sumber daya-sumber daya historis dan sosial, kerangka kerja, dan cara pandang yang dapat melestarikan keterlibatan yang saling menguntungkan dalam tindakan; dan 2) *community*, yaitu tentang konfigurasi sosial dimana praktek didefinisikan sebagai sesuatu yang bernilai untuk dicapai dan partisipasi di dalamnya dianggap sebagai tingkat pencapaian kompetensi.<sup>268</sup>

Para pemangku kepentingan nampaknya menyadari pentingnya kerja sama antar berbagai pihak, baik dari kalangan birokrasi maupun masyarakat, *civil society*. Dalam kaitan dengan *learning organization*, pemangku kepentingan merasakan bahwa mereka sebagai satu komunitas pembelajaran yang memerlukan perubahan-perubahan secara bersama.<sup>269</sup>

---

<sup>267</sup> E. Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity* (Cambridge: Cambridge University Press, 1998).

<sup>268</sup> *Ibid.*, hal. 4-5.

<sup>269</sup> Lihat! David Osborne and Ted Gaebler, *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector from Schoolhouse to Statehouse, City hall to Pentagon*. (Reading, MA: Addison Wesley, 1992); dan David Osborne and Peter Plastrik,

Penyusunan *grand strategy* nampaknya menjadi isu penting. Secara teoritis, baik kajian kebijakan publik maupun organisasi, isu strategi menempati posisi yang penting. Kebijakan publik dengan turunan levelnya adalah sebuah strategi.<sup>270</sup> Organisasi menjadi berkembang atau mati juga bisa disebabkan oleh faktor kepemilikan strategi.<sup>271</sup> Strategi dengan demikian menjadi intervensi penting dalam implementasi revitalisasi Kotatua.

Intervensi sistem dengan pembangunan sistem dan ruang relasional. Intervensi ini diamini oleh Nonaka yang menempatkan ruang fisik adalah penting dalam proses pengembangan inovasi.<sup>272</sup> Inovasi lahir dari aktivitas dan fasilitasi ruang fisik untuk menjamin terjadinya proses berbagi informasi, pengetahuan, dan refleksi. Dengan demikian intervensi strategi inovasi dan ruang relasional menjadi bagian tidak terpisahkan.

Kata terakhir di atas, refleksi, juga mendapat perhatian tersendiri dalam intervensi. Meminjam istilah Neo dan Chen, aktivitas ini merupakan kapabilitas *thinking again*.<sup>273</sup> Gagasan *thinking again* dianggap merupakan kapabilitas inti dari organisasi publik dalam melakukan perubahan.

Intervensi lain yang muncul dalam model adalah pengembangan sistem informasi inter multi organisasi, restrukturisasi mata rantai bisnis revitalisasi,

---

*Banishing Bureaucracy. The five Strategies for Reinventing Government*, (New York: A Plume Book, 1997).

<sup>270</sup> Riant Nugroho, *Public Policy* (Jakarta: Gramedia, 2008), hal. 55.

<sup>271</sup> Lihat! Henry Mintzberg, *et al. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* (New York: The Free Press, 1998).

<sup>272</sup> Ikujiro Nonaka and Noboru Konno, "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review* 40, 3 (Spring 1998).

<sup>273</sup> Boon Siong Neo and Geraldine Chen, 2007.

dan formalisasi sistem kolaborasi multi organisasi, dan penetapan dan pengembangan *leading sector*. Keempat faktor ini nampaknya mengikat sebagai kesatuan. Aspek formalisme masih menonjol sebagai pemecahan organisasional, termasuk penetapan untuk *leading sector*. Sementara faktor sistem informasi dan jejaring mata rantai bisnis menjadi menarik untuk dilihat jika dikaitkan konteks pengambilan keputusan rasional, sebagaimana digagas dalam pikiran Simon.<sup>274</sup> Dari sudut pandang ini, organisasi-organisasi pemerintah yang terlibat merasakan pentingnya pengambilan keputusan secara rasional. Ini menggambarkan bahwa aparat pemerintah baik daerah (Kota Administrasi Jakarta Barat dan Jakarta Timur) maupun UPT Kotatua menghendaki jaminan rasionalisme, selain jaminan formalisme, dalam mengambil keputusan.

---

<sup>274</sup> Herbert A. Simon, 1945.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Penelitian ini mempunyai dua tujuan yaitu dalam kaitan menjawab pertanyaan penelitian. Dua tujuan penelitian ini ialah: 1) menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta; dan 2) membangun model intervensi sistemik untuk kolaborasi multi organisasi guna meningkatkan efektifitas tersebut. Sebagai akhir dari penelitian dan untuk menggenapi tujuan penelitian, disampaikan dua kesimpulan sebagai berikut:

1. Aspek-aspek yang mempengaruhi implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua mencerminkan tiga aspek utama sebagaimana diintrodusir oleh Peter Senge, yaitu *Conceptual Work*; *Relational Work*; dan *Action-driven Work*; dan satu aspek baru sebagai temuan penelitian yaitu *Institutional Work*.

Aspek *Conceptual Work* menjelaskan bahwa masalah yang kompleks dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua menuntut perspektif dan ketrampilan *systems thinking*, yaitu memandang bahwa aktivitas-aktivitas dalam implementasi kebijakan pada dasarnya merupakan satu kesatuan tujuan Pemerintah DKI. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa ada empat faktor penting yang berpengaruh terhadap

kinerja *Conceptual Work*. Empat faktor tersebut ialah: a) ketiadaan *grand strategy* atau *master plan*; b) orientasi Tupoksi sektoral dari organisasi-organisasi yang terkait; c) keragaman kepentingan pemangku kepentingan; dan d) adanya kecenderungan mereduksi terhadap kegiatan/program strategis menjadi inisiatif-inisiatif insidental, yang semata berbasis Tupoksi masing-masing organisasi tanpa memandang kesatuan fungsi tujuan yang sama dari organisasi pemerintah DKI.

Aspek *Relational Work* ditandai dengan kualitas hubungan (*relational*) yang mempengaruhi kerja sama, kepercayaan, kesaling-menguntungkan (*mutuality*) dan pembelajaran bersama. Dalam hal ini kerja relasional dapat dibangun dengan moda dialog melalui interaksi reflektif yang memiliki karakteristik keterusterangan (*candor*), keterbukaan (*openess*), dan kesediaan menerima kritik (*vulnerability*). Karakteristik *Relational Work* ini nampaknya belum dapat dicerminkan dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua. Hal ini disebabkan oleh adanya berbagai faktor sebagai berikut: a) minimnya dialog antar komunitas kepentingan; b) ruang jejalin relasi yang tidak disiapkan secara sistematis; c) kurangnya dialog yang memuat pertanyaan mendalam dan jauh ke depan (kepaduan visi) pemangku kepentingan; d) dialog eksploratif dan inovatif yang tidak dikaitkan dengan kontekstualisasi strategi; dan e) orientasi dialog yang mis-tindakan.

Aspek *Action-Driven Work* menjelaskan bahwa kerja konseptual dan relasional penting untuk mencapai efektivitas kolaborasi, namun kerja kedua aspek tersebut akan menjadi lebih bermakna ketika dipadukan dalam kesatuan tindakan. Jika dilihat dari aspek *Action-driven Work*, maka faktor-faktor yang menghambat kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua adalah sebagai berikut: a) kurangnya fasilitasi untuk memadukan perbedaan pandangan dan kebutuhan dalam tindakan bersama; b) kepemimpinan komunitas dan motif jejaring transaksional yang belum dikembangkan (*transactional leadership*); c) upaya berbagi pengetahuan dan komitmen terhadap proyek bersama; dan d) minimnya *prototyping* proyek-proyek inovatif, yang dicirikan dengan adanya proyek-proyek muncul bukan sekedar kegiatan insidental tanpa dilandasi oleh kerangka program besar (*grand design*).

Penelitian ini menyimpulkan satu aspek yang belum diintrodusir oleh Senge, yaitu *Institutional Work*. Konsep *Institutional Work* menjelaskan bahwa kolaborasi multi organisasi dipengaruhi juga oleh aspek-aspek institusional, yaitu sistem kerja yang telah melembaga dan menjadi norma atau aturan main dari hubungan kerja antar organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa ada empat faktor terkait dengan *Institutional Work* yang mempengaruhi implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua, yaitu: a) *Budget Frame*; b) Sistem Evaluasi Kinerja; c) Kepemimpinan kolegial; dan d) Kewenangan Kolaboratif. Di dalam aspek *Institutional*

*Work*, ada faktor penting yang terungkap yaitu kepemimpinan kolegal, yaitu faktor kepemimpinan yang tumbuh dari sumber formal dan sosial.

Aspek institusional ini sejalan dengan prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh Neo dan Chen dalam *dynamic governance*. Bila ditinjau dari prinsip *dynamic governance*, sistem evaluasi kerja merupakan faktor penting sebagai landasan perubahan. Sistem evaluasi kinerja saat ini belum menjadi budaya organisasi publik.

Keempat aspek yang dikemukakan di atas bekerja secara sistemik, saling mempengaruhi dan saling memiliki ketergantungan satu sama lain. Melalui penelitian ini dapat disimpulkan bahwa proses implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua bukanlah merupakan proses yang terpisah dari proses perumusan kebijakan dan evaluasi kebijakan. Dengan demikian penelitian ini menguatkan tesis Nakamura dan Smallwood tentang pengaruh lingkungan terhadap implementasi kebijakan. Keterkaitan tersebut ditandai oleh aspek konseptual yang menjelaskan konteks perumusan kebijakan, aspek relasional yang mencerminkan konteks evaluasi, dan aspek *action-driven work*, sebagaimana digagas oleh Senge, serta aspek institusional yang cenderung mencerminkan konteks implementasi kebijakan.

2. Melalui metode SSM, penelitian ini menghasilkan pengembangan model untuk implementasi kebijakan multi organisasi dengan perspektif kolaborasi multi organisasi. Model ini sekaligus untuk

mengatasi hambatan dari faktor-faktor dalam aspek *Conceptual Work*, *Relational Work*, *Action-Driven Work* dan *Institutional Work*.

Model intervensi catur karya untuk kolaborasi multi organisasi dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua menempatkan unsur berikut ini sebagai kunci suksesnya, yaitu : a) pengembangan komunitas Kotatua; b) penyusunan *grand strategy*; c) pembangunan sistem dan ruang relasional; d) pembangunan budaya interaksi reflektif; e) pengembangan sistem informasi inter multi organisasi; f) membangun strategi inovasi; g) restrukturisasi mata rantai bisnis revitalisasi; h) penetapan dan pengembangan *leading sector*; dan i) formalisasi sistem kolaborasi multi organisasi. Unsur tersebut terintegrasi dalam model Catur Karya Kolaborasi Multi Organisasi. Artinya, setiap unsur intervensi merupakan bagian saling tergantung atau terikat dengan yang lainnya.

3. Dalam implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua aspek partisipasi masyarakat dan dunia usaha, yang tergabung dalam Paguyuban Masyarakat Kotatua perlu mendapat perhatian. Citra (*image*) pemerintah yang dikemukakan oleh Paguyuban Masyarakat Kotatua, melalui berbagai seminar dan workshop serta wawancara mendalam mengesankan bahwa dalam pelaksanaan revialisasi Pemerintah DKI Jakarta bersifat top-down dan bernuansa "proyek". Citra tersebut dapat menghambat partisipasi masyarakat dalam arti luas, termasuk di

dalamnya kepedulian terhadap perawatan dan pelestarian hasil-hasil pembangunan yang telah dilaksanakan di Kotatua.

4. Kotatua merupakan peninggalan sejarah Jakarta sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dengan demikian Kotatua merupakan aset nasional. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta belum memanfaatkan berbagai peluang yang terbuka berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, untuk memperoleh dukungan Pemerintah pusat, demi menjaga kelestarian Kotatua.
5. Dengan penyelenggaraan berbagai Seminar, Workshop bersala nasional dan internasional, seperti "Simposium Internasional Kotatua" pada bulan Oktober 2000 maka keberadaan Kotatua Jakarta telah mendunia. Dengan demikian, setiap perkembangan kondisi Kotatua Jakarta akan berimplikasi terhadap citra (*image*) Kota Jakarta dan Indonesia pada umumnya.

## B. SARAN

Saran penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu saran teoritis dan praktis.

1. Saran teoritis ialah bahwa untuk penelitian lanjutan dapat dilakukan kajian terhadap pengembangan strategi, jejaring sosial, maupun turunan praktis dari temuan model intervensi. Mengingat peran terapan ilmu administrasi publik perlu menjadi perhatian, maka saran penelitian lanjutan adalah dengan pendekatan pragmatisme dalam pemecahan

masalah penelitiannya. Di luar pendekatan pragmatisme, penelitian lanjutan perlu diarahkan untuk menguji sejauh mana model Catur Karya Kolaborasi Multi Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap efektifitas implementasi kebijakan revitalisasi Kotatua Jakarta.

2. Saran praktis berkaitan dengan keberadaan institusi pengelola kawasan Kotatua, adalah sebagai berikut:

- a. Pemerintah Provinsi DKI Jakarta perlu segera mengeluarkan *grand strategy*/Rencana Induk Ruang Kawasan (*Master Plan*) Kotatua, sebagai acuan bagi seluruh instansi yang terkait dalam melaksanakan revitalisasi Kotatua ke masa depan dengan memperhatikan kaidah-kaidah konservasi bagi kawasan bersejarah.
- b. Menetapkan dan memberdayakan institusi yang telah ada agar mampu bertindak sebagai *Leading Sector* untuk menghimpun seluruh institusi terkait berkolaborasi dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi kebijakan revitalisasi serta mengelola kawasan Kotatua pasca revitalisasi agar dapat berfungsi sesuai dengan rencana. Guna memberi peran yang lebih sistemik terhadap *Leading Sector* dalam melaksanakan revitalisasi Kotatua, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta perlu memberi kewenangan serta peran yang lebih besar kepada UPT Kotatua didukung oleh struktur

organisasi yang mampu mengkomodasikan segala aspek yang dibutuhkan dalam proses revitalisasi.

Melalui pemberian kewenangan tersebut dapat mengatasi dalam pengambilan keputusan stratejik dan dapat mewujudkan kolaborasi multi organisasi, dalam aspek *Conceptual work*, *Relational work*, *Action driven work* dan *Institutional work*. Di sisi lain, dengan adanya institusi yang menjadi *Leading Sector* maka aspirasi masyarakat, (dalam tahap perencanaan, pelaksanaan serta evaluasi) khususnya Paguyuban Masyarakat Kotatua selaku *beneficiary* dapat ditampung dan diakomodasi.

- c. Dengan dukungan pemerintah perlu dipertimbangkan membentuk kawasan Khusus (Kotatua) sebagaimana diatur berdasarkan Undang-undang no.29 tahun 2007 tentang Pemerintahan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia, pasal 30. ayat (1) : “Pemerintah dapat membentuk dan/atau menetapkan kawasan khusus di wilayah Provinsi DKI Jakarta untuk menyelenggarakan fungsi-fungsi pemerintahan tertentu yang bersifat khusus bagi kepentingan nasional sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan”. Kemudian pada ayat (2) Undang-undang 29 tahun 2007 disebutkan bahwa Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dapat mengusulkan pembentukan kawasan khusus di wilayahnya kepada pemerintah.

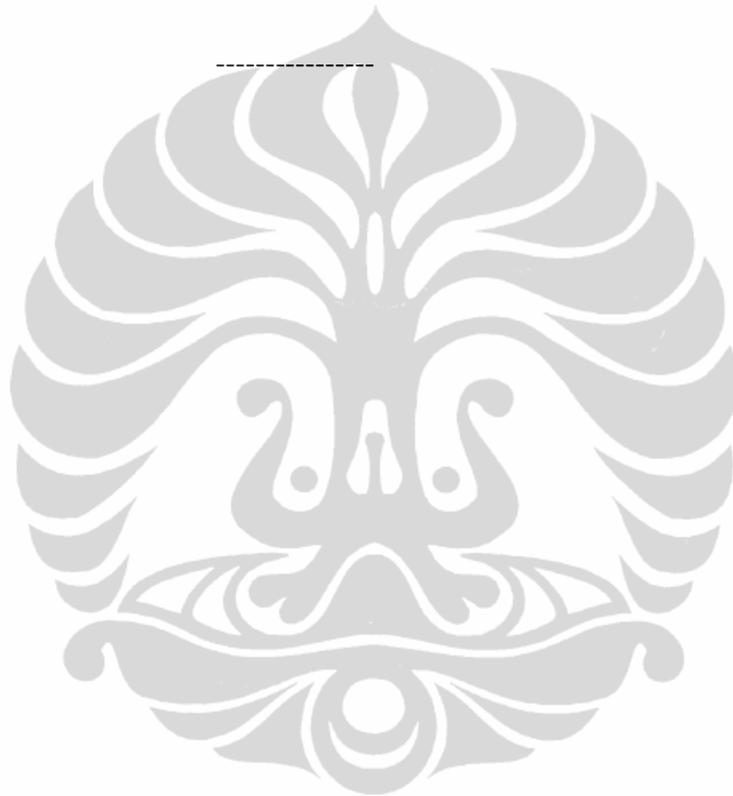
Kawasan khusus dapat dikelola secara profesional oleh sebuah badan yang dibentuk berdasarkan prinsip Public-Private partnership, menyangkut kelembagaan, pendanaan dan personalia, yang memiliki kemampuan mengelola kawasan, mengembangkan kegiatan bisnis dan pariwisata dengan membangun *network* secara luas dengan berbagai institusi di dalam negeri dan manca negara.

### C. IMPLIKASI TEORITIS

Penelitian ini menambahkan *building block* pengetahuan dengan model Catur Karya Kolaborasi Multi Organisasi dalam implementasi kebijakan melalui teori Learning Organization untuk organisasi publik. Penelitian ini memberikan implikasi teoritis terutama pada sumbangan terapan ilmu administrasi publik terhadap masalah implementasi kebijakan, terutama pada kasus revitalisasi Kotatua. Penelitian ini telah melakukan revisi terhadap model Tri Karya Senge dalam membangun kolaborasi multi organisasi menjadi model Catur Karya Kolaborasi Multi Organisasi untuk Revitalisasi Kotatua. Sebagai penyempurnaan model kolaborasi multi organisasi Senge, penelitian ini menyimpulkan satu model baru Catur Karya yang berisi aspek *Conceptual Work, Relational Work, Action-driven Work, dan Institutional Work*.

Secara metodologis penelitian ini menyumbangkan jawaban tantangan bagaimana metode pemecahan masalah administrasi publik secara keilmuan,

yaitu melalui metode SSM. Sebagaimana karakteristik post modernisme yang menekankan aspek kontekstualitas dan lokalitas, serta isu pragmatisme yang menekankan *applied science*, pengembangan kajian-kajian dalam administrasi publik sudah waktunya diarahkan untuk menjawab tantangan tersebut.



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU/JURNAL

- Abrams, L.C. *et al.* "Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks." *Academy of Management Executive*, 17 (4), 2003.
- Ackroyd, S. "From Public Administration to Public Sector Management: Understanding Contemporary Change in British Public Services." *International Journal of Public Sector Management*, Vo. 8. No. 2, 1995.
- Aldrich, Howard. *Organization Evolving*. London: Sage Publications, 2003.
- Antal, Arieane Berthoin, *et al.* "Organizational Learning and Knowledge: Reflections on the Dynamics of the Field and Challenge for the Future." Dalam Meinolf Dierkes, *et al.*, (eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. New York: Oxford University Press, 2001.
- Anwar, Rozan. "Pengembangan Model tentang Pengaruh *Able People* dan *Agile Process* terhadap *Dynamic Capabilities* dalam Proses Kebijakan Publik: Studi Kasus Pelayanan Bidang Pendidikan di Kabupaten Jembrana, Propinsi Bali." Disertasi, FISIP-Universitas Indonesia, 2009.
- Argyris, Chris. *Reasoning, Learning, and Action*. California: Jose-Bass Publisher, 1982.
- Atmoko, Andro Wahyudi. *Dinamika Knowing Organization di Perusahaan Konsultan Manajemen SDM: Studi Kasus Daya Dimensi Indonesia*. Disertasi, FISIP-Universitas Indonesia, 2009.

- Akwei, Cynthia A. "The Process of Creating Dynamic Capabilities". *British Journal of Management*, <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/isrc/documents/>. Diakses tgl 10 Juli 2009.
- Bardach, E. *The Implementation Game*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1977.
- Barlas, Yaman. "Formal Aspects of Model Validity and Validation in System Dynamics." *System Dynamics Review*, 12 (3), 1996.
- Bhatta, Ghambhir. *International Dictionary of Public Management and Governance*. New York, ME Sharpe Inc., 2006.
- Beckhard. *Organization Development: Strategies and Models*. Reading MA: Addison-Wesley, 1969.
- Bertalanffy, Ludwig von. *General Systems Theory: Foundations, Development, Application*. New York: George Braziller, 1969.
- Betts, Jann and Rick Holden. "Organizational Learning in a Public Sector Organization." *Journal of Workplace Learning*, Vo. 15 No. 6, 2003.
- Boerner, Christopher S., *et al.* "A Review and Assessment of Organizational Learning in Economic Theories." Dalam Meinolf Dierkes, *et al.*, (eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. New York: Oxford University Press, 2001.
- Bogason, P. *Public Policy and Local Governance in Postmodern Society*. Chetelham, 2000.
- Burns and Flam. *The Shaping of Social Organization: Social Rule System Theory with Applications*. London: Sage Publications, 1987.

- Caruson, K. and S. MacManus. "Mandates and Management Challenges in the Trenches: An Intergovernmental Perspective on Homeland Security." *Public Administration Review*, 66 (4) 2006.
- Checkland, Peter and Jim Scholes. *Soft Systems Methodology in Action*. England: John Wiley & Sons, Ltd., 1990.
- Checkland, Peter. *Systems Thinking: Systems Practice*. 1993.
- Chen, Kai. Makalah pada Simposium International "Revitalization of Jakarta Kota." Jakarta 27 Oktober 2000.
- Cherp, Aleg and Alexos Antypas. "Dealing with Continues Reform: Towards Adaptive EA Policy System in Country in Transition." *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*. Vol. 5, No. 4, December 2003.
- Choo, Chun Wei. *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decision*. New York: Oxford University Press, 1998.
- Coyle, R.G. *System Dynamics Modelling*. London: Chapman & Hall, 1996.
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approach*. Sage Publication: London, 1996.
- Cummings and Worley, *Organization Development and Change*. 6<sup>th</sup> edition. South Western Publishing, 1997.
- Czarniawska, Barbara. "Anthropology and Organizational Learning." Dalam Meinolf Dierkes, *et al.* (eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. New York: Oxford University Press, 2001.

- DeLeon, P. "The Missing Link Revisited: Contemporary Implementation Research." *Policy Studies Review*, 16 (3/4), 1999.
- Denhardt, R.B. *Theories of Public Organization*. Montere: Brooks/Cole Pub., 1984.
- Denzim, N.K. "The Logic of Naturalistic Inquiry." Dalam N.K. Denzim, (ed.). *Sociological Methods: A Sourcebook*. New York: McGraww-Hill, 1978.
- DiMaggio, Paul and Walter Powell. "Interest and Agency in Institutional Theory," dalam J. Meyer and R. Scott (eds.). *Organizational Environments*. Beverly Hills : Sage Publications, 1988.
- Drumm, Kathy H. *Institutional Theory for Performance Based Funding*. Ph.D. Dissertation, Nova Southern University, 2000.
- Doz, Y.L. and G. Hamel, *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- .Dye, Thomas R, *Understanding Public Policy*, Prentice –Hall, Inc.,Englewood Cliffs, New Jersey,1972.
- Easteby-Smith, Mark. "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques." *Human Relations* 50, 9, Sept. 1997.
- Gherardi, Silvia and Davide Nicolini. "The Sociological Foundations of Organizational Learning." Dalam Meinolf Dierkes, *et al. Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. New York: Oxford University Press, 2001.
- Goggin, Malcolm M, et al., *Implementation Theory and Practice Toward a Third Generation*, Scott, Foresman/Little, Brown Higher Education, 1990.

- Guba, Egon G. (ed.). *The Paradigm Dialog*. California, Sage Publications: 1990.
- and Yvonna S. Lincoln. "Competing Paradigms in Qualitative Research." Dalam Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln (eds.). *Handbook of Qualitative Research*. California, Sage Publications: 1994.
- Hatfield-Dodds, Steve, Rohan Nelson and David C. Cook. *Adaptive Governance: An Introduction, and Implications for Public Policy*. Paper presented at the ANZSEE Conference, Noosa Australia, 4-5 July 2007.
- Heckscher, C. "Defining the Post-Bureaucratic Type." Dalam C. Heckscher and A. Donellon, (eds.). *Post Bureaucratic Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- Hjern, B. "Implementation Research: The Link Gone Missing," *Journal of Public Policy*, 2 (3), 1982.
- Herr, Kathryn and Gary L. Anderson. *The Action Research Dissertation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005.
- Hesselbein, Frances, et al., (eds.). *Organization of the Future*. NY: 1997.
- Heuken, A. SJ. *Historical Sites of Jakarta*. Edisi Keenam. Jakarta: Cipta Loka Caraka, 2000.
- Irawan, Prasetya. *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: DIA-FISIP UI, 2006.
- Irwanto. *Focus Group Discussion: Suatu Pengantar Praktis*. Jakarta: Pusat Kajian Pembangunan Masyarakat, Unika Atmajaya, 1998.

- Jenkins, W.I. *Policy Analysis: A Political and Organizational Perspectives*. London: Martin Robertson, 1978.
- Jones, C.O. *An Introduction to the Study of Public Policy*. Belmont: Wadsworth, Inc., 1984.
- Kasim, Azhar. *Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi*. Jakarta: PAU-FISIP UI, 1993.
- *Integritas Sektor Publik: Kupasan Teoritik dan Praktik*. Dipresentasikan di Pusat Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan, Departemen Hukum dan HAM tgl. 11 November 2008, Jakarta.
- Keast, R., K. Brown, and M. Mendell. "Getting the Right Mix: Unpacking Integration Meanings and Strategies." *International Public Management Journal*, 10 (1), 2007.
- Kirk, David. "Hard and Soft Systems: A Common Paradigm for Operations Management?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5 (7).
- Kooiman, Jan (ed.). *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. Sage Publications, 1994.
- Hood, Christopher C. *The Limits of Administration*. London: John Wiley, 1976.
- Lewis, J. and R. Flynn. *The implementation of Urban and Regional Planning Policies: Final report of a Feasibility Study for Department of the Environment*. London, 1978.
- Lim, William. Conservation – An Instrument of Commodification or An Urban Instrument to Preserve Memories. Makalah pada Symposium "Revitalization

of Jakarta Kota “ Oktober 2000

- Limerick, David and Bert Cunnington. *Managing the New Organization: A Blueprint for Networks and Strategic Alliances*. San Francisco, Jose-Bass Publisher, 1993.
- Long, E. and A. Franklin. “The Paradox of Implementing the Government Performance and Result Act: Top-down Direction for Bottom-up Implementation.” *Public Administration Review*, 64 (3), 2004.
- Lopes, Milton E. ”Soft Systems Methodology: An Application to a Community Based Association.” *Proceedings Fielding Graduate Institute Action Research Symposium*. July 2001.
- Maani, Kambiz E. and Robert Y. Cavana. *Systems Thinking and Modelling*. New Zealand: Prentice Hall, 2000.
- Marquardt, Michael J. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Mattesich, P., M. Murray-Close, and B. Monsey. *Collaboration: What Makes It Works?* Saint Paul: Amherst H. Wilder Foundation, 2001.
- Maynard-Moodey, S. and M. Musheno. “State Agent or Citizen Agent: Two Narratives of Discretion.” *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 10 (2), 2000.
- McGill, Ronald. *Institutional Development: A Third world City Management Perspective*. USA: Macmillan Press Ltd., 1996.
- Nakamura, R.T and F. Smallwood. *The Politics of Policy Implementation*. New Yor: St. Martin’s Press, 1980.
- McNamara, Carter. *Field Guide to Consulting and Organizational Development*. Authenticity Consulting LLC, 2000.

- McNamara, Madeleine Wright. "Exploring Interactions During Multiorganizational Policy Implementation: A Case Study of the Virginia Coastal Zone Management Program." Ph.D. Dissertation, Old Dominion University, 2008.
- Marshall, Edward M. *Transforming the Way We Work: The Power of Collaborative Workplace*. New York: Amacom, 1995.
- Maxcy, Spencer J. "Pragmatic Threads in Mixed Methods Research in Social Sciences: The Search for Multiple Modes of Inquiry and the End of the Philosophy of Formalism." Dalam Abbas Tashakkori and Charles Teddlie, (eds.). *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. London: Sage Publications, 2003.
- Meter, D. Van and C. Van Horn. "The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework". *Administration and Society*, 1975, 6:445-88.
- Mile Terziowski, Mile. *Building Innovation Capability in Organizations: An International Cross-case Perspective*. London: Imperial College Press, 2007.
- Miles, Matthew B. and A. Michael Huberman. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hill, CA: Sage Publications, 1984.
- Mintzberg, Henry, *et al.* *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press, 1998.
- Mosher, F.C. "The Changing Responsibilities and Tactics of the Federal Government." *Public Administration Review*, 40, 1980.
- Muhammadi, *et al.* *Analisis Sistem Dinamis*. Jakarta: UMJ Press, 2001.

