

## **KEBERLANJUTAN, TRANSISI,ATAU PERUBAHAN? EVALUASI TERHADAP VISI DAN MISI KOTA SEMARANG PASCA REFORMASI**

**Jawoto Sih Setyono,<sup>1</sup>Landung Esariti, Artiningsih**

Jurusan Perencanaan Wilayah dan Kota Universitas Diponegoro, Semarang  
Kampus Undip Tembalang, Semarang 50275

### **Abstract**

*The process of political and economic reform that ended the New Order administration has marked a new era in Indonesian development planning system. Under more democratic political regime, central and local governments have been doing the process of formulating development with a new approach of strategic planning. In this approach, vision and mission of government have been important parts of both long-term and medium-term planning documents. This article assesses the importance of the vision and mission elements as part of Semarang planning documents in the last two decades. It is done by applying some content analyses combined with contextual analysis within which the process of plan formulation was conducted. It is found that on the one hand there are obvious inconsistencies in vision statement from one planning period to another. On the other hand, mission statements appear to be slightly different than that of the visions. The missions as the practical elaboration of visions are better in the sense that there is clear connection between the missions from different planning period. It is also found that the visions of Semarang do not offer good statement to brand the city to enter a more competitive intercity relation as now takes place everywhere in the country. Finally, it can be concluded that with the changes of vision statements it would be difficult for Semarang to transform its development path more sustainably in the future.*

**Keywords: strategic planning, city vision and missions, city branding**

### **Abstrak**

*Proses reformasi politik dan ekonomi yang mengakhiri masa kekuasaan Orde Baru telah menandai era baru dalam sistem perencanaan pembangunan di Indonesia. Di dalam sistem politik yang lebih demokratis, pemerintah pusat dan daerah melakukan proses perumusan rencana pembangunan dengan pendekatan perencanaan strategi dimana visi dan misi pembangunan menjadi unsur penting dalam perencanaan jangka menengah maupun panjang. Artikel ini mengkaji visi dan misi Kota Semarang dalam konteks perubahan yang terjadi hampir dalam dua dasawarsa terakhir. Dengan menggunakan pendekatan analisis isi, didapatkan bahwa selama tiga periode perencanaan jangka menengah lima tahunan terdapat inkonsistensi dalam rumusan pernyataan visi. Di sisi yang lain, meskipun agak berbeda dengan substansi visi, pernyataan misi pembangunan Kota Semarang relatif mencerminkan adanya kontinuitas antarperiode perencanaan. Dari sudut pandang integrasi visi kota sebagai bagian dari branding kota, visi-visi yang telah dirumuskan dalam rencana jangka menengah belum menunjukkan sebuah merek yang mewakili Kota Semarang. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa perubahan dalam visi kota, agak sulit bagi Semarang untuk mentransformasikan dirinya dalam proses pembangunan yang lebih berkelanjutan di masa mendatang.*

**Kata kunci : perencanaan strategis, visi-misi kota, branding kota**

<sup>1</sup> Korespondensi penulis: email: jawoto@pwk.undip.ac.id; telp: +62 815 6646 379

## **Pendahuluan**

Semenjak Presiden Soeharto mengundurkan diri dari jabatan Presiden Republik Indonesia pada Mei 1998, era Orde Baru yang berlangsung selama hampir 32 tahun usai. Berakhirnya era Orde Baru ditandai dengan munculnya era Reformasi yang ditandai dengan transisi kepresidenan dari Soeharto ke B.J. Habibie sampai dengan dilaksanakannya Pemilu 1999. Masa setelah Pemilu 1999 menandai perubahan mendasar dalam konsep ketatanegaraan yakni amandemen terhadap UUD 1945. Amandemen yang berlangsung selama dua kali tersebut tidak saja telah mengubah secara fundamental struktur kelembagaan negara tetapi juga struktur hubungan antara pusat dan daerah. Selain itu, amandemen tersebut menjadi tonggak bagi munculnya banyak undang-undang yang berhubungan dengan sistem pembangunan yang dalam era Orde Baru dianggap telah berjalan secara solid dan sistematis.