- Murphy, J.J. "The Vision and Mission of the Organisation Paradigm."  
<http://www.negotiationtraining.com.au/articles/strategising-visioners/>  
Diakses 1 Juli 2009.
- Neilsen. *Becoming an OD Practitioners*. Englewood Cliffs, CA: Prentice Hall, 1984.
- Neo, Boon Siong and Geraldine Chen. *Dynamic Governance: Embedding Culture Capabilities and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific, 2007.
- Nonaka, Ikujiro and Noboru Konno. "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation." *California Management Review* 40, 3 (Spring 1998).
- Nugroho, Riant. *Public Policy*. Jakarta: Gramedia, 2008.
- O'Connor, Joseph and Ian McDermott. *The Art of Systems Thinking*. California: Thorsons, 1997.
- Osborne, David and Ted Gaebler. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector from Schoolhouse to Statehouse, City hall to Pentagon*. Reading, MA: Addison Wesley, 1992.
- Osborne, David and Peter Plastrik. *Banishing Bureaucracy. The five Strategies for Reinventing Government*. New York : A Plume Book, 1997.
- Orlikowski, W.J., and D. Robey. "Information Technology and the Structuring of Organizations." *Information Systems Research* 2, 2 (1991).
- O'Toole, L. "Interorganizational Policy Studies: Lessons Drawns from Implementation Theory." *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3 (2), 1993.

- O'Toole, L. "Research on Policy Implementation: Assessment and Prospects." *Journal of Public Administration: Research and Theory*, 10 (2), 2000.
- Maier, Günter W. *et al.* "Psychological Perspectives of Organizational Learning." Dalam Meinolf Dierkes, *et al.* (eds.). *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. New York: Oxford University Press, 2001.
- Mazmanian, D.A. and P.A. Sabatier, *Implementation and Public Policy*. Glenview: Scott, Foresman, 1983.
- Palumbo, D.J. and D. Calista. *Opening Up the Black Box: Implementation and the Policy Process*. Westport: Greenwood Press, 1990.
- Parsons, Wayne. *Public Policy An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*. Cheltenham, UK-Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 1995.
- Patilima, Hamid. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta Bandung, 2007.
- Perry, James L. "Challenges Confronting Public Administrators." Dalam James L. Perry (ed.). *Handbook of Public Administration*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher, 1990.
- Pettus, Michael L., Yasemin Y. Kor, and Joseph T. Mahoney. *A Theory of Change in Turbulent Environments: The Sequencing of Dynamic Capabilities Following Industry Deregulation*. [http://www.business.uiuc.edu/Working\\_Papers/papers/07-0100.pdf](http://www.business.uiuc.edu/Working_Papers/papers/07-0100.pdf). Diakses tgl. 10 Juli 2009.
- Pressman, J.L. and A. Wildvsky. *Implementation*. 3<sup>rd</sup> ed. Berkely: University of California Press, 1984. 1<sup>st</sup> ed., 1973.

- Rachbini, D.J. "Ekonomi Politik dan Teori Pilihan Publik." Bogor: Ghalia Indonesia, 2006.
- Raharja, Sama'un Jaja. *Model Kolaborasi dalam Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Citarum*, Disertasi, FISIP-UI. Jakarta, 2008.
- Rosenbloom, David H., *et al.* *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. Singapore: McGraw Hill, 2002.
- Sabatier, P. "Top-down and Bottom-up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis." *Journal of Public Policy*, 6 (1), 1986.
- Savas, E.S. *Privatization and Public-Private Partnerships*. Chatham House Publishers, Seven Bridges Press, 2000.
- Schön, Donald A. *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. US: Basic Books, Inc., 1983.
- Senge, Peter M. *et al.*, "Collaborating for Systemic Change," *MIT Sloan Management Review*, 48 (2), 2007.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency, 1990.
- Sinulingga, Budi. *Pembangunan Kota Tinjauan Regional dan Lokal*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 2005
- Simon, Herbert A. *Administrative Behavior*. 4<sup>th</sup> ed. Singapore: The Free Press, 1945.
- Stephen, Robbins. *Perilaku Organisasi*. Edisi kesepuluh. Jakarta: PT Indeks, 2008.

- Supriyono, Bambang. "Pembangunan Institusi Pemerintahan Daerah dalam Penyediaan Prasarana Perkotaan di Kota Malang." Disertasi, FISIP-Universitas Indonesia, 2007.
- Symon and Cassell (eds.) *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: A Practical-Guide*. NY: Sage Publication, 1998.
- Tashakkori, Abbas and Charles Teddlie. *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approachs*. London: Sage Publications, 1998.
- Taylor, Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*. New York: W.W. Norton & Company, 1967.
- Teece, David, *et al.* "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal* 18, 7 (1997).
- Thomson, A. and J. Perry. "Collaboration Process: Inside the Black Box." *Public Administration Review*. 55, 2006, h. 20-32
- Tuomi, Ikka. *Corporate Knowledge: Theory and Practice of Intelligent Organizations*. Helsinki: Metaxis, 1999.
- Underwood, Jim. "Action Research and Evaluation on Line: Soft Systems Methodology." Dalam <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/areol/areol-session13.html>. Diakses tgl. 6 Juni 2009
- Walsh, Susan and Chris Clegg. *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*. London: Sage Publications, 1998.
- Weber, Max, *et al.* *The Theory of Social and Economic Organization*. NY: Oxford University Press, 1947.

- Wolstenholme, Eric F. "A Systematic Approach to Model Creation." Dalam John D.W. Morecroft and John D. Sterman (eds.). *Modeling for Learning Organizations*. Portland, Oregon: Productivity Press, 2000.
- Yang, Kaifeng, *et al.* "Dealing with Multiple Paradigms in Public Administration Research." Dalam Kaifeng Yang and Gerald J. Miller (eds.). *Handbook of Research Methods in Public Administration*. NY: Taylor & Francis Group, 2008.
- Yuwono, Martono. *Palapa Nusantara 2015: Kebangkitan Semangat Wawasan Nusantara*. Jakarta: Penerbit Masyarakat Kota Bandar Jakarta, 2008.
- Zauhar, Soesilo, "Birokrasi, Birokratisasi dan *Post Bureaucratic*." *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*. V (1), Sep. 2004 – Feb. 2005.
- Zheng, Henry Yisheng. "Exploring Problem Intractability in Public Policy Implementation." Dissertation, US: The Ohio State University, 1999.
- Sam'un Jaja Raharja. "Model Kolaborasi dalam Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Citarum." Disertasi, FISIP-Universitas Indonesia. 2008.
- Warren E. Walker, S. Adnan Rahman and Jonathan Cave. "Adaptive Policies, Policy Analysis, and Policy-Making." <http://www.sciencedirect.com/science/>. Diakses pada 1 Juli 2009.
- Wenger, E. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

**DOKUMEN**

Undang-undang no. 29 tahun 2007 tentang Pemerintahan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Sebagai Ibukota Negara Kesatuan Republik Indonesia

Surat Keputusan Gubernur No.D.IIIb.11/4/54/73 tentang Pernyataan Daerah Kota dan Pasar Ikan Jakarta Barat dan Jakarta Utara sebagai daerah di bawah Pemugaran Pemerintah DKI Jakarta

Perda 10 Tahun 2008 tentang Organisasi Perangkat Daerah

Peraturan Daerah No. 10 Tahun 2008 Dinas Kebudayaan dan permuseuman digabung dengan Dinas Pariwisata, dengan nama baru: “Dinas Pariwisata dan Kebudayaan, dengan tugas yang berkaitan dengan peninggalan sejarah: Psl 63 (2) butir k: perlindungan, pengembangan dan pemanfaatan lingkungan dan benda cara budaya; butir l: pemanfaatan pelestarian dan pengawasan lingkungan dan benda cagar budaya. Dengan adanya penggabungan peran serta Dinas yang baru terhadap revitalisasi kota tua semakin kecil jika dibandingkan dengan masa sebelum penggabungan

Dinas Museum dan Pemugaran, ”Bangunan Bersejarah di Kota Jakarta”, 2000.

Peraturan Gubernur Nomor 217 tahun 2007 tentang Pembentukan, Organisasi dan Tata Kerja Unit Penataan dan Pengembangan Kawasan Kota Tua, Dinas Kebudayaan dan Permuseuman Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta, dengan Perda 10 tahun 2008 digabung dengan Dinas Pariwisata menjadi Dinas Pariwisata dan Kebudayaan DKI Jakarta.

## LAMPIRAN 1

### KERANGKA KONSEPTUAL

#### **A. Conceptual Work: Framing Complex Issues**

“When effective I the aim, developing a shared conceptual “systems sense” is more important.

##### 1. Integrating Framework

- a. Apakah ada ragam visi, strategi atau perspektif pembangunan KTJ?
- b. Siapa pemiliknya?
- c. Apakah masing2 strategi saling mengisi atau bertentangan? Dimana letaknya?
- d. Mengapa terjadi saling mengisi atau bertentangan?

##### 2. Lesson from Conceptual Work

“Collective framework that create clarity without denyyng complexity”

- a. Adakah pengembangan komunitas yang memikirkan kebersamaan & sharing?
- b. Adakah usaha2 penyederhanaan masalah tanpa reduksi?
- c. Apa bentuk pemikiran dan usahanya?
- d. Komunitas apa dan siapa yang berperan penting? Apa perannya?
- e. Apakah pemikirannya mengandung perspektif sistemik? Dimana letaknya?

#### **B. Relational Work: Dialogue & Collaborative Inquiry**

“Success in collaboration shape cooperation, trust, mutuality & joint learning. These shapes characterized by candor, openness & vulnerability in reflective interaction. Ground rules reflective interaction are explicit, confidentiality, radical respect, listening, inquiry balanced with advocacy”

### 1. Dialogue Institutionalitation

- a. Adakah kebiasaan “just do it culture”?
- b. Dalam hal apa, kapan dan mengapa?
- c. Adakah “action & reflection” dilakukan?
- d. Dalam hal apa, kapan dan mengapa?

### 2. Lesson from Relational Work

“The work must begin with far-reaching & unorchestrated dialogue that in turn sets tone for systematic initiatives & practice”

- a. Apakah dialog muncul dari pertanyaan mendalam dan jauh ke depan?
- b. Adakah dialog menghasilkan eksplorasi dan inovasi terkait dengan kontekstualisasi strategi?
- c. Adakah ruang atau space relational yang disiapkan secara sistematis?
- d. Apa bentuknya, siapa yang hadir, dan kapan dijalankan?
- e. Apakah hasil-hasil dialog berorientasi tindakan?
- f. Apa saja dan siapa inisiatornya?

### **C. Action-Driven Work: Building Collaborative Change Initiatives**

“Effectively weaving together all three dimensions requires a new approach that is more personal & more systemic than traditional planned-change approach”

#### 1. Innovative Collaborating

Personal-action Learning.

- a. Consensing in order to develop shared understanding of current & emerging realities?
- b. Coinspiring in order to share new knowledge & commitment?
- c. Cocreating in order to design prototypes & pilot a small number innovations?

Action Project

- a. Creating shared standard?
- b. Restructuring specific supply chain?
- c. Generating “demand pull”?

## 2. Lesson from Action-Driven Work

“Work done on particular projects suggests the need to take time to gather input from all stakeholders so that true systemic thinking can give rise to sometimes radically innovative action”

- a. Adakah waktu dan usaha yang dilakukan untuk memadukan perbedaan dan kebutuhan yang beragam untuk collaborative action?
- b. Dalam hal apa, siapa dan mengapa?
- c. Apa framework yang digunakan? Apa kelebihan dan kekurangannya?
- d. Adakah leadership (in communities) & transactional (a collaborative effort is attractive when there is a compelling value proposition) network?
- e. Apa bentuknya, dan siapa yang terikat di dalamnya?

## **D. SSM**

- a. How can we get beyond benchmarking to building learning communities (Thinking Across)?
- b. Apakah orang/organisasi mau melampaui hubungan transaksional (asking for help, respect on mutually).
- c. What is the right balanced between specifying goals & creating space for reflection & innovation (Thinking Ahead)?
- d. What is the right balance between private interest & public knowledge (Thinking Again)?

## LAMPIRAN 2

### PERTANYAAN PENDUKUNG UNTUK WAWANCARA MENDALAM

#### **A. Faktor Konseptual (*Conceptual Driven*)**

1. Apa tugas dan fungsi pokok (tupoksi) dari organisasi Anda dalam revitalisasi Kota Tua Jakarta? Implementasinya, apa yang menjadi kegiatan utama dalam menjalankan tupoksi tersebut?
2. Jelaskan lebih lanjut bentuk kegiatan/program yang menjadi kegiatan utama organisasi Anda?
3. Sampai dimana kewenangan dan peran organisasi Anda dalam kegiatan tersebut?
4. Bagaimana Anda melihat kewenangan dan peran tersebut dikaitkan dengan kegiatan dari tupoksi organisasi lain?
5. Bagaimana Anda melihat ada tidaknya keterkaitan tersebut? Mengapa? Jelaskan lebih lanjut.
6. Apa faktor paling penting yang mempengaruhi ada tidaknya keterkaitan tersebut? Mengapa? Jelaskan lebih lanjut.
7. Adakah faktor lain seperti intitusional, legal aspek, kewenangan, infrastruktur, dan lain-lain yang juga berpengaruh?

#### **B. Faktor Relational (*Relational Driven*)**

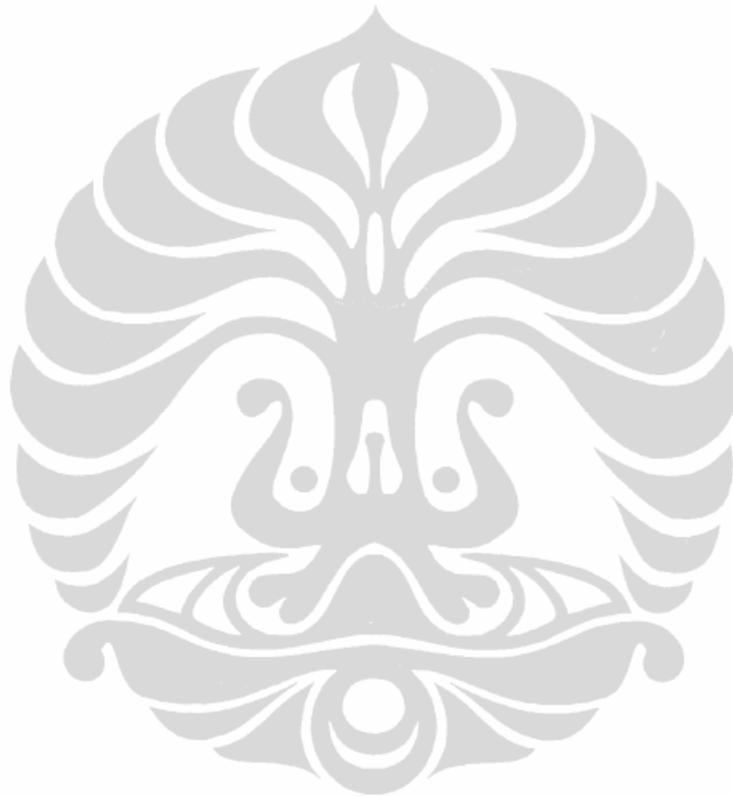
1. Dalam kegiatan apa organisasi Anda memerlukan kolaborasi dengan organisasi lain? Mengapa? Jelaskan lebih lanjut.
2. Kapan Anda memerlukan kolaborasi, dan siapa yang melakukan inisiatif?
3. Adakah faktor yang menghambat atau mendukung proses kolaborasi?

4. Mohon jelaskan lebih mendalam terhadap faktor-faktor hambatan tersebut, dan mengapa menurut Anda menghambat?
5. Apakah Anda merasakan ada semacam bentuk intervensi atau campur tangan tertentu dalam kegiatan Anda terkait dengan tupoksi organisasi.
6. Apa bentuk intervensi yang paling dirasakan dan sulit diterima?
7. Siapa yang melakukan intervensi, dan kapan?
8. Bagaimana Anda menjelaskan bahwa bentuk intervensi itu tidak tepat? Faktor apa yang paling menonjol di dalamnya?
9. Apa alasan Anda bahwa intervensi itu tidak tepat?

### **C. Faktor Tindakan (*Action Driven*)**

1. Adakah kegiatan berulang dari tupoksi Anda yang memerlukan kolaborasi multi organisasi?
2. Apakah kegiatan tersebut dilakukan dengan melibatkan organisasi lain sejak dari perencanaan, implementasi, dan evaluasi?
3. Apa saja yang dilakukan bersama dalam proses perencanaan?
4. Apa dan bagaimana peran organisasi lain dalam pelibatan tahap perencanaan?
5. Apa dan bagaimana peran organisasi lain dalam pelibatan tahap implementasi?
6. Apa dan bagaimana peran organisasi lain dalam pelibatan tahap evaluasi?
7. Bagaimana organisasi Anda menilai efektifitas dari pelibatan dan tujuan kegiatan yang dicapai?
8. Adakah contoh menonjol keberhasilan dan kegagalan dari kegiatan yang efektif dari aspek pelibatan maupun capaian tujuan? Jelaskan lebih lanjut.
9. Kapan kegiatan tersebut terjadi?

10. Apa faktor yang menghambat dan mendukung terjadinya keberhasilan atau kegagalan tersebut?



### LAMPIRAN 3

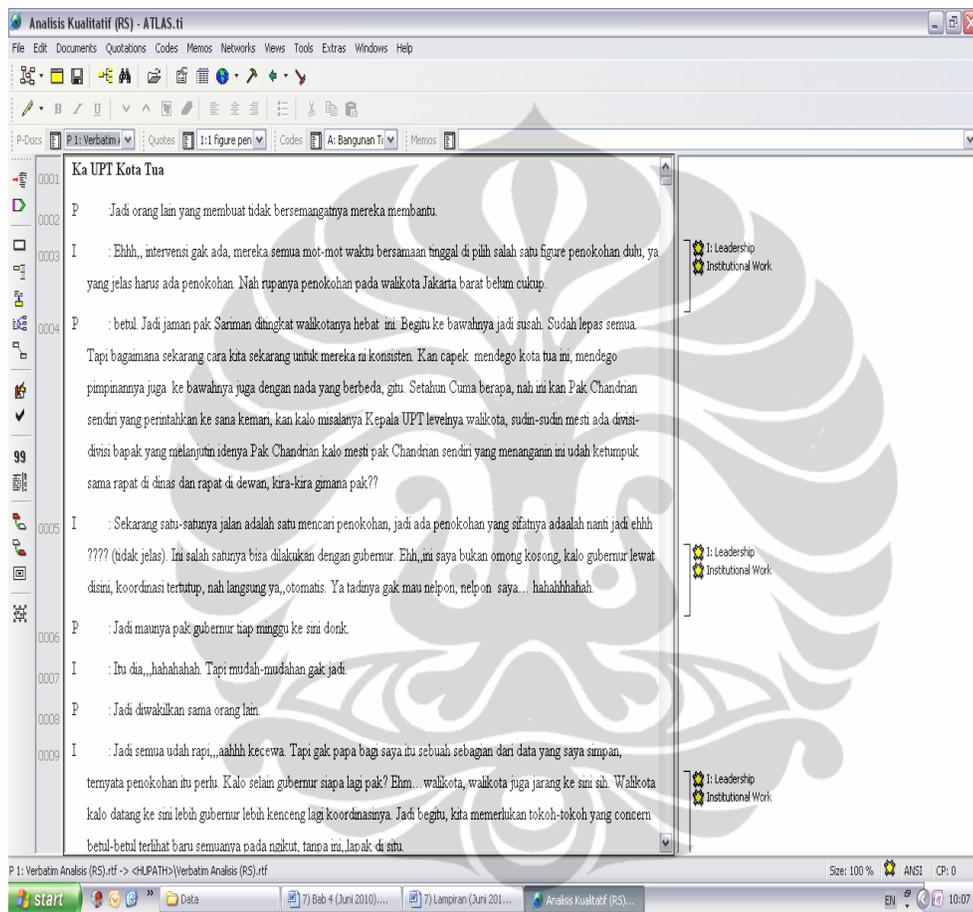
#### PEDOMAN WAWANCARA UNTUK *SOFT SYSTEMS METHODOLOGY*

1. Pilihlah lima masalah terpenting menurut Anda yang paling berpengaruh dalam kolaborasi multi organisasi?
2. Bagaimana masalah kolaborasi tersebut terjadi?
3. Siapa pihak-pihak yang diuntungkan atau dirugikan dalam setiap masalah yang penting tersebut?
4. Siapa pihak-pihak yang melaksanakan aktivitas pemecahan masalah?
5. Siapa yang berwenang dan mampu melakukan perubahan untuk memecahkan masalah atau proses transformasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan?
6. Apa saja langkah-langkah penting yang harus dilakukan agar masalah tersebut dapat diselesaikan?
7. Bagaimana pandangan dari pihak-pihak terkait terhadap masalah utama kolaborasi?
8. Siapa yang dapat menghentikan aktivitas perubahan atau transformasi kegiatan untuk memecahkan masalah?
9. Apa saja hambatan dari lingkungan yang mungkin tidak dapat dihindari?
10. Apakah *root definition* yang telah dibuat dan langkah-langkah sistemik pemecahannya sudah diterima oleh pihak-pihak terkait?
11. Apakah model konseptual proses transformasi tersebut telah sesuai dengan situasi sistem nyata?
12. Bagaimana intervensi sistem yang mungkin dan dapat dilakukan (*desirable and feasible*) untuk menghasilkan tujuan transformasi yang diinginkan sesuai *root definition*-nya?

**LAMPIRAN 4**

**CONTOH PEMANFAATAN PROGRAM ANALISIS DATA**

**KUALITATIF DENGAN ATLAS.Ti 5**



## LAMPIRAN 5

### LAPORAN KODIFIKASI HASIL WAWANCARA

HU: Analisis Kualitatif (RS)

File: [Y:\Hasil Wawancara\Analisis Kualitatif (RS).hpr5]

Edited by: GUEST

Date/Time: 17/06/10 14:22:25

-----  
Codes-quotations list

Code-Filter: All  
-----

Code: A: Bangunan Transaksional {11-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:23 [Jadi untuk sementara saya lebi..] (114:114)  
(GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

Jadi untuk sementara saya lebih prefer biarkan orientasi UPT Kota Tua seperti ini yang perlu diperhatikan adalah mitra nya. Mitra itu, pengaruh dengan adalah instansi terkait dan juga mitra dengan stake holdernya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:75 [DPRD sendiri belum paham betul..] (409:409)  
(GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

DPRD sendiri belum paham betul Kota Tua itu seperti apa, rencananya bagaimana dan seterusnya.. itu kendala dalam persediaan anggaran yang dipotong beliau tidak sadar ke bawahnya itu tarik-menariknya luar biasa”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:81 [sendiri-sendiri.nah sekarang U..] (670:670)  
(GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [A: Kepemimpinan Komunitas]  
[Action-driven Work]

sendiri-sendiri.nah sekarang Utara sama sekali belum pernah menyentuh karena Utara itu sifatnya tidak menagani kawasan, dia menangani sekitar 18 titik wisata. 18 aja dia,termasuk salah satunya Museum Bahari dan Museum luar Batam

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:89 [Kinerja yang optimal dari selu..] (999:999)  
(GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

Kinerja yang optimal dari seluruh stake holder dan itu penting sambl menunggu itu tadi. Kinerja optima ini adalah ketika betul-betul yah tadi berorientasi kepada mission yang sama jadi outputnya jelas

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:95 [jadi jangan hanya sebagai obje..] (1273:1273)  
(GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

jadi jangan hanya sebagai objek saja, subjek juga, jadi dia harus dipikirin, kepentingannya harus dipikirin jangan hanya mau bikin acara kepuasan batin dia, habis itu dia chau

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:112 [Saya bilang bagaimana, kita pu..] (1505:1505) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

Saya bilang bagaimana, kita punya museulog, ini jangan ngomongin Kota Tua dulu deh, ngomongin hartanya dia dulu aja

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:141 [Jadi enggak, kamu kerjain ini ..] (1867:1867)  
(GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

Jadi enggak, kamu kerjain ini dong yah. Nanti saya kasih deh duitnya. Jadi tenang aja mereka

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:173 [iya heritaganya contohnya ada ..] (2004:2004) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work] [C: Keragaman  
Kepentingan] [Conceptual Work]

iya heritaganya contohnya ada satu galangan VOC, VOC galangan itu direstorisasi dengan sangat-sangat patuh sesuai dengan kaidah-kaidah pressurevision dengan janji dulu walikota utara menggunakan dia punya bangunan itu sebagai value dari semua aktifitas pemerintah memberi hidup dia, jadi sebenarnya memberi masa depan kepada masa lalu tapi ternyata tidak, fasilitas itu e aktifitas itu tidak dipakai oleh pemerintah utara sampai dia tidak bisa memaintain all head cost nya jadi dia sama anak-anaknya sudah jadi konflik karena anak-anaknya bilang jual aja tapi dia ingin tetap dipertahankan karena dia udah cinta kepada bangunan itu bisa kelihatan dari sana bagaimana urgentnya sesuatu harapan stakeholdernya itu supaya terwujud dia mau mempertahankan bangunannya sejauh ada kehidupan didalamnya jadi tidak charity bangunan tua itu jangan ditelusur berdasarkan sumbangan orang tapi dia difungsikan menjadi economic activities tanpa merusak sama seperti diperancislah besar dengan fashion dan minyak wangi tapi tidak merusak citranya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:198 [“nah misalnya saya lebih mikir..] (2357:2357) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

“nah misalnya saya lebih mikir kendaraan loh, nah sehingga pengaturan yang sifatnya lebih ke tingkat nasional karena kepentingan ini ga menutup dibanding jakarta nasional pun akan menerima itu Cuma itu rincian merupakan dari yang dikiranya nasional gitu dan itu faktor fase-fase gedung dikota tua itu kan belum dikuasai dewan, dewan punya aturan ada sebenarnya aturannya memang sebelumnya gedung itu untuk diadaptasikan untuk keperluan-keperluan yang memang memberikan ehmn apa namanya ee sumbangan kontribusi misalnya bekas bangunan itu bisa jadi hotel atau bisa menjadi suatu apalah kalau sekarang kan enggak kan ga setiap bank punya mandiri punya, ini punya, malaysia punya nah ini ga benar mengarah kesitu tapi kalau dia bisa beli hotel misalnya itu yang membuat menarik nah ini berarti apa gedung-gedung milik BUMN itu kalau bisa khusus lah buat yang dikota itu diberi kesempatan untuk bisa dipakai atau diadaptasikan kepada event baru yang akan meninggalkan program finansial ini”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:200 [“tapi saya lihat salah satu in..] (2364:2364) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

“tapi saya lihat salah satu ini pengamatan saya sementara sulitnya koordinasi kolaborasi itu karena mereka dijadi satu, barat tidak merasa diambil posisinya, utara tidak team work ada lagi dinas pariwisata sekarang bikin UPT Kota Tua tapi kalau sama disconnected and they won't talked each other

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:201 [“harus ada play for bisnisnya ..] (2372:2372) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

“harus ada play for bisnisnya betul, itu yang tadi creating bisnis kan jadi dia ga hidup dari charity iya benar-benar jadi saya kira karena memang setelah ada market memang harus ada satu institution leader supaya bisa build the finance thing dan implementation intinya di implementation kalau yang lain uda cakep dah”

-----

Code: A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan {10-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:16 [Jadi gak pernah duduk bersama ..] (99:99)  
(GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work]

Jadi gak pernah duduk bersama untuk menyusun itu

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:33 [Yang pertama tadi kelompok yan..] (147:147)  
(GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work]

Yang pertama tadi kelompok yang menyatakan ini adalah super budi. Super budi adalah kelompok yang memegang uang, kelompok yang menganggap urusan UPN itu heritage, ketiga ada kelompok yang mengurus segala perijinan dll. Yang ketiga juga ada kelompok yang eh,,dewan yang belum tau banyak tentang Kota Tua.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:74 [DPRD sendiri belum paham betul..] (409:409)  
(GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

DPRD sendiri belum paham betul Kota Tua itu seperti apa, rencananya bagaimana dan seterusnya..

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:94 [ada satu paguyuban atau ada sa..] (1107:1107)  
(GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work]

ada satu paguyuban atau ada satu wadahlah gitu yang beresin daerah in

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:101 [tantangan kita itu aja dulu di..] (1454:1454) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work]

tantangan kita itu aja dulu dikoordinir bagaimana.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:136 [Jadi ini multi organisasi tapi..] (1809:1809) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work]

Jadi ini multi organisasi tapi untuk kolegial itu ternyata bagus lho.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:137 [Begitu, tapi collegial lagi. D..] (1817:1817) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work]

Begitu, tapi collegial lagi. Dimana... betul dimana sekat-sekat organisasi itu belum terbentuk, kita bisa harus segera cari yang collegial itu ternyata jalan. Kalau aku bilang tahap pertama Kota Tua itu ya yang fisik itu diselesaikan dengan cara collegial itu tadi

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:150 [Seharusnya ada suatu badan pak..] (1892:1892) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work] [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Seharusnya ada suatu badan pak, badan yang karena ini udah lintas wilayah ya, untuk mnegkoordinasikan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:151 [Ditingkatkan kapasitasnya. Len..] (1898:1898) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work] [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Ditingkatkan kapasitasnya. Lengkap di situ pak strukturnya. Jadi ada amdal, jadi ada beberapa aspek kan, AMDAL, jalan, apalagi kan semuanya di situ masuk, bisa jadi satu atap itu. Jadi ijinnya di situ dapat kewenangan penuh di situ jadi tolong siapa kira-kira di situ yang bisa capable atau yang mampu mendrive, dia sebagai leader di badan itu. Saya kira itu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:175 [Itu jadi tampaknya sederhana t..] (2008:2008) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work]

Itu jadi tampaknya sederhana tapi begitu dia diurai, suatu kegiatan itu maka akan jadi shopping list yang panjang, siapa who cares? yang harus peduli, gitu kira-kira jadi yang pegang kamu, loh saya ga bisa pak ini halaman saya jadi dananya saya yang pegang hoo ga bisa itu kan dana museum mungkin itu barangkali. Satu kegiatan kecil saja 3 institusi masih ikut-ikutan berbicara tapi tidak punya landasan hukum yang jelas belum yang besar lagi”

Code: A: Kepemimpinan Komunitas {18-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:64 [Atau dia menggarap penggalanga..] (342:342) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

Atau dia menggarap penggalangan dana, untuk memenuhi fisik, atau menggarap event atau dia menggarap setiap pertemuan-pertemuan, itu dia sebenarnya yang saya harapkan dari paguyuban. Tapi ini belum.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:67 [ya ini kiya coba pelan-pelan y..] (356:356) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

ya ini kiya coba pelan-pelan ya supaya mereka tidak tersinggung, tapi giliran udah mau jadi, merekanya udah konflik

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:69 [kalo utara bukan berarti dia b..] (360:360) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

kalo utara bukan berarti dia belum memanggil atau bagaimana tapi dia belum punya perencanaan yang mengarah ke repitisi Kota Tua

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:70 [gak pernah diusahakan?! Untuk ..] (361:368)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [R: Dialog  
Komunitas] [Relational Work]

gak pernah diusahakan?! Untuk mereka ikut untuk kolaborasi.

I : mereka selalu iri dengan barat. Maka kok kita setiap ada ini kok gak pernah diundang?

P : kenapa pak gak diundang?

I : karena ya ladang yang kita garap adalah kebetulan sector di..

P : di barat.

I : iya di barat.

P : tapi mereka sebagai pendengar juga biar tau. Dimulai, mulai diikuti sertakan supaya nanti.

I : ya ini kekurangan dari kami seperti itu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:76 [mind set. Nah untuk mengubah m..] (599:599)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Grand  
Strategy] [Conceptual Work]

mind set. Nah untuk mengubah mind set itu perlu tokoh

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:81 [sendiri-sendiri.nah sekarang U..] (670:670)  
(GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [A: Kepemimpinan Komunitas]  
[Action-driven Work]

sendiri-sendiri.nah sekarang Utara sama sekali belum pernah menyentuh karena Utara itu sifatnya tidak menagani kawasan, dia menangani sekitar 18 titik wisata. 18 aja dia, termasuk salah satunya Museum Bahari dan Museum luar Batam

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:86 [api juga memang ini barangkali..] (979:979)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [R: Dialog  
Komunitas] [Relational Work]

api juga memang ini barangkali salah satu kelemahan birokrasi pak yang harus kita akui...eehh mereka tidak diberikan kesempatan yang cukup luas pak dan cukup intens untuk mengungkapkan masukan-masukannya dalam konteks button up yang sebenarnya ya harus ditampung seluas-luasnya, tugas dari kita ini kan kemudian merekonstruksi masukan-masukan itu dan memformulasikan.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:87 [Sehingga tadi yang saya bilang..] (987:987)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

Sehingga tadi yang saya bilang barangkali memang sekarang peran dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan memang kami akhirnya lebih tadi pak menyampaikan gagasan ini untuk tahap pertama ini memang heavynya walikota, itu dlu kan?,kita kalo peran Baratayudha itu kan senopati yang maju tergantung siapa lawannya pak. Ini problemnya apa dihadapi dengan cara bagaimana dan siapa ini kan harus tepat.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:90 [kulutral kita kan paternalisti..] (1007:1007)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

kulutral kita kan paternalistic kan pak, sehingga kita kan selalu menadambakan figur

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:100 [waktu itu bikin grup kecil tap..] (1441:1441)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

waktu itu bikin grup kecil tapi masih ngalor-ngidul pak. Nggak rukitnya nggak jelas apa. Jadi ah udah karena masih anak kecil juga jadi kita udah ibarat kata dengan Merry segala mimpi.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:106 [Saya Cuma percaya gubernur ada..]  
(1459:1459) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

Saya Cuma percaya gubernur adalah pemangku kebijakan tertinggi di wilayahnya. Kalo gubernur gebrak meja mengatakan “A” harus “A”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:108 [2 tahun terakhir ini saya liat..] (1469:1469) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

2 tahun terakhir ini saya liat memang gubernur kalo ke Kota Tua tuh 2 kali ya. Untuk meresmikan suatu acara pernah waktu itu acara puisi di, bapak cek aja agendanya.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:138 [Jadinya aku dibilang leading s..] (1831:1831) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

Jadinya aku dibilang leading sector ya, leading sector tapi aku juga tidak menempatkan diri sebagai kepala karena kan ga bisa masing-masing kan sama.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:139 [bisa meningkatkan collegial sp..] (1848:1848) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

bisa meningkatkan collegial spirit dan bisa dialog itu. They can do it

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:140 [Aku pikir itu salah satu yang ..] (1863:1863) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Aku pikir itu salah satu yang membuat berhasil juga karena kita memang tidak mengambil porsi a bowl of work gitu yah dan itu membuat orang menjadi tenang, ga khawatir. Begitu kita ada disitu eh nanti dulu kerjaan gue entar diambil itu udah mulai..patah-patah.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:143 [aku juga tidak menempatkan dir..] (1831:1831) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

aku juga tidak menempatkan diri sebagai kepala karena kan ga bisa masing-masing kan sama

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:156 [Saya melihat dalam implementas..] (1938:1938) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work] [I: Leadership] [Institutional Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Saya melihat dalam implementasi itu belum serempak. Misalnya walikota jakbar membangun sesuatu bagian dari sarana prasarana disatu titik sementara UPT kota tua itu menginginkan justru prioritasnya tidak disitu. Itu salah satu contoh sederhana. Jadi memang ada faktor-faktor pengaruh yang memperlihatkan belum adanya kesamaan langkah. Kalau kita bisa melihat dari praktek-praktek kerja itu kita melihat bahwa ketidak ada samaan langkah itu sangat dimungkinkan karena belum adanya leading sektor

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:184 [Kalau kita bisa melihat dari p..] (2135:2135) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

Kalau kita bisa melihat dari praktek-praktek kerja itu kita melihat bahwa ketidak ada samaan langkah itu sangat dimungkinkan karena belum adanya leading sektor.”

-----

Code: A: Komitmen terhadap Proyek Bersama {9-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:68 [ya..malah kacau semua. Kecuali..] (358:358) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work]

ya..malah kacau semua. Kecuali kalo walikota barat ya mereka memang punya concern untuk Kota Tua artinya mau membicarakan program bersama-sama pak ya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:97 [tapi klao itu merupakan progra..] (1399:1399) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work]

tapi klao itu merupakan program, kan continue donk, 2 minggu sekali

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:102 [Malu ke sini terus sampe kelur..] (1454:1454) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work]

Malu ke sini terus sampe kelurahan mestinya malu. Nanti kalo kita menyampaikan ke bagian masyarakat, nanti dia jawab kita kurang orang.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:115 [Jadi kalo misalkan ada satu id..] (1513:1513) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work]

Jadi kalo misalkan ada satu ide, tidak di bawahnya ruted yang bawahnya juga ogah-ogahan.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:170 [“ada pengadaan pameran besar m..] (1988:1988) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidental] [Conceptual Work] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

“ada pengadaan pameran besar mengenai kota tua tapi ini males aja, selesai bubar kerjain masing-masing tidak mengambil manfaat yang sama untuk langkah selanjutnya”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:171 [“kita belum masih disconnected..] (1990:1990) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

“kita belum masih disconnected antara interest masing-masing itu belum padu walikota hanya ingin yang tadi yang penting gua rame daerah gua senang dari dinas museum pemugaran eh dari dinas UPT Kota Tua ya dia hanya ingin mendukung supaya orang lebih banyak masuk ke museum ya kan abis itu selesai yang seyogyanya mereka bisa bikin satu planning yang bercontinues jadi masih terparsial itu sehingga mereka mengevaluasinya juga beda-beda”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:172 [jadi dari segi perspektif mere..] (1991:1992) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [R: Dialog a-Tindakan] [Relational Work]

jadi dari segi perspektif mereka bisa saling mengisi tetapi mereka merasa bahwa masing-masing perspektif ini bisa berdiri sendiri jadi tidak merasa ada kesaling tergantungan”

I: “kolaborasinya”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:176 [Cuma ya jakarta barat bilang g..] (2010:2010) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Cuma ya jakarta barat bilang gw ga ada punya duit untuk bersihin kali ini perahu siapa yang ente suruh lewat? Bagaimana caranya ngaturnya itu kalau debit airnya ga ada kecuali yang seperti ini bagus ini tidak ada yang lakukan itu tadi Cuma masing-masing tadi Cuma bagus memang idenya tadi untuk dilaksanakan jadi apa yang wilayah jakarta barat inginkan itu selalu tersandung karena tidak punya kewenangan perlu diketahui UPT Kota Tua hanya punya 2 seksi dengan karyawan Cuma 6 orang padahal idenya dia adalah mereserve tapi membuat kawasan sekitar kota tua itu menjadi daya tarik yang akan ditangkap oleh dinas pariwisata dan kebudayaan yang menguntungkan juga walikota barat karena wilayahnya jadi hidup semua juga bisa mengambil manfaat tapi who cares? So do we cares? Karena tidak ada visi bersama dan masing-masing masih berang jadi memiliki tupoksi yang berbeda gitu aja deh jadi walaupun jakarta barat ikutan disana itu hanya seperintil dari sekian tupoksi mau dikerjain sama dia juga enggak ada maslah kok ya karena dia punya wilayah yang lain jadi tidak satu concern yang sama besarnya tidak ada perhatian yang sama terhadap kota tua itu tapi tidak bisa disatukan dibuang atau dipisahkan dari situ jadi embeded ya tapi tujuan punya komitmen, jadi keliatannya memang ada suatu terobosan semua unsur-unsur itu tetap hidup tapi bagaimana menata dirinya bisa semua potensi yang ada itu terarah karena kalau ga tertib masing-masing apa lagi pemilik bangunan masyarakat itu tidak diikut sertakan seperti yang mengikutsertakan mereka sehingga mereka tidak menjaga hasil-hasil pembangunan yang ada”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:194 [“hanya disadari dengan membuat..”]  
(2313:2313) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C:  
Grand Strategy] [Conceptual Work]

“hanya disadari dengan membuat plan itu jadi yaa aspek khusus dari apa namanya eee kondisi yang berbeda itu harus kita kita cermati itu bukan barang yang sama mengembalikan lagi dengan bangunannya dengan pakaiannya dengan itu lagi kalau disitu diadakan acara-acara tradisional bisa-bisa aja ya tapi bukan lalu kehidupan yang dulu-dulu dibawa kembali kesitu jamannya sudah beda jadi itu justru memberikan warna kepada kota tua yang sekarang jadi ada akses oportunitis jadi kalau kita kembangkan bisa menjadi akses oportunitis buat mereka-mereka yang tidak mampu itu bisa menjadi wadah istilah saya beri ruang antara space and between jadi bikin foundation ya disinilah pertemuan antara orang-orang informal dan turis dikota tua misalnya dia juga melihat orang-orang itu berjualan apa disitu kasih dia kesempatan, cuman jangan menjadi chaos

-----  
Code: A: Prototyping Proyek Inovatif {8-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:37 [jadi satu kesatuan pekerjaan y..] (158:158)  
(GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

jadi satu kesatuan pekerjaan yang bisa dipantau oleh UPT Kota Tua

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:88 [mapping area itu.] (993:993) (GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

mapping area itu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:107 [Sekarang pemda DKI beri contoh..]  
(1459:1459) (GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

Sekarang pemda DKI beri contoh dulu dia bisa melakukan item 1 dan 2, depan museum itu dulu deh.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:110 [ya kita udah buktikan kemaren ..] (1497:1497) (GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

ya kita udah buktikan kemaren dengan museum sejarah

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:111 [you promote apa sih, you taro ..] (1499:1499) (GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

you promote apa sih, you taro aja small counter ya, kemudian ada orang cerita sejarah di sana ditaro

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:113 [Contoh itu, saya bilang Pak Ch..] (1509:1509) (GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

Contoh itu, saya bilang Pak Chandrian itu tanah punya DKI yang sudah dibagi sama Lurah depan jemabatan gantung berdayakan. Semua motor-motor itu kalo mau masuk, parkir di sana suruh jalan kaki. Kan di situ sama PU sudah dibikin pedestrian.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:114 [Pak museum 3 bikin kegiatan, j..] (1511:1511) (GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

Pak museum 3 bikin kegiatan, jangan bilang nggak punya anggaran, kreatif dong cari anggaran. Kerja sama dong sama pihak ke-3

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:165 [“iya itu tadi pertama menyedia..] (1968:1968) (GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

“iya itu tadi pertama menyediakan saran prasarana retechnical, kedua meng-create activity, ketiga merangsang pertumbuhan ekonomi yang baru dengan demikian dia ada snowbowlng makin banyak orang kesana kemudian mengatur traffic supaya disana itu bisa enjoy kemudian yang berikutnya lagi untuk membuat masyarakat itu terbiasa disana ya mencoba untuk mengintegrasikan busway nah itu jadi busway miliknya pemerintah DKI Jakarta mencoba mengatur line supaya dia memudahkan kemudian

merangsang orang untuk membangun parking park disana sehingga saatnya kalau itu sudah ada kita luas lagi larangan mobil masuk jadi semua lebih ke technical sarana prasarana kemudian activities yang menarik bagi masyarakat dan bisnis itu juga”

-----

Code: Action-driven Work {55-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:16 [Jadi gak pernah duduk bersama ..] (99:99)  
(GUEST)

Codes: [A: Fasilitas Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work]

Jadi gak pernah duduk bersama untuk menyusun itu

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:23 [Jadi untuk sementara saya lebi..] (114:114)  
(GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

Jadi untuk sementara saya lebih prefer biarkan orientasi UPT Kota Tua seperti ini yang perlu diperhatikan adalah mitra nya. Mitra itu, pengaruh dengan adalah instansi terkait dan juga mitra dengan stake holdernya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:33 [Yang pertama tadi kelompok yan..] (147:147)  
(GUEST)

Codes: [A: Fasilitas Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work]

Yang pertama tadi kelompok yang menyatakan ini adalah super budi. Super budi adalah kelompok yang memegang uang, kelompok yang menganggap urusan UPN itu heritage, ketiga ada kelompok yang mengurus segala perijinan dll. Yang ketiga juga ada kelompok yang ehh,, dewan yang belum tau banyak tentang Kota Tua.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:37 [jadi satu kesatuan pekerjaan y..] (158:158)  
(GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

jadi satu kesatuan pekerjaan yang bisa dipantau oleh UPT Kota Tua

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:64 [Atau dia menggarap penggalanga..] (342:342)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

Atau dia menggarap penggalangan dana, untuk memenuhi fisik, atau menggarap event atau dia menggarap setiap pertemuan-pertemuan, itu dia sebenarnya yang saya harapkan dari paguyuban. Tapi ini belum.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:67 [ya ini kiya coba pelan-pelan y..] (356:356)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

ya ini kiya coba pelan-pelan ya supaya mereka tidak tersinggung, tapi giliran udah mau jadi, merkanya udah konflik

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:68 [ya..malah kacau semua. Kecuali..] (358:358)  
(GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work]

ya..malah kacau semua. Kecuali kalo walikota barat ya mereka memang punya concern untuk Kota Tua artinya mau membicarakan program bersama-sama pak ya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:69 [kalo utara bukan berarti dia b..] (360:360)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Tupoksi  
Sektoral] [Conceptual Work]

kalo utara bukan berarti dia belum memanggil atau bagaimana tapi dia belum punya perencanaan yang mengarah ke repitasi Kota Tua

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:70 [gak pernah diusahakan?! Untuk ..] (361:368)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [R: Dialog  
Komunitas] [Relational Work]

gak pernah diusahakan?! Untuk mereka ikut untuk kolaborasi.

I : mereka selalu iri dengan barat. Maka kok kita setiap ada ini kok gak pernah diundang?

P : kenapa pak gak diundang?

I : karena ya ladang yang kita garap adalah kebetulan sector di..

P : di barat.

I : iya di barat.

P : tapi mereka sebagai pendengar juga biar tau. Dimulai, mulai diikuti sertakan supaya nanti.

I : ya ini kekurangan dari kami seperti itu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:74 [DPRD sendiri belum paham betul..] (409:409) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

DPRD sendiri belum paham betul Kota Tua itu seperti apa, rencananya bagaimana dan seterusnya..

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:75 [DPRD sendiri belum paham betul..] (409:409) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

DPRD sendiri belum paham betul Kota Tua itu seperti apa, rencananya bagaimana dan seterusnya.. itu kendala dalam persediaan anggaran yang dipotong beliau tidak sadar ke bawahnya itu tarik-menariknya luar biasa”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:76 [mind set. Nah untuk mengubah m..] (599:599) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

mind set. Nah untuk mengubah mind set itu perlu tokoh

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:81 [sendiri-sendiri.nah sekarang U..] (670:670) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [A: Kepemimpinan Komunitas]

[Action-driven Work]

sendiri-sendiri.nah sekarang Utara sama sekali belum pernah menyentuh karena Utara itu sifatnya tidak menagani kawasan, dia menangani sekitar 18 titik wisata. 18 aja dia,termasuk salah satunya Museum Bahari dan Museum luar Batam

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:86 [api juga memang ini barangkali..] (979:979) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

api juga memang ini barangkali salah satu kelemahan birokrasi pak yang harus kita akui...eehh mereka tidak diberikan kesempatan yang cukup luas pak dan cukup intens untuk mengungkapkan masukan-masukannya dalam konteks button up yang sebenarnya ya harus ditampung seluas-luasnya, tugas dari kita ini kan kemudian merekonstruksi masukan-masukan itu dan memformulasikan.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:87 [Sehingga tadi yang saya bilang..] (987:987) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

Sehingga tadi yang saya bilang barangkali memang sekarang peran dari Dinas Pariwisata dan Kebudayaan memang kami akhirnya lebih tadi pak menyampaikan gagasan ini untuk tahap pertama ini memang heavynya walikota, itu dlu kan?,kita kalo peran Baratayudha itu kan senopati yang maju tergantung siapa lawannya pak. Ini problemnya apa dihadapi dengan cara bagaimana dan siapa ini kan harus tepat.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:88 [mapping area itu.] (993:993) (GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

mapping area itu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:89 [Kinerja yang optimal dari selu..] (999:999) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

Kinerja yang optimal dari seluruh stake holder dan itu penting sambl menunggu itu tadi. Kinerja optima ini adalah ketika betul-betul yah tadi berorientasi kepada mission yang sama jadi outputnya jelas

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:90 [kulutral kita kan paternalisti..] (1007:1007)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

kulutral kita kan paternalistic kan pak, sehingga kita kan selalu menadambakan figur

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:94 [ada satu paguyuban atau ada sa..] (1107:1107)  
(GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work]

ada satu paguyuban atau ada satu wadahlah gitu yang beresin daerah in

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:95 [jadi jangan hanya sebagai obje..] (1273:1273)  
(GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

jadi jangan hanya sebagai objek saja, subjek juga, jadi dia harus dipikirin, kepentingannya harus dipikirin jangan hanya mau bikin acara kepuasan batin dia, habis itu dia chau

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:97 [tapi klao itu merupakan progra..] (1399:1399)  
(GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work]

tapi klao itu merupakan program, kan continue donk, 2 minggu sekali

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:100 [waktu itu bikin grup kecil tap..] (1441:1441)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

waktu itu bikin grup kecil tapi masih ngalor-ngidul pak. Nggak rukitnya nggak jelas apa. Jadi ah udah karena masih anak kecil juga jadi kita udah ibarat kata dengan Merry segala mimpi.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:101 [tantangan kita itu aja dulu di..] (1454:1454)  
(GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work]

tantangan kita itu aja dulu dikoordinir bagaimana.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:102 [Malu ke sini terus sampe kelur..] (1454:1454)  
(GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work]

Malu ke sini terus sampe kelurahan mestinya malu. Nanti kalo kita menyampaikan ke bagian masyarakat, nanti dia jawab kita kurang orang.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:106 [Saya Cuma percaya gubernur ada..] (1459:1459) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

Saya Cuma percaya gubernur adalah pemangku kebijakan tertinggi di wilayahnya. Kalo gubernur gebrak meja mengatakan “A” harus “A”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:107 [Sekarang pemda DKI beri contoh..] (1459:1459) (GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

Sekarang pemda DKI beri contoh dulu dia bisa melakukan item 1 dan 2, depan museum itu dulu deh.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:108 [2 tahun terakhir ini saya liat..] (1469:1469)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

2 tahun terakhir ini saya liat memang gubernur kalo ke Kota Tua tuh 2 kali ya. Untuk meresmikan suatu acara pernah waktu itu acara puisi di, bapak cek aja agendanya.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:110 [ya kita udah buktikan kemaren ..] (1497:1497) (GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

ya kita udah buktikan kemaren dengan museum sejarah

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:111 [you promote apa sih, you taro ..] (1499:1499) (GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

you promote apa sih, you taro aja small counter ya, kemudian ada orang cerita sejarah di sana ditaro

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:112 [Saya bilang bagaimana, kita pu..] (1505:1505) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

Saya bilang bagaimana, kita punya museulog, ini jangan ngomongin Kota Tua dulu deh, ngomongin hartanya dia dulu aja

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:113 [Contoh itu, saya bilang Pak Ch..] (1509:1509) (GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

Contoh itu, saya bilang Pak Chandrian itu tanah punya DKI yang sudah dibagi sama Lurah depan jemabatan gantung berdayakan. Semua motor-motor itu kalo mau masuk,parkir di sana suruh jalan kaki. Kan di situ sama PU sudah dibikin pedestrian.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:114 [Pak museum 3 bikin kegiatan, j..] (1511:1511) (GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

Pak museum 3 bikin kegiatan, jangan bilang nggak punya anggaran, kreatif dong cari anggaran. Kerja sama dong sama pihak ke-3

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:115 [Jadi kalo misalkan ada satu id..] (1513:1513) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work]

Jadi kalo misalkan ada satu ide, tidak di bawahnya ruted yang bawahnya juga ogah-ogahan.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:136 [Jadi ini multi organisasi tapi..] (1809:1809) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work]

Jadi ini multi organisasi tapi untuk kolegiat itu ternyata bagus lho.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:137 [Begitu, tapi collegial lagi. D..] (1817:1817) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work]

Begitu, tapi collegial lagi. Dimana... betul dimana sekat-sekat organisasi itu belum terbentuk, kita bisa harus segera cari yang collegial itu ternyata jalan. Kalau aku bilang tahap pertama Kota Tua itu ya yang fisik itu diselesaikan dengan cara collegial itu tadi

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:138 [Jadinya aku dibilang leading s..] (1831:1831) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

Jadinya aku dibilang leading sector ya, leading sector tapi aku juga tidak menempatkan diri sebagai kepala karena kan ga bisa masing-masing kan sama.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:139 [bisa meningkatkan collegial sp..] (1848:1848) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

bisa meningkatkan collegial spirit dan bisa dialog itu. They can do it

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:140 [Aku pikir itu salah satu yang ..] (1863:1863) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Aku pikir itu salah satu yang membuat berhasil juga karena kita memang tidak mengambil porsi a bowl of work gitu yah dan itu membuat orang menjadi tenang, ga khawatir. Begitu kita ada disitu eh nanti dulu kerjaan gue entar diambil itu udah mulai..patah-patah.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:141 [Jadi enggak, kamu kerjain ini ..] (1867:1867) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

Jadi enggak, kamu kerjain ini dong yah. Nanti saya kasih deh duitnya. Jadi tenang aja mereka

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:143 [aku juga tidak menempatkan dir..] (1831:1831) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

aku juga tidak menempatkan diri sebagai kepala karena kan ga bisa masing-masing kan sama

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:150 [Seharusnya ada suatu badan pak..] (1892:1892) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work] [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Seharusnya ada suatu badan pak, badan yang karena ini udah lintas wilayah ya, untuk mnegkoordinasikan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:151 [Ditingkatkan kapasitasnya. Len..] (1898:1898) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work] [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Ditingkatkan kapasitasnya. Lengkap di situ pak strukturnya. Jadi ada amdal, jadi ada beberapa aspek kan, AMDAL, jalan, apalagi kan semuanya di situ masuk, bisa jadi satu atap itu. Jadi ijinnya di situ dapet kewenangan penuh di situ jadi tolong siapa kira-kira di situ yang bisa capable atau yang mampu mendrive, dia sebagai leader di badan itu. Saya kira itu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:156 [Saya melihat dalam implementas..]  
(1938:1938) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Keragaman  
Kepentingan] [Conceptual Work] [I: Leadership]  
[Institutional Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational  
Work]

Saya melihat dalam implementasi itu belum serempak. Misalnya walikota jakbar membangun sesuatu bagian dari sarana prasarana disatu titik sementara UPT kota tua itu menginginkan justru prioritasnya tidak disitu. Itu salah satu contoh sederhana. Jadi memang ada faktor-faktor pengaruh yang memperlihatkan belum adanya kesamaan langkah. Kalau kita bisa melihat dari praktek-praktek kerja itu kita melihat bahwa ketidak ada samaan langkah itu sangat dimungkinkan karena belum adanya leading sektor

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:165 [“iya itu tadi pertama menyedia..] (1968:1968)  
(GUEST)

Codes: [A: Prototyping Proyek Inovatif] [Action-driven Work]

“iya itu tadi pertama menyediakan saran prasarana retechnical, kedua meng-create activity, ketiga merangsang pertumbuhan ekonomi yang baru dengan demikian dia ada snowbowlng makin banyak orang kesana kemudian mengatur traffic supaya disana itu bisa enjoy kemudian yang berikutnya lagi untuk membuat masyarakat itu terbiasa disana ya mencoba untuk mengintegrasikan busway nah itu jadi busway miliknya pemerintah DKI Jakarta mencoba mengatur line supaya dia memudahkan kemudian merangsang orang untuk membangun parking park disana sehingga saatnya kalau itu sudah ada kita luas lagi larangan mobil masuk jadi semua lebih ke technical sarana prasarana kemudian activities yang menarik bagi masyarakat dan bisnis itu juga”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:170 [“ada pengadaan pameran besar m..]  
(1988:1988) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C:  
Reduksi Program ke Inisiatif Insidental] [Conceptual  
Work] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

“ada pengadaan pameran besar mengenai kota tua tapi ini males aja, selesai bubar kerjain masing-masing tidak mengambil manfaat yang sama untuk langkah selanjutnya”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:171 [“kita belum masih disconnected..]  
(1990:1990) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C:  
Grand Strategy] [Conceptual Work] [R: Dialog Reflektif]  
[Relational Work]

“kita belum masih disconnected antara interest masing-masing itu belum padu walikota hanya ingin yang tadi yang penting gua rame daerah gua senang dari dinas museum pemugaran eh dari dinas UPT Kota Tua ya dia hanya ingin mendukung supaya orang lebih banyak masuk ke museum ya kan abis itu selesai yang seyogyanya mereka bisa bikin satu planning yang bercontinues jadi masih terparsial itu sehingga mereka mengevaluasinya juga beda-beda”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:172 [jadi dari segi perspektif mere..] (1991:1992)  
(GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [R:  
Dialog a-Tindakan] [Relational Work]

jadi dari segi perspektif mereka bisa saling mengisi tetapi mereka merasa bahwa masing-masing perspektif ini bisa berdiri sendiri jadi tidak merasa ada kesaling tergantung”

I: “kolaborasinya”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:173 [iya heritaganya contohnya ada ..]  
(2004:2004) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work] [C: Keragaman  
Kepentingan] [Conceptual Work]

iya heritaganya contohnya ada satu galangan VOC, VOC galangan itu direstorisasi dengan sangat-sangat patuh sesuai dengan kaidah-kaidah pressurevision dengan janji dulu walikota utara menggunakan dia punya bangunan itu sebagai value dari semua aktifitas pemerintah memberi hidup dia, jadi sebenarnya memberi masa depan kepada masa lalu tapi ternyata tidak, fasilitas itu e aktifitas itu tidak dipakai oleh pemerintah utara sampai dia tidak bisa memaintain all head cost nya jadi dia sama anak-anaknya sudah jadi konflik karena anak-anaknya bilang jual aja tapi dia ingin tetap dipertahankan karena dia udah cinta kepada bangunan itu bisa kelihatan dari sana bagaimana urgentnya sesuatu harapan stakeholdernya itu supaya terwujud dia mau mempertahankan bangunannya sejauh ada kehidupan didalamnya jadi tidak charity bangunan tua itu jangan ditelusur berdasarkan sumbangan orang tapi dia difungsikan menjadi economic activities tanpa merusak sama seperti diperancislah besar dengan fashion dan minyak wangi tapi tidak merusak citranya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:175 [Itu jadi tampaknya sederhana t..] (2008:2008) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work]