Selama masa Orde Baru, sistem perencanaan dilaksanakan berdasarkan pada Ketetapan MPR tentang Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN) sesuai amanat UUD 1945. Peraturan perundangan di bawahnya yang mengatur tentang perencanaan pembangunan tidak pernah dilahirkan, selain apa yang tertera dalam UU 5/1974 tentang Pemerintahan Daerah. Penyusunan rencana pembangunan di daerah, baik dalam bentuk rencana jangka panjang, menengah dan tahunan didasarkan pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 9 Tahun 1982 tentang Pedoman Perencanaan Pelaksanaan dan Pengendalian Pembangunan di Daerah (P5D). Menteri dalam negeri pada masa Orde Baru adalah kelembagaan sentral yang mengatur pola pembangunan di daerah, dengan otonomi yang sangat terbatas pada pemerintah daerah, baik di tingkat

I/provinsi maupun tingkat II/kabupaten/kota (Rohi, 2014).

Pada masa reformasi, salah satu tuntutan yang disuarakan pada 'reformis' adalah kewenangan yang lebih besar untuk daerah. Hal ini kemudian terwujud dengan adanya dua undang-undang yang secara drastis mengubah sistem tata kelola negara di Indonesia. Kedua undang-undang tersebut adalah UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Menurut Hofman dan Kaiser (2004), kedua undang-undang tersebut merupakan sebuah perubahan besar atau "*big bang*" dalam sistem pemerintahan di Indonesia yang selama periode Orde Baru dan sebelumnya bersifat sentralistik. Perubahan hubungan pusat-daerah ini semakin "revolutif" ketika pada 2004 UU No. 22 Tahun 1999 dihapus dan diganti dengan UU No. 32 Tahun 2004 yang salah satu pasalnya menyebutkan pemilihan kepala daerah secara langsung oleh rakyat, tidak lagi dipilih DPRD.

Sejalan dengan proses transformasi tersebut, perubahan besar ini juga terjadi dalam sistem perencanaan pembangunan nasional. Pada 2004 diundangkan UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang menggantikan sistem perencanaan transisional pada masa 1999-2004, dimana terdapat kekosongan regulasi yang mengatur mekanisme dan proses perencanaan pembangunan di pusat dan daerah. Selama masa transisi tersebut, terdapat perubahan pendekatan perencanaan dari model Repelita (Rencana Pembangunan Lima Tahun) menjadi Propenas/Propeda (Program Pembangunan Nasional/Daerah) dan Renstra (Rencana Strategis). Kedua sistem perencanaan ini kemudian diubah lagi melalui UU No. 25 Tahun 2004. Perubahan ini menandai dimulainya

pendekatan perencanaan strategis dalam sistem perencanaan pembangunan nasional di Indonesia yang berlangsung hingga saat ini.

Dalam pendekatan perencanaan strategis, perencanaan tidak berawal dari pemahaman terhadap kondisi saat ini, tetapi bermula dari apa yang akan dituju di masa yang akan datang. Ini perbedaan yang sangat mendasar antara pendekatan tradisional yang bersifat komprehensif dengan perencanaan strategis. Dalam kaitan dengan hal tersebut, Mintzberg (1994) mengatakan bahwa ada dua perbedaan signifikan antara perencanaan tradisional dan perencanaan strategis. Pada perencanaan tradisional para perencana berpikir secara analitis, mencoba memahami kondisi yang ada melalui proses analisis yang rasional dan ilmiah. Sebaliknya, pada perencanaan strategis, perencana dituntut untuk lebih berpikir secara sintesis, mendialogkan berbagai macam hal bahkan untuk hal yang saling bertentangan serta memahami dinamika kondisi yang terjadi dalam kerangka ketidakpastian.

Dalam kerangka tersebut di atas, artikel ini akan mengkaji bagaimana perubahan dalam pendekatan tersebut terwujud dalam perumusan visi dan misi perencanaan pembangunan Kota Semarang. Sebagaimana kota-kota besar lain di Indonesia, Kota Semarang juga mengalami masa-masa transisi dalam proses perumusan kebijakan tersebut. Tetapi berbeda dengan kota lain, dengan mempunyai kedudukan secara geografis serta karakteristik fisik unik yang ada di Semarang, proses perumusan visi pembangunan dan hasil akhir yang ditetapkan di kota ini menarik untuk dikaji. Dalam kaitan dengan keberlanjutan dan perubahan yang terjadi dalam kurun waktu hampir dua dasawarsa terakhir sejak era reformasi berawal, ada setidaknya dua pertanyaan kunci yang ingin dijawab, yaitu:

1. Apakah visi perencanaan pembangunan Kota Semarang relevan dengan kondisi yang terjadi di masanya ataukah visi tersebut merupakan perwujudan dari sebuah rencana besar untuk membangun kota ini di masa yang akan datang?
2. Apakah pada periode-periode perencanaan yang telah dilalui pada masa pasca reformasi visi yang dirumuskan untuk Kota Semarang mempertimbangkan keberlanjutan (*continuity*) ataukah visi tersebut bersifat diskret atau terputus dari mata rantai proses kebijakan?