Itu jadi tampaknya sederhana tapi begitu dia diurai, suatu kegiatan itu maka akan jadi shopping list yang panjang, siapa who cares? yang harus peduli, gitu kira-kira jadi yang pegang kamu, loh saya ga bisa pak ini halaman saya jadi dananya saya yang pegang hoo ga bisa itu kan dana museum mungkin itu barangkali. Satu kegiatan kecil saja 3 institusi masih ikut-ikutan berbicara tapi tidak punya landasan hukum yang jelas belum yang besar lagi”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:176 [Cuma ya jakarta barat bilang g..] (2010:2010) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Cuma ya jakarta barat bilang gw ga ada punya duit untuk bersihin kali ini perahu siapa yang ente suruh lewat? Bagaimana caranya ngaturnya itu kalau debit airnya ga ada kecuali yang seperti ini bagus ini tidak ada yang lakukan itu tadi Cuma masing-masing tadi Cuma bagus memang idenya tadi untuk dilaksanakan jadi apa yang wilayah jakarta barat inginkan itu selalu tersandung karena tidak punya kewenangan perlu diketahui UPT Kota Tua hanya punya 2 seksi dengan karyawan Cuma 6 orang padahal idenya dia adalah mereserve tapi membuat kawasan sekitar kota tua itu menjadi daya tarik yang akan ditangkap oleh dinas pariwisata dan kebudayaan yang menguntungkan juga walikota barat karena wilayahnya jadi hidup semua juga bisa mengambil manfaat tapi who cares? So do we cares? Karena tidak ada visi bersama dan masing-masing masih berang jadi memiliki tupoksi yang berbeda gitu aja deh jadi walaupun jakarta barat ikutan disana itu hanya seperintil dari sekian tupoksi mau dikerjain sama dia juga enggak ada maslah kok ya karena dia punya wilayah yang lain jadi tidak satu concern yang sama besarnya tidak ada perhatian yang sama terhadap kota tua itu tapi tidak bisa disatukan dibuang atau dipisahkan dari situ jadi embeded ya tapi tujuan punya komitmen, jadi keliatannya memang ada suatu terobosan semua unsur-unsur itu tetap hidup tapi bagaimana menata dirinya bisa semua potensi yang ada itu terarah karena kalau ga tertib masing-masing apa lagi pemilik bangunan masyarakat itu tidak diikuti sertakan seperti yang mengikutsertakan mereka sehingga mereka tidak menjaga hasil-hasil pembangunan yang ada”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:184 [Kalau kita bisa melihat dari p..] (2135:2135) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work]

Kalau kita bisa melihat dari praktek-praktek kerja itu kita melihat bahwa ketidak ada samaan langkah itu sangat dimungkinkan karena belum adanya leading sektor.”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:194 [“hanya disadari dengan membuat..] (2313:2313) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

“hanya disadari dengan membuat plan itu jadi yaa aspek khusus dari apa namanya eee kondisi yang berbeda itu harus kita kita cermati itu bukan barang yang sama mengembalikan lagi dengan bangunannya dengan pakaiannya dengan itu lagi kalau disitu diadakan acara-acara tradisional bisa-bisa aja ya tapi bukan lalu kehidupan yang dulu-dulu dibawa kembali kesitu jamannya sudah beda jadi itu justru memberikan warna kepada kota tua yang sekarang jadi ada akses oportunitis jadi kalau kita kembangkan bisa menjadi akses oportunitis buat mereka-mereka yang tidak mampu itu bisa menjadi wadah istilah saya beri ruang antara space and between jadi bikin foundation ya disinilah pertemuan antara orang-orang informal dan turis dikota tua misalnya dia juga melihat orang-orang itu berjualan apa disitu kasih dia kesempatan, cuman jangan menjadi chaos

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:198 [“nah misalnya saya lebih mikir..] (2357:2357) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

“nah misalnya saya lebih mikir kendaraan loh, nah sehingga pengaturan yang sifatnya lebih ke tingkat nasional karena kepentingan ini ga menutup dibanding jakarta nasional pun akan menerima itu Cuma itu rincian merupakan dari yang dikiranya nasional gitu dan itu faktor fase-fase gedung dikota tua itu kan belum dikuasai dewan, dewan punya aturan ada sebenarnya aturannya memang sebelumnya gedung itu untuk diadaptasikan untuk keperluan-keperluan yang memang memberikan ehmn apa namanya ee sumbangan kontribusi misalnya bekas bangunan itu bisa jadi hotel atau bisa menjadi suatu apalah kalau sekarang kan enggak kan ga setiap bank punya mandiri punya, ini punya, malaysia punya nah ini ga benar mengarah kesitu tapi kalau dia bisa beli hotel misalnya itu yang membuat menarik nah ini berarti apa gedung-gedung milik BUMN itu kalau bisa khusus lah buat yang dikota itu diberi kesempatan untuk bisa dipakai atau diadaptasikan kepada event baru yang akan meninggalkan program finansial ini”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:200 [“tapi saya lihat salah satu in..] (2364:2364) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

“tapi saya lihat salah satu ini pengamatan saya sementara sulitnya koordinasi kolaborasi itu karena mereka dijadi satu, barat tidak merasa diambil posisinya, utara tidak team work ada lagi dinas pariwisata sekarang bikin UPT Kota Tua tapi kalau sama disconnected and they won't talked each other

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:201 [“harus ada play for bisnisnya ..] (2372:2372) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work]

“harus ada play for bisnisnya betul, itu yang tadi creating bisnis kan jadi dia ga hidup dari charity iya benar-benar jadi saya kira karena memang setelah ada market memang harus ada satu institution leader supaya bisa build the finance thing dan implementation intinya di implementation kalau yang lain uda cakep dah”

Code: C: Grand Strategy {56-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:5 [Nah harus perda, master planny..] (31:31) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Nah harus perda, master plannya dalam tingkat perda

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:8 [di level kecil minimal diperku..] (43:43) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

di level kecil minimal diperkuat dengan orang-orang yang struktur organisasinya sebenarnya dengan orang yang punya visi.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:14 [sudah ada terus dicocok-cocokk..] (90:90) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

sudah ada terus dicocok-cocokkan. Kita buat, UPT buat, ehhh pertama adalah kita gak punya concept tersebut

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:15 [tanpa ada master plan, tanpa m..] (92:92)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

tanpa ada master plan, tanpa melihat ehhh rencana induk tata kota, sarmakot gak beresin, akhirnya ini sebenarnya melanggar apa namanya praktek jalan yang sebenarnya telah ditetapkan RT/RW sebelumnya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:18 [Master plan sesungguhnya seh b..] (103:103)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Master plan sesungguhnya seh belum ada sampe sekarang

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:19 [Jadi anak dilahirkan tanpa ibu..] (104:104)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Jadi anak dilahirkan tanpa ibu

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:36 [tanpa ada perubahan mind set] (153:153)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

tanpa ada perubahan mind set

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:45 [supaya monitoring dan pengenda..] (177:177)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

supaya monitoring dan pengendalian yang sifatnya koordinatif saja itu misalnya dinas PU merencanakan atau mengerjakan bagian tertentu di Kota tua seperti peristran, penggantian vapping, tapi giliran kita melihat anggaran dari suku dinas, dia gak melakukan perawatan itu, perawatannya di tempat lain, pokok nya Kota Tua

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:46 [memang semua itu senang dengan..] (181:181)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

memang semua itu senang dengan kata Tua karena ini bagian daripada program ini yang bisa diduitkan, gitu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:47 [Bahkan perencanaan yang muncul..] (183:183) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Bahkan perencanaan yang muncul sekarang misalnya master plan yang belum dirapeditasi bahkan belum ditandatangani gubernur sehingga tindak lanjut terjadi masing-masing punya interpretas

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:50 [Kemudian juga ketika menentuka..] (209:209) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

Kemudian juga ketika menentukan anggaran bisa setuju semua, bisa duduk bareng, tapi nanti ada masalah lagi di dewan, bisa diacak-acak lagi, “ya udah lah gw nyerah”.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:51 [trus awal satu tahun pertama m..] (213:213) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

trus awal satu tahun pertama masih dedicated, tahun berikutnya semua sudah dicabik-cabik anggarannya, pemahaman eksekutif dengan legislatif yang berbeda

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:59 [jadi satu-satunya jalan itu ad..] (299:299) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

jadi satu-satunya jalan itu adalah adanya perda atau perpu yang mengatur rencana induk itu. Sebenarnya sudah ada, tapi kenapa belum diselesaikan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:60 [yang dulu bukan master plan, y..] (311:311) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

yang dulu bukan master plan, yang dulu Cuma arahan yang sifatnya pengembangan tapi bukan dalam bentuk master plan yang sifatnya makro, dulu kan masih parsial, tapi sifatnya di bidang permuseuman.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:61 [dadakan. konsep repitalisasi m..] (319:321)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

dadakan. konsep repitalisasi memang dari tahun 71 dibenah sampe tahun 73,

P : ini bukan dibilang master plan dong pak ya?

I : bukan.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:72 [tidak ada masterplan selama in..] (409:409)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

tidak ada masterplan selama ini, partial, masing-masing punya persepsi sendiri, ya itu tadi terjadinya, jadi tidak sekuens, ketika disini ada

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:74 [DPRD sendiri belum paham betul..] (409:409)  
(GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

DPRD sendiri belum paham betul Kota Tua itu seperti apa, rencananya bagaimana dan seterusnya..

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:76 [mind set. Nah untuk mengubah m..] (599:599)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

mind set. Nah untuk mengubah mind set itu perlu tokoh

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:78 [kolaborasi multioragnisasi it..] (636:636) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

,kolaborasi multioragnisasi itu memang tidak jalan, masih ada ego sektoral di antara instansi-instansi terkait,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:80 [Oke, kita keroyokin, oke dinas..] (660:660) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work] [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Oke, kita keroyokin, oke dinas, UPT oke mengeroyok ini, tapi nanti giliran ada ini, yang lain perawatan, misalnya perawatan saluran-saluran tempat lain, yang ini gak padahal ini kan yang mengerjakan dinas.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:82 [Iya perubahan mindset] (932:932) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Iya perubahan mindset

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:84 [Tapi kalo hanya kembali lagi d..] (977:977) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Tapi kalo hanya kembali lagi di level kebijakannya yang juga masih setengah-setengah masih sifatnya hanya makro policy saja kumpulan dari gagasan-gagasan dan impian saja gak jalan udah.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:91 [sistemlah yang harusnya menjad..] (1007:1007) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

sistemlah yang harusnya menjadi figur.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:93 [tapi fakta-fakta banyak master..] (1048:1048) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

tapi fakta-fakta banyak master plan sampe sekarang bahkan belum ada yang disepakati sebetulnya mana yang dijadikan referensi atau acuan utama

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:98 [kadang kita juga mikir, orang ..] (1408:1408) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work] [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

kadang kita juga mikir, orang kesadaran legalitas, jga kurang pak,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:105 [itu ada satu visi misi yang ha..] (1459:1459) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

itu ada satu visi misi yang harus kita emban pak, karena saya melihat kawasan kota lama ini dari mulai harbour sampai China Town itu adalah kawasan yang sangat promoting untuk menjadi daerah yang penyumbang APBD, saya guarant

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:121 [untuk menjadikan ini satu betu..] (1548:1548) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

untuk menjadikan ini satu betul-betul acuan, untuk dikembangkan secara holistic, apa di tingkat daerah, atau dijadikan apa

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:122 [government ya harus mengeluark..] (1564:1564) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

government ya harus mengeluarkan policy yang memiliki kemudahan mengundang investasi kalo gak mati,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:123 [Ini kita koordinir, dengan kem..] (1614:1614) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Ini kita koordinir, dengan kemampuan kita bicara, tetapi tetep kan eksekutor politiknya itu adalah temanku kebijakan,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:127 [Dari atasnya ngomong, dari baw..] (1657:1657) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Dari atasnya ngomong, dari bawahnya juga ngomong yang bawah terasa diajak kerjasama bukan Cuma terima-terima aja, kadang-kadang nangis sudah, ini gak tau tiba-tiba disuruh buka jalan, tutup jalan, buka jalan, saya juga bingung.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:130 [Sampai sekarang itu belum kelu..] (1707:1707) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Sampai sekarang itu belum keluar loh, masterplan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:134 [Perencanaannya itu sampai seka..] (1765:1765) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Perencanaannya itu sampai sekarang belum...belum ditanda tangan. Udah sih, udah sampai sembilan puluh apa itu udah sembilan puluh lima persen. Tapi entah kenapa... masih itu-itu balik lagi

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:135 [. Disananya itu di dewannya it..] (1807:1807) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

. Disananya itu di dewannya itu Komisi E padahal anggaran-anggaran ini ada di dinas dinas Komisi D. Jadi yang harus menerangkan waktu dulu di Komisi D, Kepala Dinas Kebudayaan. Kadang itu rada aneh coba. Apa gitu ya dateng untuk memaparkan tentang Kota Tua loh ini kok Kepala Dinas Kebudayaan gitu ya dipikir ya sudahlah.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:140 [Aku pikir itu salah satu yang ..] (1863:1863) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Aku pikir itu salah satu yang membuat berhasil juga karena kita memang tidak mengambil porsi a bowl of work gitu yah dan itu membuat orang menjadi tenang, ga khawatir. Begitu kita ada disitu eh nanti dulu kerjaan gue entar diambil itu udah mulai..patah-patah.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:142 [karena mereka share the same p..] (1827:1827) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

karena mereka share the same perception gitu

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:147 [Coba kita kembalikan ke Kota t..] (1886:1886) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Coba kita kembalikan ke Kota tujuan tadi, tolong dikaji menyeluruh, jangan parsial lagi

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:149 [Nah sekarang ini kita juga mem..] (1886:1886) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Nah sekarang ini kita juga memperhatikan pak Robert, melihat dari tata ruang

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:152 [tapi kita belum punya master p..] (1921:1922) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

tapi kita belum punya master plan ya pak??

I : ya ini harus dievaluasi. Ada DPGL nya Development guideline nya harus ada. Tapi belum ada sekarang ini karena tadi masih mengacu pada 85-2005 ini yang harus

dievaluasi, yang saya bilang tadi bangunan itu dulu di tata ruang, dari perici tata ruangnya harus ada garis padan jalan harus ada garis padan bangunan, kalau ini diterapkan ada pemohon investor ingin membuat suatu IMB kita gak harus di planningkan, harus diberikan kan?

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:153 [Saya mohondari tata ruang ini ..] (1928:1928) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Saya mohondari tata ruang ini untuk bagaimana mempertahankan garis badan jalan dan udah jelas, lebar jalan gak usah digede-gedein. Perinci aja. Tolong dikaji. Daerah tujuan. Kita pergunakan kayak Turki. Coba. Jadi kan, badan dibikin, percuma kita bikin apa badan jalan sampe ambesit segala macem pak. Gak ada guna kan. Coba kayak di Turki pake batu alam jadi bagus-bagus. Gak ada parkir di sana. Mobile. Di sinidia jemput, jalan gitu kan. Cuma harus tadi saya bilang coba diurus bangunan-bangunan parkir itu dilihat dengan sedemikiannya sesuai.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:154 [Ini kan gak ada pengendalian. ..] (1934:1934) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Ini kan gak ada pengendalian. Sekarang mana, sekarang mana Pak Robert mohon maaf investor membangun, dia buat master planning dulu kan tiba-tiba kok lho ini dicukur, ini gak ada karisma bangunan jadi habis dong.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:157 [“Kalo saya lihat memang belum ..] (1940:1940) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

“Kalo saya lihat memang belum ada service ya visi bersama, jadi masing-masing punya visi sendiri, kenapa, karena belum ada master plannya. Jadi yang digunakan adalah persepsi masing-masing, unit-unit yang concern disana itu berdasarkan kemampuan mereka menangkap kaya apa kota tua itu nantinya. Kan kalau tidak ada suatu serpesetion kan masing-masing punya zerondition yang belum tentu bisa padu. Ini salah satu yang paling mendasar yang saya liat dan sudah diungkapkan beberapa oleh rekan disana

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:169 [iya saling tidak disconnected..] (1982:1984) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work] [I:

## Leadership] [Institutional Work]

iya saling tidak disconnected lah kalau dibilang”

P : “dimana pak?”

I : “di perencanaan , di implementasi karena pada hakekatnya seandainya itu bisa dipadukan dia akan bisa menjadi suatu langkah yang kolaboratif justru disitu terjadi apa itu tidak nyambung

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:171 [“kita belum masih disconnected..] (1990:1990) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

“kita belum masih disconnected antara interest masing-masing itu belum padu walikota hanya ingin yang tadi yang penting gua rame daerah gua senang dari dinas museum pemugaran eh dari dinas UPT Kota Tua ya dia hanya ingin mendukung supaya orang lebih banyak masuk ke museum ya kan abis itu selesai yang seyogyanya mereka bisa bikin satu planning yang bercontinues jadi masih terparsial itu sehingga mereka mengevaluasinya juga beda-beda”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:176 [Cuma ya jakarta barat bilang g..] (2010:2010) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Cuma ya jakarta barat bilang gw ga ada punya duit untuk bersihin kali ini perahu siapa yang ente suruh lewat? Bagaimana caranya ngaturnya itu kalau debit airnya ga ada kecuali yang seperti ini bagus ini tidak ada yang lakukan itu tadi Cuma masing-masing tadi Cuma bagus memang idenya tadi untuk dilaksanakan jadi apa yang wilayah jakarta barat inginkan itu selalu tersandung karena tidak punya kewenangan perlu diketahui UPT Kota Tua hanya punya 2 seksi dengan karyawan Cuma 6 orang padahal idenya dia adalah mereserve tapi membuat kawasan sekitar kota tua itu menjadi daya tarik yang akan ditangkap oleh dinas pariwisata dan kebudayaan yang menguntungkan juga walikota barat karena wilayahnya jadi hidup semua juga bisa mengambil manfaat tapi who cares? So do we cares? Karena tidak ada visi bersama dan masing-masing masih berang jadi memiliki tupoksi yang berbeda gitu aja deh jadi walaupun jakarta barat ikutan disana itu hanya seperintil dari sekian tupoksi mau dikerjain sama dia juga enggak ada maslah kok ya karena dia punya wilayah yang lain jadi tidak satu concern yang sama besarnya tidak ada perhatian yang sama terhadap kota tua itu tapi tidak bisa disatukan dibuang atau dipisahkan dari situ jadi embeded ya tapi tujuan

punya komitmen, jadi keliatannya memang ada suatu terobosan semua unsur-unsur itu tetap hidup tapi bagaimana menata dirinya bisa semua potensi yang ada itu terarah karena kalau ga tertib masing-masing apa lagi pemilik bangunan masyarakat itu tidak diikuti sertakan seperti yang mengikutsertakan mereka sehingga mereka tidak menjaga hasil-hasil pembangunan yang ada”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:177 [pertama karena tidak merasa ad..]  
(2014:2014) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

pertama karena tidak merasa ada suatu visi misi yang sama kalau visinya sama jelas ya mereka akan ke tahap medium term apa yang kita yang masing-masing punya visi yang sama, kita punya opportunity kita punya trade sama semestinya dari semua institusi yang terlibat ini kemudian siapa yang melakukan apa, dengan apa dan bagaimana? Nah ini kalau terjadi bisa dibuatkan juklak juklis sehingga terjadi suatu network planning yang bagus dan tidak pernah terjadi jadi kalau memang gw ada duit , selama ia bisa besoknya yah gimana besok aja abis anggaran gw ga ada untuk disitu adanya anggaran untuk kecamatan disini jadi seandainya mereka bisa memadukan planning, memadukan visiper lima tahun apa yang dikerjakan, masing-masing sesuai artinya sama ngejalanannya, sama persepsinya”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:180 [itu hal itu nggak perlu cukup ..] (2105:2105)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

itu hal itu nggak perlu cukup SK Walikota. Padahal kalo kita mau menggunakan anggaran SK Walikota apa ini nya. Gak ada ini nya karena bukan ahli profesi.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:183 [jadi berdasarkan pemahaman say..]  
(2135:2135) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

jadi berdasarkan pemahaman saya dan pengetahuan saya terhadap revitalisasi kota tua ini terlihat unit-unit terkait itu memang belum memperlihatkan kinerja yang sama didalam implementasinya. Saya melihat dalam implementasi itu belum serempak. Misalnya walikota jakbar membangun sesuatu bagian dari sarana prasarana disatu titik sementara UPT kota tua itu menginginkan justru prioritasnya tidak disitu. Itu salah satu contoh sederhana. Jadi memang ada faktor-faktor pengaruh yang memperlihatkan belum adanya kesamaan langkah

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:186 [aya ambil satu contoh saja ee ..] (2205:2205) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

aya ambil satu contoh saja ee ingin pertama-tama e mangaktifkan kegiata di kawasan kota tua kegiatannya dihalaman museum sejarah disitu ada kepala museum sejarah merasa concern kepada halamannya, disitu ada UPT Kota tua berkantor disitu juga merasa ada kedalam masuk kedalam wilayah dia, walikota barat juga merasa itu kawasan dia jadi masing-masing mempunyai rasa memiliki tapi tidak terkoordinasi sehingga kegiatan tersebut tidak membuahkan suatu langkah tindak lanjut yang kongkrit karena tidak ada suatu kesamaan persepsi mengenai bentuk kegiatan siapa yang bertanggung jawab misalnya apakah ini charity apakah bisnis, apakah ini boleh per menit apakah tidak apakah boleh ditagih pake duit atau tidak jadi karena ada hal-hal yang harus dijaga karena sekali kebijakan ini dijual kepada masyarakat yang mengisi kegiatan tersebut diubah atau keliru maka akan terjadi kontra produktif. Siapa yang tanggung jawab kebersihan, siapa yang tanggung jawab keamanan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:188 [karena tidak ada sesuatu insti..] (2279:2279) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

karena tidak ada sesuatu institusi yang merasa concern secara penuh dia tidak pernah merasa punya kewenangan untuk mendrift mendrive yang lain jadi masing-masing punya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:189 [karena kebetulan DKI itu tugas..] (2289:2289) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

karena kebetulan DKI itu tugas dan propinsya itu lain memang itulah faktor politik nah disinilah politiknya itu dipegang oleh wewenang yang membikin ada ide untuk membuat apa semacam kaya menteri mengatur sedang ini masing-masing uda punya acara sendiri gitu ya saya kira sama untuk itu master planningnya nah kalau soal benefitnya ya barangkali soal benefit dalam pengertian fisik misalnya kalau ada income sebagai akibat dari pertumbuhan ekonomi atau pariwisata atau politik itu silahkan lah dibagi-bagi”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:190 [“iya dia agak sedikit kecewa m..] (2295:2295) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

“iya dia agak sedikit kecewa mungkin nilai master plan itu masalah realokasi ya berlandas hukum kita bisa aja itu ada pertimbangan-pertimbangan proses tapi ketika yang lain membangun itu harus apa namanya itu”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:191 [“iya sebetulnya enggak kalau d..]  
(2299:2299) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

“iya sebetulnya enggak kalau dari pengamatan saya perubahan itu ga terlalu banyak hanya saja ya di RT RW 2030 itu lebih ke kebijakan yang ngaco saya dengar kebijakan yang menyangkut intensitas dan sebagainya itu akan ditempatkan pada kebijakan level yang lebih rendah”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:194 [“hanya disadari dengan membuat..]  
(2313:2313) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C:  
Grand Strategy] [Conceptual Work]

“hanya disadari dengan membuat plan itu jadi yaa aspek khusus dari apa namanya eee kondisi yang berbeda itu harus kita kita cermati itu bukan barang yang sama mengembalikan lagi dengan bangunannya dengan pakaiannya dengan itu lagi kalau disitu diadakan acara-acara tradisional bisa-bisa aja ya tapi bukan lalu kehidupan yang dulu-dulu dibawa kembali kesitu jamannya sudah beda jadi itu justru memberikan warna kepada kota tua yang sekarang jadi ada akses oportunitis jadi kalau kita kembangkan bisa menjadi akses oportunitis buat mereka-mereka yang tidak mampu itu bisa menjadi wadah istilah saya beri ruang antara space and between jadi bikin foundation ya disinilah pertemuan antara orang-orang informal dan turis dikota tua misalnya dia juga melihat orang-orang itu berjualan apa disitu kasih dia kesempatan, cuman jangan menjadi chaos

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:196 [“memang maksud saya itu suatu ..]  
(2349:2349) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

“memang maksud saya itu suatu landasan dasar ya jadi dalam undang-undang itu kan ada peraturan pemerintah penjelasannya itu yang saya sebut kita menciptakan guideline untuk merancang mensuplai itu nah karena itu tidak harus menjadi unsur khusus guideline yang mendalam jadi misalnya gini ada seorang yang datang hei saya mau membangun ini dimana saya bisa bangun itu dimana saya bisa lakukan itu, lalu begitulah kemudian apakah itu melalui apa lembaga apa UP apa itu saya lupa lagi”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:197 [“karena salah satu in set yang..”] (2355:2355)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

“karena salah satu in set yang dicari itu adalah kemudahan disatu pihak adalah fiskal jadi jangan misalnya orang mau membangun disitu kalau niatnya baik, sesuai dengan data, karena hal dan trend, bila itu menjadi suatu bangunan lain dari kota dan jauh dari kebisingan kota yaaa ngapain gitu loh

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:199 [“iya mereka kaya kemang jadi m..”]  
(2359:2359) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

“iya mereka kaya kemang jadi mereka sedikit mengikuti gaya kemang, kemang itu ada banyak lampu hotel tapi saya melihatnya lain kesatuan di kemang dengan kesatuan di ... itu beda, kemang itu ada atmosfer ehmn apa namanya ada jiwanya itu itu di desain ga akan jadi gitu Cuma karena kita ga punya mekanisme yang tepat bisa diliat sama kaya walikota kalau kita rangkap ni kreatif asumsinya belum tentu jalan, kalau dia ciptakan plan yang menarik gitu yah kita asumsi silahkan siapa yang mau masuk pokoknya ada kehidupan gitu nah nanti mulai satu dua tiga kaya dikemang juga berapa rangkap kira-kira juga boleh begitu”

-----

Code: C: Keragaman Kepentingan {20-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:11 [“gw gak repot dan gw aman. Har..”] (47:47)  
(GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

“gw gak repot dan gw aman. Harta gw aman dang w gak repot.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:21 [jadi kota tua dengan 10 dengan..] (110:110)  
(GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

jadi kota tua dengan 10 dengan skup yang kecil ini jadi masalah. Apabila mitra-mitra unit itu menjadi bagian juga yang bekerja bareng

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:34 [di sana digali disini gak, pad..] (147:147)  
(GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

di sana digali disini gak, padahal gitu bukannya masalah, kalo gak duitnya ya memang begitu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:50 [Kemudian juga ketika menentuka..] (209:209)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

Kemudian juga ketika menentukan anggaran bisa setuju semua, bisa duduk bareng, tapi nanti ada masalah lagi di dewan, bisa diacak-acak lagi, “ya udah lah gw nyerah”.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:51 [trus awal satu tahun pertama m..] (213:213)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

trus awal satu tahun pertama masih dedicated, tahun berikutnya semua sudah dicabik-cabik anggarannya, pemahaman eksekutif dengan legislatif yang berbeda

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:53 [tupoksi kita itu gak bisa matc..] (240:241)  
(GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

tupoksi kita itu gak bisa match ya??

I : ehh..match bisa Cuma diterjemahkan jadi beda.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:74 [DPRD sendiri belum paham betul..] (409:409)  
(GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

DPRD sendiri belum paham betul Kota Tua itu seperti apa, rencananya bagaimana dan seterusnya..