Kajian akan dilakukan dengan melakukan perbandingan antara perspektif teoritis perencanaan strategis dan perannya dalam pembangunan kota. Selain itu, kajian juga dilakukan dalam kerangka *place branding* (pemerekan tempat). Argumen utama yang menjadi dasar dalam kajian ini adalah bahwa seharusnya perumusan dan pernyataan visi merupakan gagasan yang mewakili kondisi masa depan yang diinginkan oleh Kota Semarang, baik sebagai refleksi kota pada saat ini maupun sebagai upaya untuk mempromosikan kota dalam situasi persaingan antarkota yang semakin meningkat untuk menarik investasi.

Untuk mengkaji hal tersebut, artikel ini dibagi menjadi beberapa bagian. Bagian setelah pendahuluan ini akan membahas beberapa perspektif teoritis yang berkaitan dengan proses perencanaan strategis serta peran perumusan visi (*visioning*) dalam perencanaan strategis tersebut. Bagian sesudahnya menjelaskan metode dan data yang digunakan dalam penelitian untuk artikel ini. Hasil dan diskusi dibahas pada bagian ketiga, yang diawali dengan penjelasan secara kritis tentang perjalanan visi pembangunan kota dari waktu ke waktu. Ringkasan dan kesimpulan menutup pembahasan dalam artikel ini.

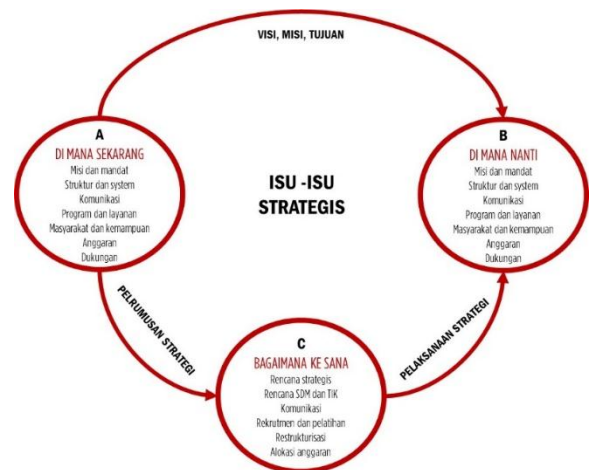
### Kerangka Teoritis

Perencanaan strategis berhubungan dengan perumusan tindakan-tindakan yang bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya (Bryson, 2004). Pada awalnya perencanaan strategis ini berkembang pada dunia bisnis, sebagai antisipasi dari peningkatan persaingan dan peningkatan faktor ketidakpastian terhadap kondisi masa depan akibat terbukanya pasar baru, tuntutan produk yang berubah cepat dan faktor lainnya. Pada tahun awal 1990-an, perencanaan strategis mulai diadopsi pada organisasi nonprofit, termasuk lembaga publik. Bryson (2004) mengatakan bahwa perubahan ini terjadi karena perubahan pemikiran yang terjadi di lembaga publik seperti pemerintah daerah yang ingin mengedepankan fungsi pelayanan di tengah menurunnya potensi sumber daya keuangan akibat berbagai perubahan kondisi eksternal.

Meskipun secara prinsip tidak ada perbedaan yang berarti antara perencanaan strategis untuk unit bisnis dengan lembaga publik atau pemerintahan, tujuan-tujuan dalam perencanaan strategis bagi lembaga pemerintahan mempunyai dimensi yang lebih luas, karena berhubungan dengan kelompok masyarakat yang lebih luas. Karena itu, proses perencanaan strategis bagi lembaga pemerintah lebih kompleks dengan pelibatan banyak pihak (Bryson, 2011; Gordon, 2006). Pihak yang terlibat tidak saja berasal dari dalam struktur pemerintahan tetapi juga berasal dari pihak eksternal (2004: 9).