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:78 [,kolaborasi multioragnisasi it..] (636:636)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [C: Tupoksi  
Sektoral] [Conceptual Work]

,kolaborasi multioragnisasi itu memang tidak jalan, masih ada ego sektoral di antara instansi-instansi terkait,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:85 [kalo komunitas masyarakat kota..] (979:979)  
(GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

kalo komunitas masyarakat kota tua ini kan ternyata interestnya macam-macam

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:103 [Jangan parkir di sini polisi o..] (1456:1456)  
(GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

Jangan parkir di sini polisi ogah apa namanya, harus bisa dikoordinir, anak-anak karang taruna, tidak ada alasan untuk ini tidak.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:118 [Udah ngomong sejauh itu, tapi ..] (1529:1529) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work] [R: Dialog  
a-Tindakan] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

Udah ngomong sejauh itu, tapi konlik interestnya terlalu banyak

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:126 [Kalo kita ngomong begini, DKI ..] (1625:1625) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

Kalo kita ngomong begini, DKI ngomong lah..lu gak bisa samain dong kota kecil sama kita. Fine,kita gak sama in kota kecil sama DKI, kita samain dia kota kecil dengan Jakarta Barat, kita kecilin lagi dengan camat Tambora dan camat Taman Sari. Itu aja.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:146 [crowded sekali dan traffic] (1886:1886) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

crowded sekali dan traffic

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:156 [Saya melihat dalam implementas..] (1938:1938) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work] [I: Leadership] [Institutional Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Saya melihat dalam implementasi itu belum serempak. Misalnya walikota jakbar membangun sesuatu bagian dari sarana prasarana disatu titik sementara UPT kota tua itu menginginkan justru prioritasnya tidak disitu. Itu salah satu contoh sederhana. Jadi memang ada faktor-faktor pengaruh yang memperlihatkan belum adanya kesamaan langkah. Kalau kita bisa melihat dari praktek-praktek kerja itu kita melihat bahwa ketidak ada samaan langkah itu sangat dimungkinkan karena belum adanya leading sektor

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:163 [“apa yang mereka upayakan dala..] (1959:1960) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

“apa yang mereka upayakan dalam menjabarkan perspektifnya orang jakarta barat itu”

I : “pertama menginginkan jakarta barat itu jadi destinasi tidak sebagai tempat lewat jadi orang mau disitu berkumpul, berbisnis, berenjoy, berekreasi sehingga dia akan meningkatkan kehidupan kota

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:164 [“barat justru wilayah jakarta ..] (1964:1964) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

“barat justru wilayah jakarta barat yang khusus pecinaan dan ini intinya dulu belanda dari kota pager ini diusirnya cina itu keluar karena mereka merasa itu lebih bagus nah oleh karena itu jakarta barat sebagai penguasa wilayah diteritorialnya itu dia hidup

bagaimana caranya lah yang pentng disitu tu jangan menjadi benalu atau kota mati itu loh jadi ada livenya, ada activities ada bisnis seperti gula dan semut, semakin banyak orang berkumpul”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:166 [“Jakarta Utara itu justru agak..” (1971:1971) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

“Jakarta Utara itu justru agak left behind belum kelihatan dia berfikir atau mempunyai orientasi yang sama terhadap pembangunan revitalisasi, dia lebih concern terhadap plot-plot museum bahari, menara miring, pelabuhan sunda kelapa dia tidak berbicara mengenai kawasan jadi ini sudah disinggung walikota barat keliatannya jakarta utara itu punya persepsi sendiri nah ini yang sebenarnya tidak nyambung tadi”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:173 [iya heritaganya contohnya ada ..] (2004:2004) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

iya heritaganya contohnya ada satu galangan VOC, VOC galangan itu direstorisasi dengan sangat-sangat patuh sesuai dengan kaidah-kaidah pressurevision dengan janji dulu walikota utara menggunakan dia punya bangunan itu sebagai value dari semua aktifitas pemerintah memberi hidup dia, jadi sebenarnya memberi masa depan kepada masa lalu tapi ternyata tidak, fasilitas itu e aktifitas itu tidak dipakai oleh pemerintah utara sampai dia tidak bisa memaintain all head cost nya jadi dia sama anak-anaknya sudah jadi konflik karena anak-anaknya bilang jual aja tapi dia ingin tetap dipertahankan karena dia udah cinta kepada bangunan itu bisa kelihatan dari sana bagaimana urgentnya sesuatu harapan stakeholdernya itu supaya terwujud dia mau mempertahankan bangunannya sejauh ada kehidupan didalamnya jadi tidak charity bangunan tua itu jangan ditelusur berdasarkan sumbangan orang tapi dia difungsikan menjadi economic activities tanpa merusak sama seperti diperancislah besar dengan fashion dan minyak wangi tapi tidak merusak citranya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:182 [masing-masing dan tentu saja i..] (2127:2127) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

masing-masing dan tentu saja ingin tampil masing-masing,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:185 [setiap langkah pelaksanaan rev..]  
(2193:2195) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work] [R: Dialog  
Komunitas] [Relational Work]

setiap langkah pelaksanaan revitalisasi haruslah melibatkan semua stakeholder”

P : “mereka mengharapkan apa pak?

I : “keterlibatan”

-----

Code: C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidentil {6-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:17 [gak, selama ini kita bikin sen..] (100:100)  
(GUEST)

Codes: [C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidentil] [Conceptual Work]

gak, selama ini kita bikin sendiri dinas kemuseum dan kebudayaan. Awalnya adalah garap tanpa ada korset makro tanpa ada korset mikro di lapangan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:99 [karena punya kesempatan kenal ..]  
(1439:1439) (GUEST)

Codes: [C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidentil] [Conceptual Work]

karena punya kesempatan kenal Fauzi, suami saya juga kenal Fauzi, ada teman-teman kita ibu Miranda segala temen suami saya ngumpul lah kita bikin grup itu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:119 [Karena gini pak 2000 rupiah re..]  
(1529:1529) (GUEST)

Codes: [C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidentil] [Conceptual Work]

Karena gini pak 2000 rupiah restribusi museum itu bukan buat cari uangnya yang cari uangnya adalah bagaimana kepala museumnya mengcreate activity.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:148 [ini soalnya parsial jadi tempo..] (1886:1886)  
(GUEST)

Codes: [C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidentil] [Conceptual Work]

ini soalnya parsial jadi temporer aja jadinya.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:170 [“ada pengadaan pameran besar m..] (1988:1988) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidentil] [Conceptual Work] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

“ada pengadaan pameran besar mengenai kota tua tapi ini males aja, selesai bubar kerjain masing-masing tidak mengambil manfaat yang sama untuk langkah selanjutnya”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:187 [eventnya kegiatan bazaar, kamu..] (2257:2257) (GUEST)

Codes: [C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidentil] [Conceptual Work]

eventnya kegiatan bazaar, kemudian event pasar-pasar urah kemudian ya kegiatan-kegiatan sosial di seputar kota tua”

-----  
Code: C: Tupoksi Sektoral {28-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:7 [nampak harapan ini hanya terga..] (39:39) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work] [I: Kewenangan Kolaboratif]

nampak harapan ini hanya tergantung di situ tergantung di Bapeda, tergantung dinas

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:29 [Jadi perencanaan pun sendiri-s..] (145:145) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Jadi perencanaan pun sendiri-sendiri,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:32 [nggaran mereka sendiri, perenc..] (147:147)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

nggaran mereka sendiri, perencanaan mereka sendiri

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:35 [masih ada ego sektoral di anta..] (153:153)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

masih ada ego sektoral di antara instansi-instansi terkait

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:43 [Di level suku dinas itu hampir..] (171:171)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Di level suku dinas itu hampir tak ada komunikasi

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:48 [Sulitnya itu ketika mereka bil..] (197:197)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Sulitnya itu ketika mereka bilang, ah ini kan bagian daripada pekerjaan saya. Atau bisa juga mereka tidak tahu bahwa UPT Kota Tua tugasnya sampe di situ. Karena banyak orang menyangka UPT Kota Tua adalah bagian daripada urukan museum.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:49 [jadi itu kan urusan museum, ka..] (201:201)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

jadi itu kan urusan museum, kamu tuh di benak mereka bukan mengurus masalah infrastruktur bukan mengurus masalah utilitas dan lain-lain. Tapi ngurusin museum dan pugar.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:57 [dia hanya ada semacam event-ev..] (287:287)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

dia hanya ada semacam event-eventnya saja, misalnya event dari suku dinas kebudayaan atau suku dinas pariwisata di museum bahari., atau di pelabuhan sunda kelapa, jadi seperti itu saja. Dia lebih sifatmenjual ketimbang lebih pemulihan fisik,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:58 [justru yang dia hanya kerjakan..] (291:291) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

justru yang dia hanya kerjakan hanya ini infrastruktur yang sifatnya juga bukan di mind sitenya bukan kapitalisasi Kota Tua pokonya suka-suka dia,tetapi ini gimana lalulintas lancar, tidak banjir jalanan. Tapi dia gak berpikir Kota Tua

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:69 [kalo utara bukan berarti dia b..] (360:360) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

kalo utara bukan berarti dia belum memanggil atau bagaimana tapi dia belum punya perencanaan yang mengarah ke repitasi Kota Tua

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:78 [,kolaborasi multioragnisasi it..] (636:636) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

,kolaborasi multioragnisasi itu memang tidak jalan, masih ada ego sektoral di antara instansi-instansi terkait,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:80 [Oke, kita keroyokin, oke dinas..] (660:660) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work] [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Oke, kita keroyokin, oke dinas, UPT oke mengeroyok ini, tapi nanti giliran ada ini, yang lain perawatan, misalnya perawatan saluran-saluran tempat lain, yang ini gak padahal ini kan yang mengerjakan dinas.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:92 [problematiknya itu yang memang..]  
(1011:1011) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

problematiknya itu yang memang harus diakui masih sendiri-sendiri.masih spatial.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:96 [terus bapak protokolnya bilang..] (1311:1311)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

terus bapak protokolnya bilang kalau mau tanda tangan yah mesti ada ukurannya lah,  
gitu lo.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:131 [aku pikir oke kalau gitu porsi..] (1707:1707)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

aku pikir oke kalau gitu porsi masterplan bukan porsiku, porsinya di Dinas Tata Kota

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:158 [Ya, dari dinas kebudayaan Pari..]  
(1942:1942) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Ya, dari dinas kebudayaan Pariwisata itu visinya bagaimana kawasan itu menarik  
wisatawan, tentu dia berdasarkan Tupoksi. Menggali potensi - potensi DTW (daerah  
tujuan wisata) yang baru, mencreate bisnis tourism related activities dan  
mempromosikannya.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:159 [UPT lebih concern kepada prese..]  
(1944:1944) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

UPT lebih concern kepada preservation, artinya dia mau membangun atau  
merevitalisasi tanpa merusak intrinsik significant. Intrinsik significant artinya tenger,  
sesuatu yang pakem didalam kawasan bangunan itu ada yang boleh di otak-atik ada  
yang harga mati. Nah misalnya ada bagian2 tertentu dari suatu bangunan yang tidak  
boleh diapa-apain dirubah tapi ada juga dari bangun itu yang boleh direvitalisasi.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:160 [Jadi dia hanya mau pokoknya be..]  
(1946:1947) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Jadi dia hanya mau pokoknya beautivication lah.”

P : “ Beautification kalau UPT?”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:161 [nah kalau UPT” I : “lebih conc..]  
(1951:1952) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

nah kalau UPT”

I : “lebih concern conservation atau presurevation artinya iya ada tadi saya sebut kata-kata intrinsik signifikan”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:162 [ya jakarta barat melihat dari ..] (1956:1958)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

ya jakarta barat melihat dari kawasan itu ingin menjadi destinatioan untuk economic value tentu juga bisa jadi tourism

P : “economic tourism ya”

I : “iya economicnya secara luas tourism tentu salah satu sektornya tapi tidak terlalu mendalam juga terhadap”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:163 [“apa yang mereka upayakan dala..]  
(1959:1960) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual  
Work]

“apa yang mereka upayakan dalam menjabarkan perspektifnya orang jakarta barat itu”

I : “pertama menginginkan jakarta barat itu jadi destinasi tidak sebagai tempat lewat jadi orang mau disitu berkumpul, berbisnis, berenjoy, berekreasi sehingga dia akan meningkatkan kehidupan kota

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:166 [“Jakarta Utara itu justru agak..” (1971:1971)  
(GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual  
Work]

“Jakarta Utara itu justru agak left behind belum kelihatan dia berfikir atau mempunyai orientasi yang sama terhadap pembangunan revitalisasi, dia lebih concern terhadap plot-plot museum bahari, menara miring, pelabuhan sunda kelapa dia tidak berbicara mengenai kawasan jadi ini sudah disinggung walikota barat keliatannya jakarta utara itu punya persepsi sendiri nah ini yang sebenarnya tidak nyambung tadi”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:167 [nah itu tupoksi based saja tid..] (1978:1978)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

nah itu tupoksi based saja tidak ada kaitannya dengan visi kerevitalisasi selama tupoksi wuis tak usah susah mikirin ini

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:168 [“internalisasi saja internal”] (1980:1980)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

“internalisasi saja internal”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:169 [iya saling tidak disconnected..] (1982:1984)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work] [I:  
Leadership] [Institutional Work]

iya saling tidak disconnected lah kalau dibilang”

P : “dimana pak?”

I : “di perencanaan , di implementasi karena pada hakekatnya seandainya itu bisa dipadukan dia akan bisa menjadi suatu langkah yang kolaboratif justru disitu terjadi apa itu tidak nyambung

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:176 [Cuma ya jakarta barat bilang g..] (2010:2010)  
(GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Cuma ya jakarta barat bilang gw ga ada punya duit untuk bersihin kali ini perahu siapa yang ente suruh lewat? Bagaimana caranya ngaturnya itu kalau debit airnya ga ada kecuali yang seperti ini bagus ini tidak ada yang lakukan itu tadi Cuma masing-masing tadi Cuma bagus memang idenya tadi untuk dilaksanakan jadi apa yang wilayah jakarta barat inginkan itu selalu tersandung karena tidak punya kewenangan perlu diketahui UPT Kota Tua hanya punya 2 seksi dengan karyawan Cuma 6 orang padahal idenya dia adalah mereserve tapi membuat kawasan sekitar kota tua itu menjadi daya tarik yang akan ditangkap oleh dinas pariwisata dan kebudayaan yang menguntungkan juga walikota barat karena wilayahnya jadi hidup semua juga bisa mengambil manfaat tapi who cares? So do we cares? Karena tidak ada visi bersama dan masing-masing masih berang jadi memiliki tupoksi yang berbeda gitu aja deh jadi walaupun jakarta barat ikutan disana itu hanya seperintil dari sekian tupoksi mau dikerjain sama dia juga enggak ada masalah kok ya karena dia punya wilayah yang lain jadi tidak satu concern yang sama besarnya tidak ada perhatian yang sama terhadap kota tua itu tapi tidak bisa disatukan dibuang atau dipisahkan dari situ jadi embeded ya tapi tujuan punya komitmen, jadi keliatannya memang ada suatu terobosan semua unsur-unsur itu tetap hidup tapi bagaimana menata dirinya bisa semua potensi yang ada itu terarah karena kalau ga tertib masing-masing apa lagi pemilik bangunan masyarakat itu tidak diikuti sertakan seperti yang mengikutsertakan mereka sehingga mereka tidak menjaga hasil-hasil pembangunan yang ada”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:178 [sebenarnya itu tadi balik ke D..] (2097:2097) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

sebenarnya itu tadi balik ke Dinas Pariwisata dan Kebudayaan yang kalo di sana ada UPT nya saya tidak tahu persis secara rinci apa yang dilakukan UPT karena mungkin itu kewenangan mereka ya. Tapi saya melalui suku Dinas saya Kebudayaan itu tetap concern kepada pengembangan Kota Tua.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:188 [karena tidak ada sesuatu insti..] (2279:2279) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

karena tidak ada sesuatu institusi yang merasa concern secara penuh dia tidak pernah merasa punya kewenangan untuk mendrift mendrive yang lain jadi masing-masing punya

-----

Code: Conceptual Work {99-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:5 [Nah harus perda, master planny..] (31:31)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Nah harus perda, master plannya dalam tingkat perda

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:7 [nampak harapan ini hanya terga..] (39:39)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work] [I: Kewenangan  
Kolaboratif]

nampak harapan ini hanya tergantung di situ tergantung di Bapeda, tergantung dinas

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:8 [di level kecil minimal diperku..] (43:43)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

di level kecil minimal diperkuat dengan orang-orang yang struktur organisasinya  
sebenarnya dengan orang yang punya visi.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:11 [“gw gak repot dan gw aman. Har..] (47:47)  
(GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

“gw gak repot dan gw aman. Harta gw aman dang w gak repot.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:14 [sudah ada terus dicocok-cocokk..] (90:90)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

sudah ada terus dicocok-cocokkan. Kita buat, UPT buat, eehhh pertama adalah kita  
gak punya concept tersebut

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:15 [tanpa ada master plan, tanpa m..] (92:92)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

tanpa ada master plan, tanpa melihat ehhh rencana induk tata kota, sarmakot gak beresin, akhirnya ini sebenarnya melanggar apa namanya praktek jalan yang sebenarnya telah ditetapkan RT/RW sebelumnya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:17 [gak, selama ini kita bikin sen..] (100:100)  
(GUEST)

Codes: [C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidentil] [Conceptual Work]

gak, selama ini kita bikin sendiri dinas kemuseum dan kebudayaan. Awalnya adalah garap tanpa ada korset makro tanpa ada korset mikro di lapangan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:18 [Master plan sesungguhnya seh b..] (103:103)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Master plan sesungguhnya seh belum ada sampe sekarang

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:19 [Jadi anak dilahirkan tanpa ibu..] (104:104)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Jadi anak dilahirkan tanpa ibu

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:21 [jadi kota tua dengan 10 dengan..] (110:110)  
(GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

jadi kota tua dengan 10 dengan skup yang kecil ini jadi masalah. Apabila mitra-mitra unit itu menjadi bagian juga yang bekerja bareng

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:29 [Jadi perencanaan pun sendiri-s..] (145:145)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Jadi perencanaan pun sendiri-sendiri,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:32 [nggaran mereka sendiri, perenc..] (147:147)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

nggaran mereka sendiri, perencanaan mereka sendiri

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:34 [di sana digali disini gak, pad..] (147:147)  
(GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

di sana digali disini gak, padahal gitu bukannya masalah, kalo gak duitnya ya memang begitu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:35 [masih ada ego sektoral di anta..] (153:153)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

masih ada ego sektoral di antara instansi-instansi terkait

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:36 [tanpa ada perubahan mind set] (153:153)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

tanpa ada perubahan mind set

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:43 [Di level suku dinas itu hampir..] (171:171)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Di level suku dinas itu hampir tak ada komunikasi

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:45 [supaya monitoring dan pengenda..] (177:177)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

supaya monitoring dan pengendalian yang sifatnya koordinatif saja itu misalnya dinas PU merencanakan atau mengerjakan bagian tertentu di Kota tua seperti peristrian, penggantian vapping, tapi giliran kita melihat anggaran dari suku dinas, dia gak melakukan perawatan itu, perawatannya di tempat lain, pokok nya Kota Tua

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:46 [memang semua itu senang dengan..] (181:181) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

memang semua itu senang dengan kata Tua karena ini bagian daripada program ini yang bisa diduitkan, gitu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:47 [Bahkan perencanaan yang muncul..] (183:183) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Bahkan perencanaan yang muncul sekarang misalnya master plan yang belum dirapeditasi bahkan belum ditandatangani gubernur sehingga tindak lanjut terjadi masing-masing punya interpretas

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:48 [Sulitnya itu ketika mereka bil..] (197:197) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Sulitnya itu ketika mereka bilang, ah ini kan bagian daripada pekerjaan saya. Atau bisa juga mereka tidak tahu bahwa UPT Kota Tua tugasnya sampe di situ. Karena banyak orang menyangka UPT Kota Tua adalah bagian daripada urukan museum.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:49 [jadi itu kan urusan museum, ka..] (201:201) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

jadi itu kan urusan museum, kamu tuh di benak mereka bukan mengurus masalah infrastruktur bukan mengurus masalah utilitas dan lain-lain. Tapi ngurusin museum dan pugar.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:50 [Kemudian juga ketika menentuka..] (209:209)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

Kemudian juga ketika menentukan anggaran bisa setuju semua, bisa duduk bareng, tapi nanti ada masalah lagi di dewan, bisa diacak-acak lagi, “ya udah lah gw nyerah”.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:51 [trus awal satu tahun pertama m..] (213:213)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

trus awal satu tahun pertama masih dedicated, tahun berikutnya semua sudah dicabik-cabik anggarannya, pemahaman eksekutif dengan legislatif yang berbeda

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:53 [tupoksi kita itu gak bisa matc..] (240:241)  
(GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

tupoksi kita itu gak bisa match ya??

I : ehh..match bisa Cuma diterjemahkan jadi beda.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:57 [dia hanya ada semacam event-ev..] (287:287)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

dia hanya ada semacam event-eventnya saja, misalnya event dari suku dinas kebudayaan atau suku dinas pariwisata di museum bahari., atau di pelabuhan sunda kelapa, jadi seperti itu saja. Dia lebih sifatmenjual ketimbang lebih pemulihan fisik,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:58 [justru yang dia hanya kerjakan..] (291:291)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

justru yang dia hanya kerjakan hanya ini infrastruktur yang sifatnya juga bukan di mind sitenya bukan kapitalisasi Kota Tua pokonya suka-suka dia,tetapi ini gimana lalulintas lancar, tidak banjir jalanan. Tapi dia gak berpikir Kota Tua

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:59 [jadi satu-satunya jalan itu ad..] (299:299)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

jadi satu-satunya jalan itu adalah adanya perda atau perpu yang mengatur rencana induk itu. Sebenarnya sudah ada, tapi kenapa belum diselesaikan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:60 [yang dulu bukan master plan, y..] (311:311)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

yang dulu bukan master plan, yang dulu Cuma arahan yang sifatnya pengembangan tapi bukan dalam bentuk master plan yang sifatnya makro, dulu kan masih parsial, tapi sifatnya di bidang permuseuman.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:61 [dadakan. konsep repitalisasi m..] (319:321)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

dadakan. konsep repitalisasi memang dari tahun 71 dibenah sampe tahun 73,

P : ini bukan dibilang master plan dong pak ya?

I : bukan.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:69 [kalo utara bukan berarti dia b..] (360:360)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Tupoksi  
Sektoral] [Conceptual Work]

kalo utara bukan berarti dia belum memanggil atau bagaimana tapi dia belum punya perencanaan yang mengarah ke repitasi Kota Tua

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:72 [tidak ada masterplan selama in..] (409:409)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

tidak ada masterplan selama ini, partial, masing-masing punya persepsi sendiri, ya itu tadi terjadinya, jadi tidak sekuens, ketika disini ada

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:74 [DPRD sendiri belum paham betul..] (409:409) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

DPRD sendiri belum paham betul Kota Tua itu seperti apa, rencananya bagaimana dan seterusnya..

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:76 [mind set. Nah untuk mengubah m..] (599:599) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

mind set. Nah untuk mengubah mind set itu perlu tokoh

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:78 [,kolaborasi multioragnisasi it..] (636:636) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Keragaman Kepentingan] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

,kolaborasi multioragnisasi itu memang tidak jalan, masih ada ego sektoral di antara instansi-instansi terkait,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:80 [Oke, kita keroyokin, oke dinas..] (660:660) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work] [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Oke, kita keroyokin, oke dinas, UPT oke mengeroyok ini, tapi nanti giliran ada ini, yang lain perawatan, misalnya perawatan saluran-saluran tempat lain, yang ini gak padahal ini kan yang mengerjakan dinas.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:82 [Iya perubahan mindset] (932:932) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Iya perubahan mindset

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:84 [Tapi kalo hanya kembali lagi d..] (977:977)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Tapi kalo hanya kembali lagi di level kebijakannya yang juga masih setengah-setengah masih sifatnya hanya makro policy saja kumpulan dari gagasan-gagasan dan impian saja gak jalan udah.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:85 [kalo komunitas masyarakat kota..] (979:979)  
(GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

kalo komunitas masyarakat kota tua ini kan ternyata interestnya macam-macam

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:91 [sistemlah yang harusnya menjad..]  
(1007:1007) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

sistemlah yang harusnya menjadi figur.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:92 [problematiknya itu yang memang..]  
(1011:1011) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

problematiknya itu yang memang harus diakui masih sendiri-sendiri.masih spatial.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:93 [tapi fakta-fakta banyak master..] (1048:1048)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

tapi fakta-fakta banyak master plan sampe sekarang bahkan belum ada yang disepakati sebetulnya mana yang dijadikan referensi atau acuan utama

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:96 [terus bapak protokolnya bilang..] (1311:1311)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

terus bapak protokolnya bilang kalau mau tanda tangan yah mesti ada ukurannya lah, gitu lo.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:98 [kadang kita juga mikir, orang ..] (1408:1408)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work] [I: Kewenangan Kolaboratif]  
[Institutional Work]

kadang kita juga mikir, orang kesadaran legalitas, jga kurang pak,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:99 [karena punya kesempatan kenal ..]  
(1439:1439) (GUEST)

Codes: [C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidentil] [Conceptual Work]

karena punya kesempatan kenal Fauzi, suami saya juga kenal Fauzi, ada teman-teman kita ibu Miranda segala temen suami saya ngumpul lah kita bikin grup itu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:103 [Jangan parkir di sini polisi o..] (1456:1456)  
(GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

Jangan parkir di sini polisi ogah apa namanya, harus bisa dikoordinir, anak-anak karang taruna, tidak ada alasan untuk ini tidak.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:105 [itu ada satu visi misi yang ha..] (1459:1459)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

itu ada satu visi misi yang harus kita emban pak, karena saya melihat kawasan kota lama ini dari mulai harbour sampai China Town itu adalah kawasan yang sangat promoting untuk menjadi daerah yang penyumbang APBD, saya guarant

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:118 [Udah ngomong sejauh itu, tapi ..] (1529:1529) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work] [R: Dialog a-Tindakan] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

Udah ngomong sejauh itu, tapi konlik interestnya terlalu banyak

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:119 [Karena gini pak 2000 rupiah re..] (1529:1529) (GUEST)

Codes: [C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidental] [Conceptual Work]

Karena gini pak 2000 rupiah redistribusi museum itu bukan buat cari uangnya yang cari uangnya adalah bagaimana kepala museumnya mengcreate activity.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:121 [untuk menjadikan ini satu betu..] (1548:1548) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

untuk menjadikan ini satu betul-betul acuan, untuk dikembangkan secara holistic, apa di tingkat daerah, atau dijadikan apa

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:122 [government ya harus mengeluark..] (1564:1564) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

government ya harus mengeluarkan policy yang memiliki kemudahan mengundang investasi kalo gak mati,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:123 [Ini kita koordinir, dengan kem..] (1614:1614) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Ini kita koordinir, dengan kemampuan kita bicara, tetapi tetep kan eksekutor politiknya itu adalah temanku kebijakan,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:126 [Kalo kita ngomong begini, DKI ..] (1625:1625) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

Kalo kita ngomong begini, DKI ngomong lah..lu gak bisa samain dong kota kecil sama kita. Fine,kita gak sama in kota kecil sama DKI, kita samain dia kota kecil dengan Jakarta Barat, kita kecilin lagi dengan camat Tambora dan camat Taman Sari. Itu aja.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:127 [Dari atasnya ngomong, dari baw..] (1657:1657) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Dari atasnya ngomong, dari bawahnya juga ngomong yang bawah terasa diajak kerjasama bukan Cuma terima-terima aja, kadang-kadang nangis sudah, ini gak tau tiba-tiba disuruh buka jalan, tutup jalan, buka jalan, saya juga bingung.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:130 [Sampai sekarang itu belum kelu..] (1707:1707) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Sampai sekarang itu belum keluar loh, masterplan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:131 [aku pikir oke kalau gitu porsi..] (1707:1707) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

aku pikir oke kalau gitu porsi masterplan bukan porsiku, porsinya di Dinas Tata Kota

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:134 [Perencanaannya itu sampai seka..] (1765:1765) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Perencanaannya itu sampai sekarang belum...belum ditanda tangan. Udah sih, udah sampai sembilan puluh apa itu udah sembilan puluh lima persen. Tapi entah kenapa... masih itu-itu balik lagi

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:135 [. Disananya itu di dewannya it..] (1807:1807) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

. Disananya itu di dewannya itu Komisi E padahal anggaran-anggaran ini ada di dinas-dinas Komisi D. Jadi yang harus menerangkan waktu dulu di Komisi D, Kepala Dinas Kebudayaan. Kadang itu rada aneh coba. Apa gitu ya dateng untuk memaparkan tentang Kota Tua loh ini kok Kepala Dinas Kebudayaan gitu ya dipikir ya sudahlah.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:140 [Aku pikir itu salah satu yang ..] (1863:1863) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Aku pikir itu salah satu yang membuat berhasil juga karena kita memang tidak mengambil porsi a bowl of work gitu yah dan itu membuat orang menjadi tenang, ga khawatir. Begitu kita ada disitu eh nanti dulu kerjaan gue entar diambil itu udah mulai..patah-patah.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:142 [karena mereka share the same p..] (1827:1827) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

karena mereka share the same perception gitu

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:146 [crowded sekali dan traffic] (1886:1886) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

crowded sekali dan traffic

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:147 [Coba kita kembalikan ke Kota t..] (1886:1886) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Coba kita kembalikan ke Kota tujuan tadi, tolong dikaji menyeluruh, jangan parsial lagi

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:148 [ini soalnya parsial jadi tempo..] (1886:1886) (GUEST)

Codes: [C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidentil] [Conceptual Work]

ini soalnya parsial jadi temporer aja jadinya.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:149 [Nah sekarang ini kita juga mem..] (1886:1886) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Nah sekarang ini kita juga memperhatikan pak Robert, melihat dari tata ruang

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:152 [tapi kita belum punya master p..] (1921:1922) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

tapi kita belum punya master plan ya pak??

I : ya ini harus dievaluasi. Ada DPGL nya Development guideline nya harus ada. Tapi belum ada sekarang ini karena tadi masih mengacu pada 85-2005 ini yang harus dievaluasi, yang saya bilang tadi bangunan itu dulu di tata ruang, dari perici tata ruangnya harus ada garis padan jalan harus ada garis padan bangunan, kalau ini diterapkan ada pemohon investor ingin membuat suatu IMB kita gak harus di planningkan, harus diberikan kan?

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:153 [Saya mohondari tata ruang ini ..] (1928:1928) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Saya mohondari tata ruang ini untuk bagaimana mempertahankan garis badan jalan dan udah jelas, lebar jalan gak usah digede-gedein. Perinci aja. Tolong dikaji. Daerah tujuan. Kita pergunakan kayak Turki. Coba. Jadi kan, badan dibikin, percuma kita bikin apa badan jalan sampe ambesit segala macam pak. Gak ada guna kan. Coba kayak di Turki pake batu alam jadi bagus-bagus. Gak ada parkir di sana. Mobile. Di sinidia jemput, jalan gitu kan. Cuma harus tadi saya bilang coba diurus bangunan-bangunan parkir itu dilihat dengan sedemikiannya sesuai.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:154 [Ini kan gak ada pengendalian. ..] (1934:1934) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

Ini kan gak ada pengendalian. Sekarang mana, sekarang mana Pak Robert mohon maaf investor membangun, dia buat master planning dulu kan tiba-tiba kok lho ini dicukur, ini gak ada karisma bangunan jadi habis dong.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:156 [Saya melihat dalam implementas..]  
(1938:1938) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Keragaman  
Kepentingan] [Conceptual Work] [I: Leadership]  
[Institutional Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational  
Work]

Saya melihat dalam implementasi itu belum serempak. Misalnya walikota jakbar membangun sesuatu bagian dari sarana prasarana disatu titik sementara UPT kota tua itu menginginkan justru prioritasnya tidak disitu. Itu salah satu contoh sederhana. Jadi memang ada faktor-faktor pengaruh yang memperlihatkan belum adanya kesamaan langkah. Kalau kita bisa melihat dari praktek-praktek kerja itu kita melihat bahwa ketidak ada samaan langkah itu sangat dimungkinkan karena belum adanya leading sektor

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:157 [“Kalo saya lihat memang belum ..”]  
(1940:1940) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

“Kalo saya lihat memang belum ada service ya visi bersama, jadi masing-masing punya visi sendiri, kenapa, karena belum ada master plannya. Jadi yang digunakan adalah persepsi masing-masing, unit-unit yang concern disana itu berdasarkan kemampuan mereka menangkap kaya apa kota tua itu nantinya. Kan kalau tidak ada suatu serpesetion kan masing-masing punya zerondition yang belum tentu bisa padu. Ini salah satu yang paling mendasar yang saya liat dan sudah diungkapkan beberapa oleh rekan disana

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:158 [Ya, dari dinas kebudayaan Pari..]  
(1942:1942) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Ya, dari dinas kebudayaan Pariwisata itu visinya bagaimana kawasan itu menarik wisatawan, tentu dia berdasarkan Tupoksi. Menggali potensi - potensi DTW (daerah tujuan wisata) yang baru, mencreate bisnis tourizm related activities dan mempromosikannya.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:159 [UPT lebih concern kepada prese..]  
(1944:1944) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

UPT lebih concern kepada preservation, artinya dia mau membangun atau merevitalisasi tanpa merusak intrinsik significant. Intrinsik significant artinya tenger, sesuatu yang pakem didalam kawasan bangunan itu ada yang boleh di otak-atik ada yang harga mati. Nah misalnya ada bagian2 tertentu dari suatu bangunan yang tidak boleh diapa-apain dirubah tapi ada juga dari bangun itu yang boleh direvitalisasi.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:160 [Jadi dia hanya mau pokoknya be..]  
(1946:1947) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Jadi dia hanya mau pokoknya beautivication lah.”

P : “ Beautification kalau UPT?”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:161 [nah kalau UPT” I : “lebih conc..]  
(1951:1952) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

nah kalau UPT”

I : “lebih concern conservation atau presurevation artinya iya ada tadi saya sebut kata-kata intrinsik signifikan”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:162 [ya jakarta barat melihat dari ..] (1956:1958)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

ya jakarta barat melihat dari kawasan itu ingin menjadi destinatioan untuk economic value tentu juga bisa jadi tourism

P : “economic tourism ya”

I : “iya economicnya secara luas tourism tentu salah satu sektornya tapi tidak terlalu mendalam juga terhadap”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:163 [“apa yang mereka upayakan dala..] (1959:1960) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

“apa yang mereka upayakan dalam menjabarkan perspektifnya orang jakarta barat itu”

I : “pertama menginginkan jakarta barat itu jadi destinasi tidak sebagai tempat lewat jadi orang mau disitu berkumpul, berbisnis, berenjoy, berekreasi sehingga dia akan meningkatkan kehidupan kota

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:164 [“barat justru wilayah jakarta ..] (1964:1964) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

“barat justru wilayah jakarta barat yang khusus pecinaan dan ini intinya dulu belanda dari kota pager ini diusirnya cina itu keluar karena mereka merasa itu lebih bagus nah oleh karena itu jakarta barat sebagai penguasa wilayah diteritorialnya itu dia hidup bagaimana caranya lah yang pentng disitu tu jangan menjadi benalu atau kota mati itu loh jadi ada livenya, ada activities ada bisnis seperti gula dan semut, semakin banyak orang berkumpul”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:166 [“Jakarta Utara itu justru agak..] (1971:1971) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

“Jakarta Utara itu justru agak left behind belum kelihatan dia berfikir atau mempunyai orientasi yang sama terhadap pembangunan revitalisasi, dia lebih concern terhadap plot-plot museum bahari, menara miring, pelabuhan sunda kelapa dia tidak berbicara mengenai kawasan jadi ini sudah disinggung walikota barat keliatannya jakarta utara itu punya persepsi sendiri nah ini yang sebenarnya tidak nyambung tadi”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:167 [nah itu tupoksi based saja tid..] (1978:1978) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

nah itu tupoksi based saja tidak ada kaitannya dengan visi kerevitalisasi selama tupoksi wuis tak usah susah mikirin ini

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:168 [“internalisasi saja internal”] (1980:1980)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

“internalisasi saja internal”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:169 [iya saling tidak disconnected..] (1982:1984)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work] [I:  
Leadership] [Institutional Work]

iya saling tidak disconnected lah kalau dibilang”

P : “dimana pak?”

I : “di perencanaan , di implementasi karena pada hakekatnya seandainya itu bisa dipadukan dia akan bisa menjadi suatu langkah yang kolaboratif justru disitu terjadi apa itu tidak nyambung

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:170 [“ada pengadaan pameran besar m..] (1988:1988) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C:  
Reduksi Program ke Inisiatif Insidentil] [Conceptual  
Work] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

“ada pengadaan pameran besar mengenai kota tua tapi ini males aja, selesai bubar kerjain masing-masing tidak mengambil manfaat yang sama untuk langkah selanjutnya”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:171 [“kita belum masih disconnected..] (1990:1990) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C:  
Grand Strategy] [Conceptual Work] [R: Dialog Reflektif]  
[Relational Work]

“kita belum masih disconnected antara interest masing-masing itu belum padu walikota hanya ingin yang tadi yang penting gua rame daerah gua senang dari dinas museum pemugaran eh dari dinas UPT Kota Tua ya dia hanya ingin mendukung supaya orang lebih banyak masuk ke museum ya kan abis itu selesai yang seyogyanya

mereka bisa bikin satu planning yang bercontinues jadi masih terparsial itu sehingga mereka mengevaluasinya juga beda-beda”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:173 [iya heritaganya contohnya ada ..] (2004:2004) (GUEST)

Codes: [A: Bangunan Transaksional] [Action-driven Work] [C: Keragaman  
Kepentingan] [Conceptual Work]

iya heritaganya contohnya ada satu galangan VOC, VOC galangan itu direstorisasi dengan sangat-sangat patuh sesuai dengan kaidah-kaidah pressurevision dengan janji dulu walikota utara menggunakan dia punya bangunan itu sebagai value dari semua aktifitas pemerintah memberi hidup dia, jadi sebenarnya memberi masa depan kepada masa lalu tapi ternyata tidak, fasilitas itu e aktifitas itu tidak dipakai oleh pemerintah utara sampai dia tidak bisa memaintain all head cost nya jadi dia sama anak-anaknya sudah jadi konflik karena anak-anaknya bilang jual aja tapi dia ingin tetap dipertahankan karena dia udah cinta kepada bangunan itu bisa kelihatan dari sana bagaimana urgentnya sesuatu harapan stakeholdernya itu supaya terwujud dia mau mempertahankan bangunannya sejauh ada kehidupan didalamnya jadi tidak charity bangunan tua itu jangan ditelusur berdasarkan sumbangan orang tapi dia difungsikan menjadi economic activities tanpa merusak sama seperti diperancislah besar dengan fashion dan minyak wangi tapi tidak merusak citranya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:176 [Cuma ya jakarta barat bilang g..] (2010:2010) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C:  
Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

Cuma ya jakarta barat bilang gw ga ada punya duit untuk bersih kali ini perahu siapa yang ente suruh lewat? Bagaimana caranya ngaturnya itu kalau debit airnya ga ada kecuali yang seperti ini bagus ini tidak ada yang lakukan itu tadi Cuma masing-masing tadi Cuma bagus memang idenya tadi untuk dilaksanakan jadi apa yang wilayah jakarta barat inginkan itu selalu tersandung karena tidak punya kewenangan perlu diketahui UPT Kota Tua hanya punya 2 seksi dengan karyawan Cuma 6 orang padahal idenya dia adalah mereserve tapi membuat kawasan sekitar kota tua itu menjadi daya tarik yang akan ditangkap oleh dinas pariwisata dan kebudayaan yang menguntungkan juga walikota barat karena wilayahnya jadi hidup semua juga bisa mengambil manfaat tapi who cares? So do we cares? Karena tidak ada visi bersama dan masing-masing masih berang jadi memiliki tupoksi yang berbeda gitu aja deh jadi walaupun jakarta barat ikutan disana itu hanya seperintil dari sekian tupoksi mau dikerjain sama dia juga enggak ada masalah kok ya karena dia punya wilayah yang lain jadi tidak satu concern yang sama besarnya tidak ada perhatian yang sama terhadap kota tua itu tapi tidak bisa disatukan dibuang atau dipisahkan dari situ jadi embeded ya tapi tujuan punya komitmen, jadi keliatannya memang ada suatu terobosan semua unsur-unsur itu tetap hidup tapi bagaimana menata dirinya bisa semua potensi yang ada itu terarah

karena kalau ga tertib masing-masing apa lagi pemilik bangunan masyarakat itu tidak diikuti sertakan seperti yang mengikutsertakan mereka sehingga mereka tidak menjaga hasil-hasil pembangunan yang ada”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:177 [pertama karena tidak merasa ad..] (2014:2014) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

pertama karena tidak merasa ada suatu visi misi yang sama kalau visinya sama jelas ya mereka akan ke tahap medium term apa yang kita yang masing-masing punya visi yang sama, kita punya opportunity kita punya trade sama semestinya dari semua institusi yang terlibat ini kemudian siapa yang melakukan apa, dengan apa dan bagaimana? Nah ini kalau terjadi bisa dibuatkan juklak juklis sehingga terjadi suatu network planning yang bagus dan tidak pernah terjadi jadi kalau memang gw ada duit , selama ia bisa besoknya yah gimana besok aja abis anggaran gw ga ada untuk disitu adanya anggaran untuk kecamatan disini jadi seandainya mereka bisa memadukan planning, memadukan visiper lima tahun apa yang dikerjakan, masing-masing sesuai artinya sama ngejalanannya, sama persepsinya”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:178 [sebenarnya itu tadi balik ke D..] (2097:2097) (GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

sebenarnya itu tadi balik ke Dinas Pariwisata dan Kebudayaan yang kalo di sana ada UPT nya saya tidak tahu persis secara rinci apa yang dilakukan UPT karena mungkin itu kewenangan mereka ya. Tapi saya melalui suku Dinas saya Kebudayaan itu tetap concern kepada pengembangan Kota Tua.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:180 [itu hal itu nggak perlu cukup ..] (2105:2105) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

itu hal itu nggak perlu cukup SK Walikota. Padahal kalo kita mau menggunakan anggaran SK Walikota apa ini nya. Gak ada ini nya karena bukan ahli profesi.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:182 [masing-masing dan tentu saja i..] (2127:2127) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work]

masing-masing dan tentu saja ingin tampil masing-masing,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:183 [jadi berdasarkan pemahaman say..]  
(2135:2135) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

jadi berdasarkan pemahaman saya dan pengetahuan saya terhadap revitalisasi kota tua ini terlihat unit-unit terkait itu memang belum memperlihatkan kinerja yang sama didalam implementasinya. Saya melihat dalam implementasi itu belum serempak. Misalnya walikota jakbar membangun sesuatu bagian dari sarana prasarana disatu titik sementara UPT kota tua itu menginginkan justru prioritasnya tidak disitu. Itu salah satu contoh sederhana. Jadi memang ada faktor-faktor pengaruh yang memperlihatkan belum adanya kesamaan langkah

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:185 [setiap langkah pelaksanaan rev..]  
(2193:2195) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work] [R: Dialog  
Komunitas] [Relational Work]

setiap langkah pelaksanaan revitalisasi haruslah melibatkan semua stakeholder”

P : “mereka mengharapkan apa pak?

I : “keterlibatan”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:186 [aya ambil satu contoh saja ee ..] (2205:2205)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

aya ambil satu contoh saja ee ingin pertama-tama e mangaktifkan kegiata di kawasan kota tua kegiatannya di halaman museum sejarah disitu ada kepala museum sejarah merasa concern kepada halamannya, disitu ada UPT Kota tua berkantor disitu juga merasa ada kedalam masuk kedalam wilayah dia, walikota barat juga merasa itu kawasan dia jadi masing-masing mempunyai rasa memiliki tapi tidak terkoordinasi sehingga kegiatan tersebut tidak membuahkan suatu langkah tindak lanjut yang kongkrit karena tidak ada suatu kesamaan persepsi mengenai bentuk kegiatan siapa yang bertanggung jawab misalnya apakah ini charity apakah bisnis, apakah ini boleh per menit apakah tidak apakah boleh ditagih pake duit atau tidak jadi karena ada hal-hal yang harus dijaga karena sekali kebijakan ini dijual kepada masyarakat yang mengisi kegiatan tersebut diubah atau keliru maka akan terjadi kontra produktif. Siapa yang tanggung jawab kebersihan, siapa yang tanggung jawab keamanan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:187 [eventnya kegiatan bazaar, kemu..]  
(2257:2257) (GUEST)

Codes: [C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidentil] [Conceptual Work]

eventnya kegiatan bazaar, kemudian event pasar-pasar urah kemudian ya kegiatan-kegiatan sosial di seputar kota tua”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:188 [karena tidak ada sesuatu insti..] (2279:2279)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work]

karena tidak ada sesuatu institusi yang merasa concern secara penuh dia tidak pernah merasa punya kewenangan untuk mendrive yang lain jadi masing-masing punya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:189 [karena kebetulan DKI itu tugas..]  
(2289:2289) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

karena kebetulan DKI itu tugas dan propinsinya itu lain memang itulah faktor politik nah disinilah politiknya itu dipegang oleh wewenang yang membikin ada ide untuk membuat apa semacam kaya menteri mengatur sedang ini masing-masing uda punya acara sendiri gitu ya saya kira sama untuk itu master planningnya nah kalau soal benefitnya ya barangkali soal benefit dalam pengertian fisik misalnya kalau ada income sebagai akibat dari pertumbuhan ekonomi atau pariwisata atau politik itu silahkan lah dibagi-bagi”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:190 [“iya dia agak sedikit kecewa m..]  
(2295:2295) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

“iya dia agak sedikit kecewa mungkin nilai master plan itu masalah realokasi ya berlandas hukum kita bisa aja itu ada pertimbangan-pertimbangan proses tapi ketika yang lain membangun itu harus apa namanya itu”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:191 [“iya sebetulnya enggak kalau d..]  
(2299:2299) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

“iya sebetulnya enggak kalau dari pengamatan saya perubahan itu ga terlalu banyak hanya saja ya di RT RW 2030 itu lebih ke kebijakan yang ngaco saya dengar kebijakan yang menyangkut intensitas dan sebagainya itu akan ditempatkan pada kebijakan level yang lebih rendah”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:194 [“hanya disadari dengan membuat..] (2313:2313) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

“hanya disadari dengan membuat plan itu jadi yaa aspek khusus dari apa namanya eee kondisi yang berbeda itu harus kita kita cermati itu bukan barang yang sama mengembalikan lagi dengan bangunannya dengan pakaiannya dengan itu lagi kalau disitu diadakan acara-acara tradisional bisa-bisa aja ya tapi bukan lalu kehidupan yang dulu-dulu dibawa kembali kesitu jamannya sudah beda jadi itu justru memberikan warna kepada kota tua yang sekarang jadi ada akses oportunitis jadi kalau kita kembangkan bisa menjadi akses oportunitis buat mereka-mereka yang tidak mampu itu bisa menjadi wadah istilah saya beri ruang antara space and between jadi bikin foundation ya disinilah pertemuan antara orang-orang informal dan turis dikota tua misalnya dia juga melihat orang-orang itu berjualan apa disitu kasih dia kesempatan, cuman jangan menjadi chaos

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:196 [“memang maksud saya itu suatu ..] (2349:2349) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

“memang maksud saya itu suatu landasan dasar ya jadi dalam undang-undang itu kan ada peraturan pemerintah penjelasannya itu yang saya sebut kita menciptakan guideline untuk merancang mensuplai itu nah karena itu tidak harus menjadi unsur khusus guideline yang mendalam jadi misalnya gini ada seorang yang datang hei saya mau membangun ini dimana saya bisa bangun itu dimana saya bisa lakukan itu, lalu begitulah kemudian apakah itu melalu apa lembaga apa UP apa itu saya lupa lagi”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:197 [“karena salah satu in set yang..] (2355:2355) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

“karena salah satu in set yang dicari itu adalah kemudahan disatu pihak adalah fiskal jadi jangan misalnya orang mau membangun disitu kalau niatnya baik, sesuai dengan data, karena hal dan trend, bila itu menjadi suatu bangunan lain dari kota dan jauh dari kebisingan kota yaaa ngapain gitu loh

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:199 [“iya mereka kaya kemang jadi m..] (2359:2359) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work]

“iya mereka kaya kemang jadi mereka sedikit mengikuti gaya kemang, kemang itu ada banyak lampu hotel tapi saya melihatnya lain kesatuan di kemang dengan kesatuan di ... itu beda, kemang itu ada atmosfir ehmn apa namanya ada jiwanya itu itu di desain ga akan jadi gitu Cuma karena kita ga punya mekanisme yang tepat bisa diliat sama kaya walikota kalau kita rangkap ni kreatif asumsinya belum tentu jalan, kalau dia ciptakan plan yang menarik gitu yah kita asumsi silahkan siapa yang mau masuk pokoknya ada kehidupan gitu nah nanti mulai satu dua tiga kaya dikemang juga berapa rangkap kira-kira juga boleh begitu”

-----

Code: I: Budget Frame {9-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:10 [Nah permasalahannya ni asset s..] (45:45) (GUEST)

Codes: [I: Budget Frame]

Nah permasalahannya ni asset siapa?

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:30 [Implementasi juga tergantung d..] (145:145) (GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

Implementasi juga tergantung dari wilayah kota karena kita gak punya perangkat untuk implementasi, kan gak ada. Jadi perangkat wilayah kota

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:44 [Bahkan juga kalo kita lihat si..] (177:177) (GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

Bahkan juga kalo kita lihat sistem penganggaran atau program Kota Tua, antara dinas, suku dinas, dan kita UPT Kota Tua gak punya anggaran

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:73 [Belum kendala dalam penganggar..] (409:409)  
(GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

Belum kendala dalam penganggaran, DPRD

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:116 [Heritage fun itu adalah sebuah..] (1529:1529)  
(GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

Heritage fun itu adalah sebuah dana yang bisa dikelola Bank DKI yang mana nanti kalo Ella-Ella ini mau bangun kita bisa dapet loan, loan dengan pake angunan, sesuai peraturan tapi distribusi nya dari pemerintah daerah

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:120 [kita modal, bingung ini,] (1537:1537)  
(GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

kita modal, bingung ini,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:144 [ini memang dalam anggaran itu ..] (1831:1831) (GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

ini memang dalam anggaran itu kecil si Kota Tua tapi manfaatnya kalo jadi aduh kepada ekonominya kota kan besar sekali,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:145 [merevitalisasi Kota Tua dan sa..] (1884:1884)  
(GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

merevitalisasi Kota Tua dan saya melihat memang Kota Tua ini kondisi eksistinya memprihatinkan sekali, kalo kita lihat dari infrastruktur yang baik itu jalan, saluran, bangunan-bangunan yang ada di situ,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:181 [yah, yang jelas pertama itu ta..] (2109:2109)  
(GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

yah, yang jelas pertama itu tadi yang saya rasional kan, ke dua masalah pembiayaan karena kalo kita masalah pembiayaan ini nggak kecil untuk revitalisasi.

-----

Code: I: Kewenangan Kolaboratif {16-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:6 [yang ke dua harus ada perda me..] (31:31)  
(GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

yang ke dua harus ada perda mengenai pengelolaan ini

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:7 [nampak harapan ini hanya terga..] (39:39)  
(GUEST)

Codes: [C: Tupoksi Sektor] [Conceptual Work] [I: Kewenangan  
Kolaboratif]

nampak harapan ini hanya tergantung di situ tergantung di Bapeda, tergantung dinas

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:9 [Kelurahan aja lebih besar. Ya...] (45:45)  
(GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Kelurahan aja lebih besar. Ya.Ya saya juga perlu berpikir rame-rame, ini dijadikan UPT atau dijadikan sebagai semacam prioritas

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:42 [Tapi untuk lebih jauh lagi sep..] (165:167)  
(GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Tapi untuk lebih jauh lagi seperti kerjasama dengan pihak BUMN tentunya tuh melibatkan eselon di atas UPT Kota TUa.

P : Jadi kewenangan kita terbatas masih ya pak.

I : masih.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:52 [kesalahannya adalah di saya se..] (231:231)  
(GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

kesalahannya adalah di saya sebagai Kepala UPT karena selama ini masih merangkul daerah-daerah sini, lurah, camat, polisi dekramil di sini saja

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:54 [itu mereka mendesak bahwa UPT ..] (257:257)  
(GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

itu mereka mendesak bahwa UPT tuh harus menjadi payung segala-galanya. Payung perijina, payung macam-macam, nah ini ada desakan.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:80 [Oke, kita keroyokin, oke dinas..] (660:660)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work] [I:  
Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Oke, kita keroyokin, oke dinas, UPT oke mengeroyok ini, tapi nanti giliran ada ini, yang lain perawatan, misalnya perawatan saluran-saluran tempat lain, yang ini gak padahal ini kan yang mengerjakan dinas.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:83 [eh saya kira hambatan yang kla..] (974:974)  
(GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

eh saya kira hambatan yang klasik yang kita hadapi itukan selalu bahasa kita itukan payung hukum, payung hukum.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:98 [kadang kita juga mikir, orang ..] (1408:1408)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work] [I: Kewenangan Kolaboratif]  
[Institutional Work]

kadang kita juga mikir, orang kesadaran legalitas, jga kurang pak,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:109 [dulu kita satu grup dengan dia..] (1485:1485) (GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

dulu kita satu grup dengan dia, kalo di sana ditempatkan bener, setelah ke pusat dia nggak bisa apa-apa.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:125 [Yah peraturannya juga begitu p..] (1617:1617) (GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Yah peraturannya juga begitu pak, saya juga bingung

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:132 [Jadi masih kita usahakan sekar..] (1741:1741) (GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Jadi masih kita usahakan sekarang apa daya tarik yang bisa kita berikan kepada swasta Terus tadi perijinan kalo bisa.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:150 [Seharusnya ada suatu badan pak..] (1892:1892) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work] [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Seharusnya ada suatu badan pak, badan yang karena ini udah lintas wilayah ya, untuk mnegkoordinasikan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:151 [Ditingkatkan kapasitasnya. Len..] (1898:1898) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work] [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Ditingkatkan kapasitasnya. Lengkap di situ pak strukturnya. Jadi ada amdal, jadi ada beberapa aspek kan, AMDAL, jalan, apalagi kan semuanya di situ masuk, bisa jadi satu atap itu. Jadi ijinnya di situ dapet kewenangan penuh di situ jadi tolong siapa kira-

kira di situ yang bisa capable atau yang mampu mendrive, dia sebagai leader di badan itu. Saya kira itu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:174 [“ada, ada deputy gubernur bida..] (2006:2006) (GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

“ada, ada deputy gubernur bidang pariwisata dan budaya dia sebagai divisi sebenarnya tidak punya pride kepada organisasi yang lain, tapi karena dia mantan kepala dinas kebudayaan permuseuman pernah kepala dinas pariwisata para pimpinan dari institusi yang terlibat ini punya apresiasi mereka sebenarnya mau dikoordinasikan Cuma lemahnya dia tidak punya alat untuk merintah karena tidak punya kewenangan dia untuk memberikan direction kepada mereka dia hanya memberikan kepada pemerintah gubernur, itu kelemahannya jadi sepanjang belum ada institusi yang ditunjuk sebagai leading sector maka semua inisiatif-inisiatif ini parsial tidak ada yang mengatur kuis doing what, when, where and how masing-masing sendiri-sendiri, niat baik tapi kinerjanya itu kurang pas”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:193 [“iya jadi semua investor semua..] (2307:2307) (GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

“iya jadi semua investor semua masuk jadi semua dituangkan terstruktur yang menarik dibidang itu yang datang master plan berfungsi sebagai master key sehingga tidak kemana-mana nah kalau mereka ya siapa yang masuk terserah yang penting kita bisa memberikan kehidupan disitu”

-----

Code: I: Leadership {11-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:1 [figure penokohan dulu, ya yang..] (3:3) (GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

figure penokohan dulu, ya yang jelas harus ada penokohan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:2 [,ini saya bukan omong kosong, ..] (5:5) (GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

,ini saya bukan omong kosong, kalo gubernur lewat disini, koordinasi tertutup, nah langsung ya,,otomatis. Ya tadinya gak mau nelpon, nelpon saya... hahahhhahah

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:3 [Walikota kalo datang ke sini l..] (9:9)  
(GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

Walikota kalo datang ke sini lebih gubernur lebih kenceng lagi koordinasinya. Jadi begitu, kita memerlukan tokoh-tokoh yang concern betul-betul terlihat baru semuanya pada ngikut

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:4 [kalo yang datang tokohnya gak ..] (14:14)  
(GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

kalo yang datang tokohnya gak pernah nanya duit, semua beres,tapi begitu sudah turun ke tingkat bawah habis lah UPT kota tua harus supply everything untuk proper everything gitu. Dari dulu sudah begitu pak

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:12 [Ada tokoh yang concern tapi di..] (78:78)  
(GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

Ada tokoh yang concern tapi dia punya power, kalo tokoh masyarakat gak punya apa-apa gak bisa

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:13 [Istri gubernur bukan tokoh, di..] (80:80)  
(GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

Istri gubernur bukan tokoh, dia bukan pucuk

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:22 [Ini susahnya, undangn rapat mi..] (111:111)  
(GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

Ini susahnya, undangan rapat misalnya, kalo Pak Chandrian mengundang rapat paling yang datang seksi kan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:24 [paternalistic juga] (119:119) (GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

paternalistic juga

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:156 [Saya melihat dalam implementas..] (1938:1938) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work] [I: Leadership] [Institutional Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Saya melihat dalam implementasi itu belum serempak. Misalnya walikota jakbar membangun sesuatu bagian dari sarana prasarana disatu titik sementara UPT kota tua itu menginginkan justru prioritasnya tidak disitu. Itu salah satu contoh sederhana. Jadi memang ada faktor-faktor pengaruh yang memperlihatkan belum adanya kesamaan langkah. Kalau kita bisa melihat dari praktek-praktek kerja itu kita melihat bahwa ketidak ada samaan langkah itu sangat dimungkinkan karena belum adanya leading sektor

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:169 [iya saling tidak disconnected..] (1982:1984) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work] [I: Leadership] [Institutional Work]

iya saling tidak disconnected lah kalau dibilang”

P : “dimana pak?”