Karena mempunyai karakteristik yang bersifat kolaboratif tersebut, proses perencanaan strategis juga berhubungan dengan kesepakatan atau konsensus di antara pihak-pihak yang terlibat (Huxham, 2003). Proses kolaboratif dan partisipatif ini seharusnya mewarnai setiap tahapan penyusunan rencana strategis. Menurut

Gordon (2006), perencanaan strategis tidak hanya sekadar menghasilkan produk rencana yang di dalamnya berisi strategi dan tindakan, tetapi juga merupakan proses dimana kesepakatan dan komitmen antara masyarakat, pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan pemerintah menjadi landasan bahkan syarat bagi kesuksesan rencana yang dihasilkan. Sejalan dengan itu, Bryson (2004) memberikan penegasan bahwa pada setiap tahapan perencanaan strategis yang sering disebut dengan proses ABC (lihat Gambar 1), keterlibatan semua pihak tidak bisa dihindarkan sehingga proses itu bisa dilalui dengan baik.



Sumber: Bryson, 2004: 7

**Gambar 1**  
**Siklus Perencanaan Strategis**

Proses kolaboratif tersebut umumnya tercermin dalam perumusan dan penetapan visi, misi atau nilai dasar (*core values*) dari sebuah organisasi sebagai kebijakan dasar perencanaan strategis (Butuner, 2016). Bagi pemerintah daerah, sebagaimana yang dinyatakan oleh Gordon (2006), pernyataan visi dan misi merupakan sebuah pemahaman kolektif dari masyarakat untuk mencapai kondisi ideal yang diinginkan. Kondisi yang ideal ini bisa berhubungan dengan kualitas

hidup, lingkungan yang menyenangkan serta hal-hal lain yang berhubungan dengan kebutuhan komunitas. Jika visi berhubungan dengan bagaimana kondisi yang diinginkan oleh masyarakat, misi lebih banyak berhubungan dengan bagaimana pemerintah memposisikan dirinya dalam menjalankan visi yang diinginkan tersebut (Gordon, 2006). Gabungan antara pernyataan visi dan misi menjadi faktor kunci dalam proses perencanaan strategis. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Bryson (2004), visi dan misi merupakan langkah awal substansial dalam proses perencanaan strategis karena dari tahap penetapan visi dan misi inilah proses perumusan strategis dan tindakan akan bisa berlangsung dengan baik.

Karena mempunyai kedudukan yang penting dalam perencanaan strategis itulah, visi dan misi yang dihasilkan harus mampu mencerminkan kondisi yang memang diinginkan oleh masyarakat. Butuner (2016) mengatakan bahwa visi tidak saja harus jelas menggambarkan kondisi masa depan yang diinginkan tetapi juga mendorong siapapun yang terlibat dalam proses untuk maju bersama menuju kondisi tersebut. Dengan kata lain, visi menjadi inspirasi bagi para pemangku kepentingan untuk bergerak bersama menuju apa yang dicita-citakan. Karena begitu pentingnya peran visi dalam proses perencanaan strategis, ada beberapa hal yang seharusnya melekat pada visi sebuah kota. Butuner (2016: 6) menyebutkan bahwa ada 4 (empat) kriteria penting yang bisa digunakan untuk merumuskan visi, yaitu: (1) idealis; (2) asli (*original*); (3) berbeda/unik (*distinctive*); dan (4) menarik (*attractive*).

Selain itu, dalam beberapa waktu terakhir ketika kompetisi antarkota, antarwilayah, dan antarnegara semakin meningkat sebagai dampak dari proses globalisasi, visi bagi kota dan daerah juga dianggap sebagai bagian upaya “menjual” daerah dengan “merek” tertentu

(*branding*) Oliveira (2015: 22). Dalam sudut pandang ini, visi sebuah kota tidak saja dilihat sebagai bagian dari cita-cita ideal yang ingin dituju, melainkan juga dipandang sebagai upaya yang sungguh-sungguh dalam konteks kekinian untuk membangun citra daerah yang lebih baik melalui *brand*. Upaya ini sekarang menjadi kecenderungan umum bagi kota-kota di negara-negara maju dan juga di negara sedang berkembang.

Dalam kerangka *place branding* ini, banyak daerah mencoba mengintegrasikannya dengan rencana strategis, khususnya di negara-negara yang sudah mengadopsi pendekatan strategis dalam sistem perencanaan ruang mereka. Integrasi pemerekan tempat dengan rencana strategis bisa bermakna dua, menurut argumentasi Oliveira (2015). Argumentasi pertama mengatakan bahwa merek kota menjadi bagian dari rencana strategis. Ini sama saja menjadikan merek yang bisa dalam bentuk visi kota itu menjadi bagian dari upaya strategis yang akan dilakukan sebagai bagian dari perencanaan strategis. Menurut argumentasi yang kedua, perencanaan atau rencana strategis menjadi bagian dari *branding* kota itu sendiri. Pada pendekatan ini, keunikan daerah yang tercermin dalam dokumen strategis yang kemudian diimplementasikan dalam serangkaian inisiatif pembangunan merupakan *brand* daerah itu sendiri. Dengan kata lain, kondisi daerah itu sendiri didorong untuk menjadi *brand* atau merek yang kemudian dipromosikan melalui beragam cara.