I : “di perencanaan , di implementasi karena pada hakekatnya seandainya itu bisa dipadukan dia akan bisa menjadi suatu langkah yang kolaboratif justru disitu terjadi apa itu tidak nyambung

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:179 [polisi punya program melakukan..] (2105:2105) (GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

polisi punya program melakukan koordinasi...gerje ya itu dipotong, itu complain itu mereka harusnya kan situasinya. Ini kepotong jadi pendek, apakah mungkin karena ini kurang, itu kurang ya kita nggak tau kan. Artinya memang kembali kepada mereka. Akan tetapi bukan berarti kita...??? sampai ada sesuatu, rasanya seperti itu, ya mohon maaf apa namanya Wisata Pesisir ini, temen-temen Dewan itu kurang gigih memperjuangkan untuk menjadi objek wisata jalur wisata ini

-----

Code: I: Sistem Evaluasi Kinerja {11-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:25 [gak ada evaluasi pak di antara..] (127:127)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

gak ada evaluasi pak di antara UPT dengan barat bahwa sejauh ini apa yang sukses apa yang gak.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:26 [satu tahun ini gak tau, tahun ..] (128:128)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

satu tahun ini gak tau, tahun lalu tau.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:27 [Ini tergantung walikotanya.kal..] (130:130)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

Ini tergantung walikotanya.kalo tahun lalu Pak Joko memerintah semua data dibuka

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:28 [berarti gak tau sukse gaknya k..] (132:132)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

berarti gak tau sukse gaknya kan? Apa yang berkembang, apa yang berhasil, yang tidak berhasil kita gak tau. Karena gak ada tadi evaluasi.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:31 [Kemudian melihat dari evaluasi..] (147:147)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

Kemudian melihat dari evaluasi ya..apa yang mau kita evaluasi dari kita, itu adanya di barat sendiri, anggaran mereka sendiri, perencanaan mereka sendiri

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:38 [Jadi sifatnya monitoring, demi..] (158:158)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

Jadi sifatnya monitoring, demikian juga deteksi dini terhadap kondisi-kondisi yang terjadi di sini sehingga UPT Kota Tua ini gerakannya dapat memberikan laporannya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:39 [Jadi ada sekitar 4 deteksi din..] (161:161)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

Jadi ada sekitar 4 deteksi dini usulan teknis, monitoring dan publikasi yang kita kerjakan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:71 [pak walikotanya klo ke sini su..] (382:382)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

pak walikotanya klo ke sini suka marah-marah. Tapi mengeksyen di level bawahnya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:77 [Kemudian melihat dari evaluasi..] (630:630)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

Kemudian melihat dari evaluasi ya..apa yang mau kita evaluasi dari kita, itu adanya di barat sendiri, anggaran mereka sendiri, perencanaan mereka sendiri.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:104 [Saya minta target dari kalian ..] (1456:1456)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

Saya minta target dari kalian disetorkan ke APD. Terus ada enforcement kan. Masyarakat yang brengsek

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:155 [jadi berdasarkan pemahaman say..] (1938:1938) (GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

jadi berdasarkan pemahaman saya dan pengetahuan saya terhadap revitalisasi kota tua ini terlihat unit-unit terkait itu memang belum memperlihatkan kinerja yang sama didalam implementasinya

Code: Institutional Work {45-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:1 [figure penokohan dulu, ya yang..] (3:3) (GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

figure penokohan dulu, ya yang jelas harus ada penokohan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:2 [ini saya bukan omong kosong, ..] (5:5) (GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

,ini saya bukan omong kosong, kalo gubernur lewat disini, koordinasi tertutup, nah langsung ya,,otomatis. Ya tadinya gak mau nelpon, nelpon saya... hahahhhahah

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:3 [Walikota kalo datang ke sini l..] (9:9) (GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

Walikota kalo datang ke sini lebih gubernur lebih kenceng lagi koordinasinya. Jadi begitu, kita memerlukan tokoh-tokoh yang concern betul-betul terlihat baru semuanya pada ngikut

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:4 [kalo yang datang tokohnya gak ..] (14:14)  
(GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

kalo yang datang tokohnya gak pernah nanya duit, semua beres,tapi begitu sudah turun ke tingkat bawah habis lah UPT kota tua harus supply everything untuk proper everything gitu. Dari dulu sudah begitu pak

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:6 [yang ke dua harus ada perda me..] (31:31)  
(GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

yang ke dua harus ada perda mengenai pengelolaan ini

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:9 [Kelurahan aja lebih besar. Ya...] (45:45)  
(GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Kelurahan aja lebih besar. Ya.Ya saya juga perlu berpikir rame-rame, ini dijadikan UPT atau dijadikan sebagai semacam prioritas

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:12 [Ada tokoh yang concern tapi di..] (78:78)  
(GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

Ada tokoh yang concern tapi dia punya power, kalo tokoh masyarakat gak punya apa-apa gak bisa

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:13 [Istri gubernur bukan tokoh, di..] (80:80)  
(GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

Istri gubernur bukan tokoh, dia bukan pucuk

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:22 [Ini susahnya, undangn rapat mi..] (111:111)  
(GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

Ini susahnya, undangan rapat misalnya, kalo Pak Chandrian mengundang rapat paling yang datang seksi kan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:24 [paternalistic juga] (119:119) (GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

paternalistic juga

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:25 [gak ada evaluasi pak di antara..] (127:127) (GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

gak ada evaluasi pak di antara UPT dengan barat bahwa sejauh ini apa yang sukses apa yang gak.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:26 [satu tahun ini gak tau, tahun ..] (128:128) (GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

satu tahun ini gak tau, tahun lalu tau.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:27 [Ini tergantung walikotanya.kal..] (130:130) (GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

Ini tergantung walikotanya.kalo tahun lalu Pak Joko memerintah semua data dibuka

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:28 [berarti gak tau sukse gaknya k..] (132:132) (GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

berarti gak tau sukse gaknya kan? Apa yang berkembang, apa yang berhasil, yang tidak berhasil kita gak tau. Karena gak ada tadi evaluasi.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:30 [Implementasi juga tergantung d..] (145:145)  
(GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

Implementasi juga tergantung dari wilayah kota karena kita gak punya perangkat untuk implementasi, kan gak ada. Jadi perangkat wilayah kota

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:31 [Kemudian melihat dari evaluasi..] (147:147)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

Kemudian melihat dari evaluasi ya..apa yang mau kita evaluasi dari kita, itu adanya di barat sendiri, anggaran mereka sendiri, perencanaan mereka sendiri

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:38 [Jadi sifatnya monitoring, demi..] (158:158)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

Jadi sifatnya monitoring, demikian juga deteksi dini terhadap kondisi-kondisi yang terjadi di sini sehingga UPT Kota Tua ini gerakannya dapat memberikan laporannya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:39 [Jadi ada sekitar 4 deteksi din..] (161:161)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

Jadi ada sekitar 4 deteksi dini usulan teknis, monitoring dan publikasi yang kita kerjakan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:42 [Tapi untuk lebih jauh lagi sep..] (165:167)  
(GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Tapi untuk lebih jauh lagi seperti kerjasama dengan pihak BUMN tentunya tuh melibatkan eselon di atas UPT Kota Tua.

P : Jadi kewenangan kita terbatas masih ya pak.

I : masih.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:44 [Bahkan juga kalo kita lihat si..] (177:177)  
(GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

Bahkan juga kalo kita lihat sistem penganggaran atau program Kota Tua, antara dinas, suku dinas, dan kita UPT Kota Tua gak punya anggaran

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:52 [kesalahannya adalah di saya se..] (231:231)  
(GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

kesalahannya adalah di saya sebagai Kepala UPT karena selama ini masih merangkul daerah-daerah sini, lurah, camat, polisi dekramil di sini saja

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:54 [itu mereka mendesak bahwa UPT ..] (257:257)  
(GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

itu mereka mendesak bahwa UPT tuh harus menjadi payung segala-galanya. Payung perijina, payung macam-macam, nah ini ada desakan.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:71 [pak walikotanya klo ke sini su..] (382:382)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

pak walikotanya klo ke sini suka marah-marah. Tapi mengeksyen di level bawahnya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:73 [Belum kendala dalam penganggar..] (409:409)  
(GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

Belum kendala dalam penganggaran, DPRD

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:77 [Kemudian melihat dari evaluasi..] (630:630)  
(GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

Kemudian melihat dari evaluasi ya..apa yang mau kita evaluasi dari kita, itu adanya di barat sendiri, anggaran mereka sendiri, perencanaan mereka sendiri.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:80 [Oke, kita keroyokin, oke dinas..] (660:660) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work] [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Oke, kita keroyokin, oke dinas, UPT oke mengeroyok ini, tapi nanti giliran ada ini, yang lain perawatan, misalnya perawatan saluran-saluran tempat lain, yang ini gak padahal ini kan yang mengerjakan dinas.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:83 [eh saya kira hambatan yang kla..] (974:974) (GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

eh saya kira hambatan yang klasik yang kita hadapi itukan selalu bahasa kita itukan payung hukum, payung hukum.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:98 [kadang kita juga mikir, orang ..] (1408:1408) (GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [Conceptual Work] [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

kadang kita juga mikir, orang kesadaran legalitas, jga kurang pak,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:104 [Saya minta target dari kalian ..] (1456:1456) (GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

Saya minta target dari kalian disetorkan ke APD. Terus ada enforcement kan. Masyarakat yang brengsek

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:109 [dulu kita satu grup dengan dia..] (1485:1485) (GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

dulu kita satu grup dengan dia, kalo di sana ditempatkan bener, setelah ke pusat dia nggak bisa apa-apa.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:116 [Heritage fun itu adalah sebuah..] (1529:1529) (GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

Heritage fun itu adalah sebuah dana yang bisa dikelola Bank DKI yang mana nanti kalo Ella-Ella ini mau bangun kita bisa dapet loan, loan dengan pake angunan, sesuai peraturan tapi distribusinya dari pemerintah daerah

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:120 [kita modal, bingung ini.] (1537:1537) (GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

kita modal, bingung ini,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:125 [Yah peraturannya juga begitu p..] (1617:1617) (GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Yah peraturannya juga begitu pak, saya juga bingung

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:132 [Jadi masih kita usahakan sekar..] (1741:1741) (GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Jadi masih kita usahakan sekarang apa daya tarik yang bisa kita berikan kepada swasta Terus tadi perijinan kalo bisa.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:144 [ini memang dalam anggaran itu ..] (1831:1831) (GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

ini memang dalam anggaran itu kecil si Kota Tua tapi manfaatnya kalo jadi aduh kepada ekonominya kota kan besar sekali,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:145 [merevitalisasi Kota Tua dan sa..] (1884:1884) (GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

merevitalisasi Kota Tua dan saya melihat memang Kota Tua ini kondisi eksistinya memprihatinkan sekali, kalo kita lihat dari infrastruktur yang baik itu jalan, saluran, bangunan-bangunan yang ada di situ,

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:150 [Seharusnya ada suatu badan pak..] (1892:1892) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work] [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Seharusnya ada suatu badan pak, badan yang karena ini udah lintas wilayah ya, untuk mnegkoordinasikan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:151 [Ditingkatkan kapasitasnya. Len.] (1898:1898) (GUEST)

Codes: [A: Fasilitasi Kepaduan Pandangan] [Action-driven Work] [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

Ditingkatkan kapasitasnya. Lengkap di situ pak strukturnya. Jadi ada amdal, jadi ada beberapa aspek kan, AMDAL, jalan, apalagi kan semuanya di situ masuk, bisa jadi satu atap itu. Jadi ijinnya di situ dapet kewenangan penuh di situ jadi tolong siapa kira-kira di situ yang bisa capable atau yang mampu mendrive, dia sebagai leader di badan itu. Saya kira itu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:155 [jadi berdasarkan pemahaman say..] (1938:1938) (GUEST)

Codes: [I: Sistem Evaluasi Kinerja] [Institutional Work]

jadi berdasarkan pemahaman saya dan pengetahuan saya terhadap revitalisasi kota tua ini terlihat unit-unit terkait itu memang belum memperlihatkan kinerja yang sama didalam implementasinya

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:156 [Saya melihat dalam implementas..] (1938:1938) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Keragaman  
Kepentingan] [Conceptual Work] [I: Leadership]  
[Institutional Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational  
Work]

Saya melihat dalam implementasi itu belum serempak. Misalnya walikota jakbar membangun sesuatu bagian dari sarana prasarana disatu titik sementara UPT kota tua itu menginginkan justru prioritasnya tidak disitu. Itu salah satu contoh sederhana. Jadi memang ada faktor-faktor pengaruh yang memperlihatkan belum adanya kesamaan langkah. Kalau kita bisa melihat dari praktek-praktek kerja itu kita melihat bahwa ketidak ada samaan langkah itu sangat dimungkinkan karena belum adanya leading sektor

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:169 [iya saling tidak disconnected..] (1982:1984)  
(GUEST)

Codes: [C: Grand Strategy] [C: Tupoksi Sektoral] [Conceptual Work] [I:  
Leadership] [Institutional Work]

iya saling tidak disconnected lah kalau dibilang”

P : “dimana pak?”

I : “di perencanaan , di implementasi karena pada hakekatnya seandainya itu bisa dipadukan dia akan bisa menjadi suatu langkah yang kolaboratif justru disitu terjadi apa itu tidak nyambung

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:174 [“ada, ada deputy gubernur bida..] (2006:2006)  
(GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

“ada, ada deputy gubernur bidang pariwisata dan budaya dia sebagai divisi sebenarnya tidak punya pride kepada organisasi yang lain, tapi karena dia mantan kepala dinas kebudayaan permuseuman pernah kepala dinas pariwisata para pimpinan dari institusi yang terlibat ini punya apresiasi mereka sebenarnya mau dikoordinasikan Cuma lemahnya dia tidak punya alat untuk merintah karena tidak punya kewenangan dia untuk memberikan direction kepada mereka dia hanya memberikan kepada pemerintah gubernur, itu kelemahannya jadi sepanjang belum ada institusi yang ditunjuk sebagai leading sector maka semua inisiatif-inisiatif ini parsial tidak ada yang mengatur kuis doing what, when, where and how masing-masing sendiri-sendiri, niat baik tapi kinerjanya itu kurang pas”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:179 [polisi punya program melakukan..]  
(2105:2105) (GUEST)

Codes: [I: Leadership] [Institutional Work]

polisi punya program melakukan koordinasi... gerje ya itu dipotong, itu complain itu mereka harusnya kan situasinya. Ini kepotong jadi pendek, apakah mungkin karena ini kurang, itu kurang ya kita nggak tau kan. Artinya memang kembali kepada mereka. Akan tetapi bukan berarti kita...??? sampai ada sesuatu, rasanya seperti itu, ya mohon maaf apa namanya Wisata Pesisir ini, temen-temen Dewan itu kurang gigih memperjuangkan untuk menjadi objek wisata jalur wisata ini

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:181 [yah, yang jelas pertama itu ta..] (2109:2109)  
(GUEST)

Codes: [I: Budget Frame] [Institutional Work]

yah, yang jelas pertama itu tadi yang saya rasional kan, ke dua masalah pembiayaan karena kalo kita masalah pembiayaan ini nggak kecil untuk revitalisasi.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:193 [“iya jadi semua investor semua..”]  
(2307:2307) (GUEST)

Codes: [I: Kewenangan Kolaboratif] [Institutional Work]

“iya jadi semua investor semua masuk jadi semua dituangkan terstruktur yang menarik dibidang itu yang datang master plan berfungsi sebagai master key sehingga tidak kemana-mana nah kalau mereka ya siapa yang masuk terserah yang penting kita bisa memberikan kehidupan disitu”

-----

Code: R: Dialog a-Tindakan {4-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:56 [itu ada saya masukkan ke situ ..] (277:277)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog a-Tindakan] [Relational Work]

itu ada saya masukkan ke situ ke daftar anggaran, yang sekarang saya belum koordinasikan lagi, usulan-usulan apa saja di Jakarta Utara

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:117 [bukan ngomong kelas kacang gor..] (1529:1529) (GUEST)

Codes: [R: Dialog a-Tindakan] [Relational Work]

bukan ngomong kelas kacang goreng.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:118 [Udah ngomong sejauh itu, tapi ..] (1529:1529) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work] [R: Dialog a-Tindakan] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

Udah ngomong sejauh itu, tapi konlik interestnya terlalu banyak

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:172 [jadi dari segi perspektif mere..] (1991:1992) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [R: Dialog a-Tindakan] [Relational Work]

jadi dari segi perspektif mereka bisa saling mengisi tetapi mereka merasa bahwa masing-masing perspektif ini bisa berdiri sendiri jadi tidak merasa ada kesaling tergantungan”

I : “kolaborasinya”

-----

Code: R: Dialog Komunitas {13-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:20 [artinya pembenahan itu bukan d..] (108:108) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

artinya pembenahan itu bukan di level UPT Kota Tua, tapi yang menjadi mitra-mitranya Kota Tua.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:62 [take holder juga gak semua sta..] (336:336) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

take holder juga gak semua stake holder. Ini juga parsial, jadi stake holdernya juga masih di tingkat government. Jadi dinas membantu PU, PJU perhubungan menata infrastruktur, itu saja, dari komunitas dari bagian dinas yang seperti paguyuban itu juga sesungguhnya itu member pengecetan dll dan memberi beberapa falsafah, itu. Jadi yang perlu bantuan atau realisasi dari paguyuban dan JOK

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:63 [jadi kolaborasi antara stake h..] (341:342)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

jadi kolaborasi antara stake holder itu belum?

I : belum. Padahal saya mengharapkan paguyuban ini adalah menggarap stake holder yang sifatnya owner.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:70 [gak pernah diusahakan?! Untuk ..] (361:368)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

gak pernah diusahakan?! Untuk mereka ikut untuk kolaborasi.

I : mereka selalu iri dengan barat. Maka kok kita setiap ada ini kok gak pernah diundang?

P : kenapa pak gak diundang?

I : karena ya ladang yang kita garap adalah kebetulan sector di..

P : di barat.

I : iya di barat.

P : tapi mereka sebagai pendengar juga biar tau. Dimulai, mulai diikuti sertakan supaya nanti.

I : ya ini kekurangan dari kami seperti itu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:86 [api juga memang ini barangkali..] (979:979)  
(GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

api juga memang ini barangkali salah satu kelemahan birokrasi pak yang harus kita akui...eehh mereka tidak diberikan kesempatan yang cukup luas pak dan cukup intens untuk mengungkapkan masukan-masukannya dalam konteks button up yang sebenarnya ya harus ditampung seluas-luasnya, tugas dari kita ini kan kemudian merekonstruksi masukan-masukan itu dan memformulasikan.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:124 [kita di situ pun gak bisa dia ..] (1614:1614) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

kita di situ pun gak bisa dia berterima kasih dalam bentuk apapun sejak 96 kerusuhan, ini di depan rumahnya dia gak bisa buka pintu, sekarang sudah lenggang, jadi kewajiban mereka itu selalu kita ingatkan maintaince, jangan putus dengan itu, jadi dia dengan pemda maintaince itu

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:128 [Ya orang-orang yang ada di sit..] (1665:1665) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Ya orang-orang yang ada di situ lah. Pemilik bangunan, LSM-LSM, tetek-bengek tetek-bengek yang terkait dengan urusan ini. Ke tiga kuncinya, investor. Ngomong satu dua yang ke tiga nggak ada kasian deh

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:129 [Dan itu tiga-tiganya ada di ta..] (1665:1665) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Dan itu tiga-tiganya ada di tangan ke tiga pemangku kepemimpinan tadi. Pemerintah daerah, warga/stake holder dan investor. Ini kalo bisa menyatu tiga warga pemerintah daerah bisa jadi satu badan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:133 [Yang belum adalah kolaborasi o..] (1747:1747) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Yang belum adalah kolaborasi organisasi keluar. Keluar itu artinya ke Departemen BudPar.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:140 [Aku pikir itu salah satu yang ..] (1863:1863) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Aku pikir itu salah satu yang membuat berhasil juga karena kita memang tidak mengambil porsi a bowl of work gitu yah dan itu membuat orang menjadi tenang, ga khawatir. Begitu kita ada disitu eh nanti dulu kerjaan gue entar diambil itu udah mulai..patah-patah.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:156 [Saya melihat dalam implementas..] (1938:1938) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work] [I: Leadership] [Institutional Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Saya melihat dalam implementasi itu belum serempak. Misalnya walikota jakbar membangun sesuatu bagian dari sarana prasarana disatu titik sementara UPT kota tua itu menginginkan justru prioritasnya tidak disitu. Itu salah satu contoh sederhana. Jadi memang ada faktor-faktor pengaruh yang memperlihatkan belum adanya kesamaan langkah. Kalau kita bisa melihat dari praktek-praktek kerja itu kita melihat bahwa ketidak ada samaan langkah itu sangat dimungkinkan karena belum adanya leading sektor

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:185 [setiap langkah pelaksanaan rev..] (2193:2195) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

setiap langkah pelaksanaan revitalisasi haruslah melibatkan semua stakeholder”

P : “mereka mengharapkan apa pak?”

I : “keterlibatan”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:192 [yaa misalnya kebijakan dengan ..] (2303:2303) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

yaa misalnya kebijakan dengan interaksi penduduk nah disebut sebagai cover progeri itu make sense karena jakarta ini sebagai kota kan harus punya unggulan-unggulan coba kalau kita lihat di jakarta ada kota tua ya dia nanti akan berikan nilai sendiri yang menjadikan daya tarik kota jakarta, jadi kalau misalnya hey ayo kita makanlah di kota tua”

-----

Code: R: Dialog Kontekstualisasi Strategi {2-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:41 [Lantas juga kita juga bisa mem..] (161:161)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog Kontekstualisasi Strategi] [Relational Work]

Lantas juga kita juga bisa memberikan usulan-usulan yang sifatny teknis. Sifatnya misalnya bagaimana menutup jalan, tetapi UPT Kota Tua tuh tidak melakukannya cuma mengusulkan secara teknis saja, tapi misalnya penutupan jalan hanya diisi atau kita usulkan langsung ke dinas Perhubungan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:195 [“betul tempat itu diadakan art..] (2327:2327)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog Kontekstualisasi Strategi] [R: Dialog Reflektif]  
[Relational Work]

“betul tempat itu diadakan artinya yang bersih segala jadi ada komponen-komponen tidak hanya sekedar presentasinya tapi komponen-komponen yang nyampe juga edukasinya nah itu lihat fungsinya kalau itu karena too much conversation is much comprehension”

-----

Code: R: Dialog Reflektif {10-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:40 [Nanti meraka mengkaji dan mere..] (161:161)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

Nanti mereka mengkaji dan mereka ngambil keputusan, begitu juga lain-lain, seperti aspek sosial, PKL maupun yang lain-lain begitu, usulan-usulan saja yang sifatnya bisa kita berikan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:55 [tapi banyak yang meminta kami ..] (261:261) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

tapi banyak yang meminta kami tuh untuk mencoba udah concentrate di bidang heritage.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:65 [kadang-kadang diundang, kadang..] (346:346) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

kadang-kadang diundang, kadang-kadang gak diundang. Pada saat itu pernah juga diundang tapi dia memberi masukan sebagai LSM.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:66 [iya, ini yang terjadi di paguyub..] (352:352) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

iya, ini yang terjadi di paguyuban. Di dalam tubuh mereka itu juga punya pendapat yang sama. Jadi setiap mengundang stakeholder, paguyuban tuh ada, paguyuban malah juga selalu mengkritisi jadi saya selalu dalam posisi yah tampil di masyarakat ya target kritikan.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:79 [ini yang masih sulit, ini perm..] (636:636) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

ini yang masih sulit, ini permasalahan yang klasik, tidak bisa dirubah tanpa ada perubahan mind set.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:118 [Udah ngomong sejauh itu, tapi ..] (1529:1529) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work] [R: Dialog a-Tindakan] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

Udah ngomong sejauh itu, tapi konflik interestnya terlalu banyak

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:170 [“ada pengadaan pameran besar m..] (1988:1988) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidental] [Conceptual Work] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

“ada pengadaan pameran besar mengenai kota tua tapi ini males aja, selesai bubar kerjain masing-masing tidak mengambil manfaat yang sama untuk langkah selanjutnya”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:171 [“kita belum masih disconnected..] (1990:1990) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

“kita belum masih disconnected antara interest masing-masing itu belum padu walikota hanya ingin yang tadi yang penting gua rame daerah gua senang dari dinas museum pemugaran eh dari dinas UPT Kota Tua ya dia hanya ingin mendukung supaya orang lebih banyak masuk ke museum ya kan abis itu selesai yang seyogyanya mereka bisa bikin satu planning yang bercontinues jadi masih terparsial itu sehingga mereka mengevaluasinya juga beda-beda”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:192 [yaa misalnya kebijakan dengan ..] (2303:2303) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

yaa misalnya kebijakan dengan interaksi penduduk nah disebut sebagai cover progeri itu make sense karena jakarta ini sebagai kota kan harus punya unggulan-unggulan coba kalau kita lihat dijakarta ada kota tua ya dia nanti akan berikan nilai sendiri yang menjadikan daya tarik kota jakarta, jadi kalau misalnya hey ayo kita makanlah dikota tua”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:195 [“betul tempat itu diadakan art..] (2327:2327) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Kontekstualisasi Strategi] [R: Dialog Reflektif]  
[Relational Work]

“betul tempat itu diadakan artinya yang bersih segala jadi ada komponen-komponen tidak hanya sekedar presentasinya tapi komponen-komponen yang nyampe juga edukasinya nah itu lihat fungsinya kalau itu karena too much conversation is much comprehension”

-----

Code: Relational Work {26-0}

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:20 [artinya pembenahan itu bukan d..] (108:108)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

artinya pembenahan itu bukan di level UPT Kota Tua, tapi yang menjadi mitra-mitranya Kota Tua.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:40 [Nanti meraka mengkaji dan mere..] (161:161)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

Nanti meraka mengkaji dan mereka ngambil keputusan, begitu juga lain-lain, seperti aspek sosial, PKL maupun yang lain-lain begitu, usulan-usulan saja yang sifatnya bisa kita berikan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:41 [Lantas juga kita juga bisa mem..] (161:161)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog Kontekstualisasi Strategi] [Relational Work]

Lantas juga kita juga bisa memberikan usulan-usulan yang sifatny teknis. Sifatnya misalnya bagaimana menutup jalan, tetapi UPT Kota Tua tuh tidak melakukannya cuma mengusulkan secara teknis saja, tapi misalnya penutupan jalan hanya diisi atau kita usulkan langsung ke dinas Perhubungan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:55 [tapi banyak yang meminta kami ..] (261:261)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

tapi banyak yang meminta kami tuh untuk mencoba udah concentrate di bidang heritage.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:56 [itu ada saya masukkan ke situ ..] (277:277)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog a-Tindakan] [Relational Work]

itu ada saya masukkan ke situ ke daftar anggaran, yang sekarang saya belum koordinasikan lagi, usulan-usulan apa saja di Jakarta Utara

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:62 [take holder juga gak semua sta..] (336:336)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

take holder juga gak semua stake holder. Ini juga parsial, jadi stake holdernya juga masih di tingkat government. Jadi dinas membantu PU, PJU perhubungan menata infrastruktur, itu saja, dari komunitas dari bagian dinas yang seperti paguyuban itu juga sesungguhnya itu member pengecetan dll dan memberi beberapa falsafah, itu. Jadi yang perlu bantuan atau realisasi dari paguyuban dan JOK

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:63 [jadi kolaborasi antara stake h..] (341:342)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

jadi kolaborasi antara stake holder itu belum?

I : belum. Padahal saya mengharapkan paguyuban ini adalah menggarap stake holder yang sifatnya owner.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:65 [kadang-kadang diundang, kadang..] (346:346)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

kadang-kadang diundang, kadang-kadang gak diundang. Pada saat itu pernah juga diundang tapi dia memberi masukan sebagai LSM.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:66 [iya, ini yang terjadi di paguy..] (352:352)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

iya, ini yang terjadi di paguyuban. Di dalam tubuh mereka itu juga punya pendapat yang sama. Jadi setiap mengundang stakeholder, paguyuban tuh ada, paguyuban malah juga selalu mengkritisi jadi saya selalu dalam posisi yah tampil di masyarakat ya target kritikan.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:70 [gak pernah diusahakan?! Untuk ..] (361:368) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

gak pernah diusahakan?! Untuk mereka ikut untuk kolaborasi.

I : mereka selalu iri dengan barat. Maka kok kita setiap ada ini kok gak pernah diundang?

P : kenapa pak gak diundang?

I : karena ya ladang yang kita garap adalah kebetulan sector di..

P : di barat.

I : iya di barat.

P : tapi mereka sebagai pendengar juga biar tau. Dimulai, mulai diikuti sertakan supaya nanti.

I : ya ini kekurangan dari kami seperti itu.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:79 [ini yang masih sulit, ini perm..] (636:636) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

ini yang masih sulit, ini permasalahan yang klasik, tidak bisa dirubah tanpa ada perubahan mind set.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:86 [api juga memang ini barangkali..] (979:979) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

api juga memang ini barangkali salah satu kelemahan birokrasi pak yang harus kita akui...eeh mereka tidak diberikan kesempatan yang cukup luas pak dan cukup intens

untuk mengungkapkan masukan-masukannya dalam konteks button up yang sebenarnya ya harus ditampung seluas-luasnya, tugas dari kita ini kan kemudian merekonstruksi masukan-masukan itu dan memformulasikan.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:117 [bukan ngomong kelas kacang gor..] (1529:1529) (GUEST)

Codes: [R: Dialog a-Tindakan] [Relational Work]

bukan ngomong kelas kacang goreng.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:118 [Udah ngomong sejauh itu, tapi ..] (1529:1529) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work] [R: Dialog a-Tindakan] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

Udah ngomong sejauh itu, tapi konlik interestnya terlalu banyak

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:124 [kita di situ pun gak bisa dia ..] (1614:1614) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

kita di situ pun gak bisa dia berterima kasih dalam bentuk apapun sejak 96 kerusuhan, ini di depan rumahnya dia gak bisa buka pintu, sekarang sudah lenggang, jadi kewajiban mereka itu selalu kita ingatkan maintaince, jangan putus dengan itu, jadi dia dengan pemda maintaince itu

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:128 [Ya orang-orang yang ada di sit..] (1665:1665) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Ya orang-orang yang ada di situ lah. Pemilik bangunan, LSM-LSM, tetek-bengek tetek-bengek yang terkait dengan urusan ini. Ke tiga kuncinya, investor. Ngomong satu dua yang ke tiga nggak ada kasian deh

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:129 [Dan itu tiga-tiganya ada di ta..] (1665:1665) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Dan itu tiga-tiganya ada di tangan ke tiga pemangku kepemimpinan tadi. Pemerintah daerah, warga/stake holder dan investor. Ini kalo bisa menyatu tiga warga pemerintah daerah bisa jadi satu badan

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:133 [Yang belum adalah kolaborasi o..] (1747:1747) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Yang belum adalah kolaborasi organisasi keluar. Keluar itu artinya ke Departemen BudPar.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:140 [Aku pikir itu salah satu yang ..] (1863:1863) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Aku pikir itu salah satu yang membuat berhasil juga karena kita memang tidak mengambil porsi a bowl of work gitu yah dan itu membuat orang menjadi tenang, ga khawatir. Begitu kita ada disitu eh nanti dulu kerjaan gue entar diambil itu udah mulai..patah-patah.