Dari pembahasan di atas, jelas bahwa apapun cara pandang yang digunakan untuk penilaian, visi dan juga misi daerah memegang peran penting tidak saja bagi mengarahkan pembangunan kota pada saat sekarang dan di masa yang akan datang, tetapi juga sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing daerah pada era global yang sedang berjalan seperti pada saat ini. Dengan demikian, visi dan misi daerah

tidak saja menjadi pedoman bagi masyarakat dan pemangku kepentingan lain dalam menjalankan aktivitasnya. Visi dan misi daerah juga menjadi bagian dari upaya menarik sebanyak mungkin minat masyarakat di luar daerah tersebut untuk lebih mengenal daerah itu. Visi dan misi kota menjadi bagian dari upaya mempromosikan dan memasarkan kota sehingga akan menarik sumber daya masuk ke dalam kota tersebut melalui investasi dan pariwisata (Oliveira, 2015).

### **Bahan dan Metode**

Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara kritis visi dan misi Kota Semarang semenjak reformasi terjadi pada 1998-1999. Untuk mendukung kajian itu, data visi-misi yang tercatat dalam dokumen perencanaan Kota Semarang digunakan sebagai landasan analisis. Dokumen yang digunakan adalah:

1. Program Pembangunan Daerah Kota Semarang 2001-2005
2. Rencana Strategis Kota Semarang 2001-2005
3. Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kota Semarang 2005-2025
4. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Semarang 2005-2010
5. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Semarang 2010-2015
6. Rancangan Awal Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Semarang 2016-2021

Kajian kritis dilakukan dengan mengadopsi metode analisis isi (*content analysis*). Menurut Drisko (2015) analisis isi adalah teknik penelitian yang ditujukan untuk menarik kesimpulan yang valid dan bisa direplikasi melalui pemahaman dan pendalaman terhadap teks yang dihubungkan dengan konteks yang melingkupinya. Teks dalam hal ini tidak hanya dipahami sebagai dokumen,

tetapi bisa juga dalam bentuk dokumentasi visual dan suara yang terekam melalui media. Pendekatan ini digunakan dalam kajian visi dan misi Kota Semarang karena dianggap lebih sesuai dengan keberadaan data dan tujuan yang ingin dicapai yakni mengetahui bagaimana visi dan misi dirumuskan dalam situasi yang melingkupinya sebagai konteks yang tidak bisa dipisahkan dari pernyataan visi dan misinya itu sendiri.

### **Hasil dan Pembahasan**

#### **Konteks Perubahan Ekonomi dan Politik Kota Semarang**

Sejak terjadi transisi pemerintahan dari Orde Baru ke Era Reformasi, masyarakat Kota Semarang sebagaimana halnya penduduk Indonesia secara keseluruhan telah mengalami 4 (empat) kali pemilu yang dianggap berlangsung demokratis, yakni pada 1999, 2004, 2009, dan terakhir 2014. Pada pemilu 2004, tidak saja anggota parlemen pusat dan daerah yang dipilih secara langsung oleh rakyat, tetapi juga Presiden. Adanya perubahan yang drastis di tahun itu menandai babakan penting dalam sistem ketatanegaraan Indonesia pasca amandemen UUD 1945 pada 2002. Perubahan menuju kondisi penyelenggaraan negara yang semakin demokratis menjadi semakin luas ketika pada 2009 kepala daerah (provinsi, kabupaten, dan kota) juga dipilih secara langsung melalui pemilu. Tradisi demokrasi baru ini membawa akibat pada menguatnya partai politik sebagai salah pilar kelembagaan demokrasi yang modern di Indonesia.