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:156 [Saya melihat dalam implementas..] (1938:1938) (GUEST)

Codes: [A: Kepemimpinan Komunitas] [Action-driven Work] [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work] [I: Leadership] [Institutional Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

Saya melihat dalam implementasi itu belum serempak. Misalnya walikota jakbar membangun sesuatu bagian dari sarana prasarana disatu titik sementara UPT kota tua itu menginginkan justru prioritasnya tidak disitu. Itu salah satu contoh sederhana. Jadi memang ada faktor-faktor pengaruh yang memperlihatkan belum adanya kesamaan langkah. Kalau kita bisa melihat dari praktek-praktek kerja itu kita melihat bahwa ketidak ada samaan langkah itu sangat dimungkinkan karena belum adanya leading sektor

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:170 [“ada pengadaan pameran besar m..] (1988:1988) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C: Reduksi Program ke Inisiatif Insidental] [Conceptual Work] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

“ada pengadaan pameran besar mengenai kota tua tapi ini males aja, selesai bubar kerjain masing-masing tidak mengambil manfaat yang sama untuk langkah selanjutnya”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:171 [“kita belum masih disconnected..] (1990:1990) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [C: Grand Strategy] [Conceptual Work] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

“kita belum masih disconnected antara interest masing-masing itu belum padu walikota hanya ingin yang tadi yang penting gua rame daerah gua senang dari dinas museum pemugaran eh dari dinas UPT Kota Tua ya dia hanya ingin mendukung supaya orang lebih banyak masuk ke museum ya kan abis itu selesai yang seyogyanya mereka bisa bikin satu planning yang bercontinues jadi masih terparsial itu sehingga mereka mengevaluasinya juga beda-beda”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:172 [jadi dari segi perspektif mere..] (1991:1992) (GUEST)

Codes: [A: Komitmen terhadap Proyek Bersama] [Action-driven Work] [R: Dialog a-Tindakan] [Relational Work]

jadi dari segi perspektif mereka bisa saling mengisi tetapi mereka merasa bahwa masing-masing perspektif ini bisa berdiri sendiri jadi tidak merasa ada kesaling tergantungan”

I : “kolaborasinya”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:185 [setiap langkah pelaksanaan rev..] (2193:2195) (GUEST)

Codes: [C: Keragaman Kepentingan] [Conceptual Work] [R: Dialog Komunitas] [Relational Work]

setiap langkah pelaksanaan revitalisasi haruslah melibatkan semua stakeholder”

P : “mereka mengharapkan apa pak?

I : “keterlibatan”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:192 [yaa misalnya kebijakan dengan ..]  
(2303:2303) (GUEST)

Codes: [R: Dialog Komunitas] [R: Dialog Reflektif] [Relational Work]

yaa misalnya kebijakan dengan interaksi penduduk nah disebut sebagai cover progeri itu make sense karena jakarta ini sebagai kota kan harus punya unggulan-unggulan coba kalau kita lihat di jakarta ada kota tua ya dia nanti akan berikan nilai sendiri yang menjadikan daya tarik kota jakarta, jadi kalau misalnya hey ayo kita makanlah di kota tua”

P 1: Verbatim Analisis (RS).rtf - 1:195 [“betul tempat itu diadakan art..] (2327:2327)  
(GUEST)

Codes: [R: Dialog Kontekstualisasi Strategi] [R: Dialog Reflektif]  
[Relational Work]

“betul tempat itu diadakan artinya yang bersih segala jadi ada komponen-komponen tidak hanya sekedar presentasinya tapi komponen-komponen yang nyampe juga edukasinya nah itu lihat fungsinya kalau itu karena too much conversation is much comprehension”

-----

## CURRICULUM VITAE

### I. DATA PRIBADI

1. Nama : Robert Patimbul Silalahi
2. Tempat & Tgl. Lahir : P. Siantar, 29 November 1947
3. Alamat Rumah : Jln. Kejaksaan IV No. D 74 Jakarta Timur
4. Agama : Kristen Protestan
5. Status : Berkeluarga
6. Instansi Permanen : Badan Diklat Provinsi DKI Jakarta
7. Alamat Kantor : Jln. H.R. Rasuna Said, Kuningan,  
Jakarta Selatan, 12710  
Telp : 5255219  
Email : bobplahi47@yahoo.com
8. Pangkat : Pembina Utama Madya (IV/d)
9. Jabatan : -Widyaiswara Utama Badan Diklat Prov.DKI Jakarta,  
-Widyaiswara Utama, SPIMNAS, LAN  
-Dosen (tidak tetap) MAP Universitas Nasional  
-Komisaris PT. Jakarta Tourisindo

### II. KELUARGA

- Isteri : Karlinawati Silalahi, M.Si. (psikolog)
- Anak : 1. Dindi Altina Silalahi  
(Ny. A.A. Ngurah Boy Indrajaya)  
2. Roland Samuel Pardomuan Silalahi,  
3. Larasati Roulina Basa Silalahi  
4. Anggia Isac Ardi Silalahi

### III. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. Strata III (S-3) Ilmu Administrasi UI ( 2011)
2. Strata II (S-2) Ilmu administrasi UI (1997)
3. Strata I (S-I) FISIP- Universitas Nasional (1977)

### IV. RIWAYAT PEKERJAAN

1. Widyaiswara Utama Badan Diklat Prov.DKI Jakarta
2. Kepala Dinas Pariwisata DKI Jakarta (2001-2002)
3. Kepala Dinas Museum dan Pemugaran DKI Jakarta (1998-2001)
4. Kepala Biro Kerjasama Antar Kota dan Darah DKI Jakarta (1993-1998) dan *Secretary General*

*International Union of Local Authorities (IULA)*  
Seksi Asia-Pasifik (1996-1997)

5. Kepala Biro Kerjasama Teknik Luar negeri  
DKI Jakarta (1990-1993)
6. Kepala Bagian Tata Usaha Wagub (1986-1990)
7. Kepala Bagian Kerjasama Teknik Luar Negeri  
dan Perjalanan Dinas (1984-1986)
8. Kasubag Kerjasama Teknik Luar negeri dan  
Perjalanan Dinas (1982-1984)
9. Kasubag Perjalanan Dinas (1980-1982)
10. Kasubag Hubungan Luar (1978-1980)
11. Staf Biro Kepala Daerah (1973-1978)
12. Staf Badan Usaha PT Kerta Jaya Pem DKI Jakarta  
(1968-1973)

#### V. KURSUS/PENATARAN DAN PELATIHAN

1. SESPA - Lembaga Administrasi Negara (1994)
2. Penataran Penyelenggaraan Pemerintahan di  
Daerah bagi Eselon II dan III – oleh Departemen  
Dalam Negeri.(1992)
3. SEPADYA Angkatan XXVI –Jogyakarta (1990)
4. Local Government Course, di *International Union  
of Local Authorities (IULA)* The Hague (1980)
5. *Local Government Course, di Local Autonomy  
College* – Tokyo (1979)
6. MPPS / SIPPRO – Diklatprop DKI Jakarta (1978)
7. SIPPA / PPBS – Diklatprop DKI Jakarta (1976)
8. Diklat Kepemimpinan Staf Teknis Kedinasan  
Diklatprop DKI Jakarta (1975)

#### VI. PENGHARGAAN

1. Penghargaan Masa Kerja 30 tahun dari Presiden  
R.I. (2010)
2. Penghargaan Masa Kerja 30 Tahun dari Gubernur  
KDKI Jakarta (2000)
3. *Honorary Ambassador Sister City International  
Sister- City International ( S.C.I )* Alexandria,  
USA (1996)
4. Piagam Penghargaan selaku Wakil Sekretaris Tim  
DKI Jakarta dari Panitia Nasional K.T.T Non Blok  
ke X Indonesia (1992)
5. Piagam Penghargaan Masa Kerja 20 Tahun dari  
Gubernur KDKI Jakarta (1990)
6. Piagam Penghargaan Masa Kerja 15 Tahun dari  
Gubernur KDKI Jakarta (1984)

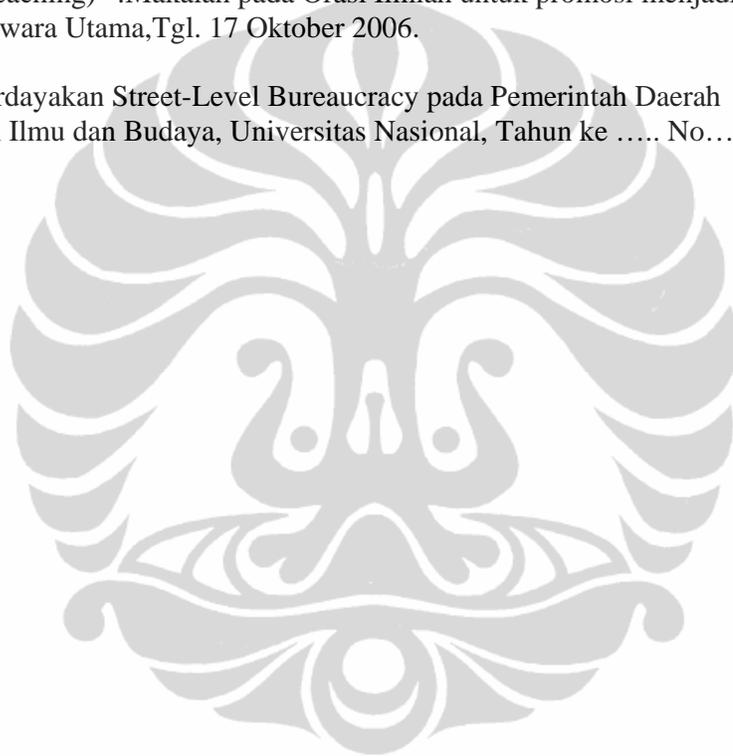
## VII. PEMBICARA PADA SIMPOSIUM/SEMINAR

1. Lokakarya International Conference on Empowerment of Museum- Deparsenibud, 29-11-1999 – di Bali
2. Pacific RIM Sister Cities Forum, oleh Sister Cities International (SCI), tgl.30-10-1997 di San Diego, Cal.
3. 40<sup>th</sup>. Anniversary Convention Sister Cities International 24-07-1996 Boston (Massachussets) USA
4. International Conference Korean Local Authorities For International Relations (Klafir), 07-11-1995, Seoul.
5. Seminar Manajemen Kerjasama Pembangunan di Wilayah Metropolitan Sister City and Twinning City 05-02-1994 di Jakarta, oleh Ditjen Bangda Depdagri.
5. Lokakarya Evaluasi Kerjasama Kota Dalam Negeri dan Luar Negeri, 28-01-1994 di Semarang, oleh Ditjen PUOD Depdagri.

## VIII. KARYA TULIS

1. “Kerjasama Pemerintah Lokal (Suatu pengenalan hubungan antar Pemerintah lokal dan kota)”, Majalah Ilmu dan Budaya, Tahun IX No. 5, Februari 1987.
2. “Peran Organisasi antar Kota se-Indonesia Dalam Hubungan Internasional”, Majalah Ilmu dan Budaya, Tahun XII, No. 12, September 1990.
3. “Sister Cities Relations: Yesterday, Today and Tomorrow”, Forum Manajemen Prasetya Mulya, Tahun ke XII, 67 1998/1999.
4. “Memberikan Masa Depan Bagi Masa Lalu (To Provide a Future for the Past) Melalui Langkah Kemitraan”, Majalah REGOM Edisi ke-IX November 1999.
5. “Kebijakan Placebo (Placebo Policy) Kebijakan Publik untuk mengendalikan Tekanan Lingkungan”, Majalah REGOM Edisi ke-X, Juni 2000.
6. “Berpikir Kreatif” Buku Pegangan Peserta Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Kapabilitas Kepemimpinan, Diklat Propinsi DKI Jakarta, 2004 (bersama Dra.Cici Kaloh)

7. "Menuju Era Good Governance" , Majalah Obsesi – Diklatprop DKI Jakarta, Edisi No. 002/Thn 2005
8. "Meningkatkan Kapabilitas Widyaiswara Diklat Provinsi DKI Yakarta melalui Pengembangan Team Teaching" – Orasi Ilmiah Widyaiswara -
9. Analisis Kebijakan Publik – Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat III – Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.
10. "Peningkatan Kapabilitas Widyaiswara melalui pengembangan kerja team (Team teaching) ":Makalah pada Orasi Ilmiah untuk promosi menjadi Widyaiswara Utama,Tgl. 17 Oktober 2006.
11. Memberdayakan Street-Level Bureaucracy pada Pemerintah Daerah Majalah Ilmu dan Budaya, Universitas Nasional, Tahun ke ..... No.....



## IX. PENUGASAN KE LUAR NEGERI

NO	SURAT TUGAS NO. & TANGGAL	KOTA TUJUAN	DURASI TUGAS	KEPERLUAN
1.	766/AKI/BKD/1979 Tgl. 27 Maret 1979	- Tokyo	3 (tiga) bulan	- Training Course on Local Government di Local Autonomy College of Japan.
2.	3899/IX/1980 Tgl. 11 September 1980	- Den Haag	2 (dua) bulan	- Training Course on Local Government, oleh IIULA
3.	8727/XII/1981 Tgl. 9 Desember 1981	- Tokyo - Seoul	10 (sepuluh) hari	- Studi Perbandingan Sistem Pengawasan Administrasi Keuangan dan Pelaksanaan Pembangunan
4.	03833/VI/1982 Tgl. 2 Juni 1982	- Seoul	1 (satu) minggu	- Persiapan Kunjungan Gubernur KDKI Jakarta, sehubungan dengan rencana Kerjasama Seoul - Jakarta
5.	750/XI/1982 Tgl. 2 Nopember 1982	- Rotterdam	2 (dua) minggu	- Studi Perbandingan Bidang Pengelolaan Perumahan pada Bauwcentrum International Education (B.I.E) Rotterdam
6.	01654/III/1984 Tgl. 12 Maret 1984	- Seoul	2 (dua) minggu	- Perundingan dengan Pejabat Seoul Metropolitan Government, Kerjasama Jakarta – Seoul
7.	05243/X/1984 Tgl. 12 Oktober 1984	- Rotterdam	3 (tiga) minggu	- Training Solid Waste and Garbage Disposal dan Management Information System
8.	05320/X/1984 Tgl. 19 Oktober 1984	- Rotterdam	2 (dua) minggu	- Pertemuan dengan Pejabat Rotterdam Pejabat KBRI Den Haag perihal Kerjasama Jakarta - Rotterdam dan Jakarta-Amsterdam
9.	00525/II/1985 Tgl. 5 Pebruari 1985	- Tokyo - Seoul	2 (dua) minggu	- Mempersiapkan kunjungan Gubernur KDKI Jakarta pada acara Pagelaran Kesenian Indonesia di Jepang & Korea Selatan
10.	01956/V/1985 Tgl. 8 Mei 1985	- Tokyo - Seoul	1 (satu) minggu	- Persiapan “Tokyo Summit Conference”

NO	SURAT TUGAS NO. & TANGGAL	KOTA TUJUAN	DURASI TUGAS	KEPERLUAN
				- Rencana Pengiriman Tim Kesenian Indonesia ke Seoul
11.	03352/X/1985 Tgl. 25 Oktober 1985	- Kuala Lumpur - Bangkok	2 (dua) minggu	- Studi Perbandingan Pajak Hiburan
12.	10334/II/1986 Tgl. 4 Februari 1986	- Sydney	2 (dua) minggu	- Menghadiri “Sister City Jakarta-Sydney” dan “Indonesia Week”
13.	11252/V/1986 Tgl. 14 Mei 1986	- Sydney	1 (satu) minggu	- Mendampingi Wagub Bidang III pada Konferensi Pacific Asian Conference of Majors (PACOM)
14.	13213/IX/1986 Tgl. 3 September 1986	- Seoul - Vancouver - Tokyo	3 (tiga) hari	- Mendampingi Wabub Bid. Ekbang pada peninjauan Light Train
15.	894/540/Diklat Tgl. 7 Juli 1986 (Depdagri)	- Sydney	2 (dua) tahun	- Pendidikan M.A. Degree in Politics, Development and Administration
16.	2225 / 1990 Tgl. 9 Maret 1990	- Innsbruck, Austria - Brussels, Belgia	1 (satu) minggu	- Menghadiri “World Urban Development Forum” IULA
17.	7920 / 1990 Tgl. 18 September 1990	- Barcelona Spanyol	14 (empat belas) hari	- Menghadiri “World Executive Committee” IULA
18.	9436 / 1990 Tgl. 12 Nopember 1990	- Kuala Lumpur	1 (satu) minggu	- Mendampingi Gubernur pada acara “Executive Committee IULA Asia Pacific”
19.	10524 / 1990 Tgl. 17 Desember 1990	- Los Angeles	2 (dua) minggu	- Penandatanganan Piagam Perjanjian Kerjasama Kota Jakarta - Los Angeles
20.	805 / 1991 Tgl. 26 Pebruari 1991	- Tokyo - Seoul	2 (dua) minggu	- Mendampingi Gubernur pada acara Peresmian Gedung Tokyo Metropolitan Government.

NO	SURAT TUGAS NO. & TANGGAL	KOTA TUJUAN	DURASI TUGAS	KEPERLUAN
				- Program Kerjasama Jakarta-Seoul.
21.	3516 / 1991 Tgl. 6 Juni 1991	- Bangkok - Rotterdam	20 (dua puluh) hari	- Sidang IULA – ASPAC - Persiapan kunjungan Gubernur dan menghadiri sidang IULA International di Oslo
22.	1088/k/Sekwilda/1991 Tgl. 4 Oktober 1991	- Montreal - Canada	17 (tujuh belas) hari	- Mendampingi Gubernur pada acara “The Summit Conference of The Major Cities of The World III”.
23.	299/k/Sekwilda/IV/1992 Tgl. 9 April 1992	- Beijing - Tokyo	2 (dua) minggu	- Mendampingi Gubernur pada undangan Walikota Beijing dan Pertemuan dengan Gubernur Tokyo
24.	4724 / 1992 Tgl. 11 Agustus 1992	- Taipei - Taiwan	7 (tujuh) hari	- Mendampingi Gubernur pada “Executive Committee Meeting IULA - ASPAC IV”
25.	6045 / 1992 Tgl. 15 Nopember 1992	- Seoul	1 (satu) minggu	- Melakukan Persiapan kerjasama antara Jakarta – Seoul - tahun 1993.
26.	621 / 1993 Tgl. 16 Pebruari 1993	- Florence, - Italia - Berlin	2 (dua) minggu	- “3 <sup>rd</sup> International Conference on Regional and Municipal Cooperation” - Pembicaraan pendahuluan Sister City
27.	1312 / 1993 Tgl. 19 Maret 1993	- Tokyo - Rotterdam - Los Angeles - Amsterdam	17 (Tujuh-belas) hari	- Mempersiapkan dan Mendampingi kunjungan kerja Gubernur ke kota-kota Sister City
28.	3727 / 1993 Tgl. 5 Juli 1993	- New South Wales - Canberra	10 (sepuluh) hari	- Menghadiri acara hubungan kerjasama antara New South Wales - Jakarta

NO	SURAT TUGAS NO. & TANGGAL	KOTA TUJUAN	DURASI TUGAS	KEPERLUAN
29.	665 / 1994 Tgl. 7 Maret 1994	- Manila	7 (tujuh) hari	- Menghadiri "Executive Committee Meeting IULA – ASPAC"
30.	2891 / 1994 Tgl. 26 April 1994	- Berlin - Paris - Istambul - Cairo - London	17 (tujuh belas) hari	- Mempersiapkan dan Mendampingi kunjungan kerja Gubernur ke kota-kota Sister City
31.	5039 / 1994 Tgl. 21 Oktober 1994	- Seoul - Bangkok	10 (sepuluh) hari	- Menghadiri "Seoul's Sister City" Conference - Mendampingi Gubernur meninjau sistem jalan tol
32.	5593 / 1994 Tgl. 2 Desember 1994	- Seoul - Tokyo	10 (sepuluh) hari	- Menghadiri penandatanganan Exchange Program Jakarta-Seoul tahun 1995 dan keikut-sertaan pada "Tokyo Frontier 1996"
33.	568 / 1995 Tgl. 17 Pebruari 1995	- Tokyo	10 (sepuluh) hari	- Mendampingi Wagub. Bidang Kesra pada Program Kerjasama Seoul-Tokyo 1995/1996.
34.	1703 / 1995 Tgl. 7 April 1995	- Beijing	1 (satu) minggu	- Menghadiri Penandatanganan Program Kerjasama Jakarta Beijing - tahun 1995
35.	3276 / 1995 Tgl. 30 Juni 1995	- Den Haag - Paris - Casablanca	17 (tujuh belas) hari	- Mempersiapkan dan Mendampingi kunjungan kerja Gubernur ke kota-kota Sister City
36.	4049 / 1995 Tgl. 18 Oktober 1995	- Seoul	5 (lima) hari	- Menghadiri Konferensi dan penyampaian Makalah Pemerintah DKI Jakarta
37.	4839 / 1995 Tgl. 14 Desember 1995	- New South Wales	1 (satu) minggu	- Menghadiri Program Kerjasama antara Jakarta - New South Wales tahun 1996
38.	771/ 1996 Tgl. 18 Maret 1996	- Kuala Lumpur	7 (tujuh) hari	- Mempersiapkan dan mendampingi kunjungan kerja Gubernur

NO	SURAT TUGAS NO. & TANGGAL	KOTA TUJUAN	DURASI TUGAS	KEPERLUAN
39.	3139 / 1996 Tgl. 11 Mei 1996	- Istanbul - Rotterdam	2 (dua) minggu	- Menghadiri "World Assembly of Cities and Local Authorities & Habitat II The City Summit". - Menyiapkan kegiatan kerjasama antara Jakarta - Rotterdam tahun 1997
40.	3966 / 1996 Tgl. 12 Juli 1996	- Boston USA	10 (sepuluh) hari	- Menghadiri Konferensi Sister Cities International (SCI)
41.	5047 / 1996 Tgl. 8 Nopember 1996	- Seoul	7 (tujuh) hari	- Menghadiri "Executive Committee Meeting IULA" - Rencana kegiatan kerjasama antara Jakarta – Seoul tahun 1997.
42.	5751 / 1996 Tgl. 8 Nopember 1996	- Miami USA - Jeddah	10 (sepuluh) hari	- Mendampingi Gubernur pada "World Executive Committee Meeting IULA" - Pertemuan Koordinasi dengan Perwakilan RI di Jeddah
43.	6084 / 1996 Tgl. 4 Desember 1996	- Makati - Manila	4 (empat) hari	- Menghadiri 1 <sup>st</sup> International Advisory Board Meeting The Konrad Adenauer of Excellence (KAME)
44.	240 / 1997 Tgl. 23 Januari 1997	- Seoul	4 (empat) hari	- Menandatangani Naskah Program Pertukaran Kerjasama Jakarta-Seoul tahun 1997/1998
45.	4355 / 1997 Tgl. 26 Mei 1997	- Manila	6 (enam) hari	- Menghadiri Konferensi "East and South East Asia Network for Better Local Government"
46.	4763 / 1997 Tgl. 30 Juni 1997	- Kuala Lumpur	4 (empat) hari	- Memimpin Delegasi Studi Banding Pengembangan Sumber Daya Manusia IULA-ASPAC
47.	4930 / 1997 Tgl. 18 Juli 1997	- San Diego - Los Angeles	10 (sepuluh) hari	- Penyampaian Makalah Pengelolaan Hubungan Sister City Pemerintah DKI Jakarta pada Sister City Forum - Membicarakan kegiatan Sister City Jakarta – Los Angeles 1997/1998

NO	SURAT TUGAS NO. & TANGGAL	KOTA TUJUAN	DURASI TUGAS	KEPERLUAN
48.	5898 / 1997 Tgl. 21 Oktober 1997	- Kuala Lumpur	3 (tiga) hari	- Penutupan Pelatihan “Financial Central” IULA – ASPAC
49.	6047 / 1997 Tgl. 5 Nopember 1997	- Tokyo	5 (lima) hari	- Penutupan Pelatihan “Executive Committee Meeting & Council IULA-ASPAC”
50.	2295 / 1998 Tgl. 13 Maret 1998	- Taipei	4 (empat) hari	- Menghadiri “Executive Committee (EXCO) Meeting” ke-16.
51.	2296 / 1998 Tgl. 13 Maret 1998	- Manila	5 (lima) hari	- Menghadiri seleksi pemilihan kota-kota Asia penerima Awards Konrad Adenauer Medal of Excellence
52.	3254 / 1998 Tgl. 1 Mei 1998	- Tokyo - Berlin - Seoul	15 (lima belas) hari	- Mendampingi Gubernur pada “World Conference on International Cooperation of Cities and Citizens for Cultivating an Eco-Society”
53.	6746 / 1998 Tgl. 7 Oktober 1998	- Lisabon - Berlin - Istanbul	15 (lima belas) hari	- Mendampingi Gubernur memberikan kemungkinan kerjasama Jakarta -Lisabon. - Menghadiri “Asia Pasific Metropolitan Conference”. - Penandatanganan Letter of Intent Kota Jakarta – Istanbul
54.	6842 / 1998 Tgl. 14 Oktober 1998	- Manila - Los Angeles	5 (lima) hari	- Menghadiri “Executive Committee” IULA-ASPAC
55.	1069 / 073.554 Tgl. 21 April 1999	- Hachinohe - Tokyo	5 (lima) hari	- Mengikuti “International Symposium for an International City for the 21 <sup>st</sup> Century” - Membicarakan dan menandatangani Program Kerjasama Jakarta – Tokyo 1999/2000
56.	758 / 073.554 Tgl. 9 Maret 2000	- Singapore - Johor Baru	4 (Empat) hari	- Studi banding pengelolaan kepariwisataan terpadu dengan pemugaran Kota Tua

NO	SURAT TUGAS NO. & TANGGAL	KOTA TUJUAN	DURASI TUGAS	KEPERLUAN
57.	1281 / 073.554 Tgl. 28 April 2000	- Belanda	7 (tujuh) hari	- Studi Visit ke Museum-museum di Amsterdam, Rotterdam, Delft dan Naarden.
58.	2923 / 073.554 Tgl. 20 September 2000	- Fremantle Western Australia	5 (lima) hari	- Pembicara rencana kerjasama Maritime Museum Fremantle dan Museum Bahari, Jakarta
59.	2820/073.554 Tgl. 21 September 2001	- Singapore	5 (hari) hari	- Promosi Pariwisata ASEAN
60.	3114/0733.554 Tgl. 19 Oktober 2001	- Kuala Lumpur	7 (tujuh) hari	- Promosi Pariwisata ASEAN
61.	3254/073.554 Tgl. 31 Oktober 2001	- Kunming China	10 (sepuluh) hari	- Promosi Pariwisata pada China International Travel Mart (CITM)
62.	3526/073.554 Tgl. 22 Nopember 2001	- Tokyo	7 (tujuh) hari	- Promosi Pariwisata pada Japan Association of Travel Agency (JATA) 2001.
63.	3647/073.554 Tgl. 4 Desember 2001	- Taipei	5 (lima) hari	- Promosi Pariwisata dalam rangka Taipei International Travel Fair
64.	273/073.554 Tgl. 26 Februari 2002	- Berlin	7 (tujuh) hari	- Promosi Pariwisata "Internationale Tourism Borse (ITB) Berlin, 2002.
65.	564/073.554 Tgl. 12 April 2002	- New Delhi	5 (lima) hari	- Menghadiri PATA Conference ke-51 di New Delhi.
66.	588/073.554 Tgl. 16 April 2002	- Bangkok	4 (empat) hari	- Menghadiri HUT Kota Bangkok ke-220
67.	706/073.554	- Dubai	7 (tujuh)	- Promosi Pariwisata pada Arabian

NO	SURAT TUGAS NO. & TANGGAL	KOTA TUJUAN	DURASI TUGAS	KEPERLUAN
	Tgl. 29 April 2002		hari	Travel Mart 2002 di Dubai, Uni Emirat Arab.(UAE)
68.	1145/073.554 Tgl. 18 Juni 2002	- Bangkok	7 (tujuh) hari	- Promosi Pariwisata DKI di Thailand
69.	1759/073.554 Tgl. 27 Agustus 2002	- Bangkok	4 (empat) hari	- Studi banding dalam rangka penyusunan Raperda Kepariwisataaan bersama DPRD DKI dan Lembaga Penelitian Pranata Pembangunan UI.
70.	1860/073.554 Tgl. 2 September 2002	- Yokohama	6 (enam) hari	- Promosi Pariwisata Terpadu DKI Jakarta pada World Travel Four 2002 di Yokohama
71.	2124/073.554 Tgl. 3 Oktober 2002	- Australia	11 (sebelas) hari	- Road Show Pariwisata ke Perth, Adelaide, Brisbane, Melbourne dan Sydney (ditunda).
72.	2311/073.554 Tgl. 24 Oktober 2002	- Beijing - Shanghai - Nanjing	7 (tujuh) hari	- Promosi Pariwisata pada Cina International Travel Mart (CITM).
73.	2726/073.554 Tgl.16 Desember 2002	Kuala Lumpur	3(tiga) hari	Penjajagan kerjasama Diklatprop dan Institute Tadbiran Awam (INTAN) Malaysia
74	716/073.554 Tgl.19 Maret 2003	Canberra (Australia)	5(lima) hari	Penjajagan kerjasama Diklatprop dan The University of Canberra.

Jakarta, 11 Juni 2011

Robert P. Silalahi