Sejak pemilu yang demokratis pertama kali dilakukan di Indonesia pada 1999, ada yang menarik dari perubahan komposisi perwakilan partai politik dalam lembaga legislatif daerah atau DPRD Kota Semarang. Selama empat kali pemilu legislatif dilakukan, tidak ada satupun partai politik yang

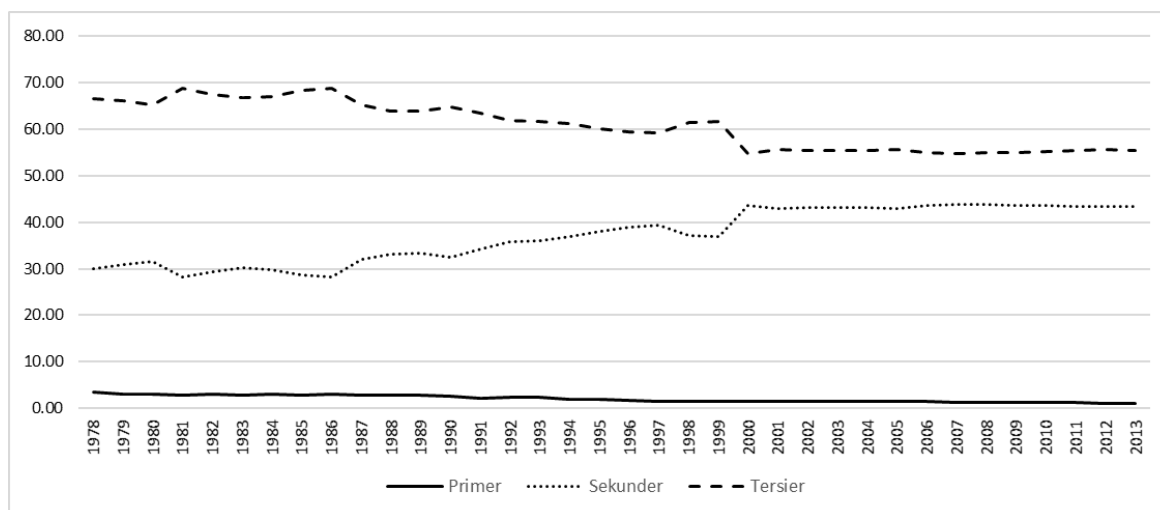
secara mayoritas menguasai kursi dalam lembaga parlemen daerah. Ketidadaan satu partai politik yang dominan ini menjadikan proses politik yang berhubungan dengan pengambilan kebijakan pembangunan juga berjalan dengan konsensus antar partai. Karena peran DPRD sangat kuat dalam era desentralisasi dan demokratisasi yang berjalan di Indonesia sejak 1999 tersebut, keberhasilan pembangunan sangat ditentukan juga oleh proses politik yang berjalan di dalam DPRD, sebagai salah satu lembaga politik penting di Indonesia pasca Orde Baru (Ziegenhain, 2008).

Semakin pentingnya peran lembaga partai politik dan perwakilannya dalam parlemen pusat dan daerah tidak selamanya diimbangi dengan kapasitas yang memadai dari wakil rakyat yang terpilih mewakili partai politik tersebut. Kelemahan dalam kapasitas ini tercermin dari munculnya kontroversi dalam pengambilan keputusan penting dalam kebijakan pembangunan serta munculnya sentimen negatif dari masyarakat. Salang (2006) menyebutkan bahwa dalam praktek proses pengambilan keputusan politik di parlemen aspirasi partai lebih dikedepankan dibandingkan dengan aspirasi rakyat. Ini bisa terjadi karena eforia demokratisasi tidak diimbangi oleh sistem rekrutmen politik sehingga malah memungkinkan munculnya

politikus yang kurang atau tidak berkapasitas. Kondisi inilah yang akhirnya mempengaruhi proses-proses legislasi serta pengambilan keputusan yang terkait dengan kebijakan pembangunan.

Dari sisi perekonomian, Kota Semarang secara historis sejak awal berkembang sebagai kota pusat perdagangan dan jasa, meskipun dalam perkembangannya sektor sekunder mulai memberikan kontribusi yang meningkat dari waktu ke waktu. Sebagaimana terlihat pada Gambar 2, sejak era 1970-an Semarang menjadi kota pusat jasa, meskipun kegiatan sekunder (industri pengolahan umumnya) mulai meningkat kontribusinya dalam struktur perekonomian kota, khususnya sejak tahun 2000 ketika kontribusi sektor sekunder melampaui angka 40% dalam struktur ekonomi kota. Meskipun ada kenaikan signifikan sektor sekunder dalam perekonomian, sektor tersier (jasa-jasa) masih menjadi sektor dominan dalam perkembangan ekonomi Kota Semarang. Kedudukan Kota Semarang sebagai pusat pemerintahan dan sekaligus sebagai kota terbesar di Jawa Tengah menjadi pendorong perkembangan sektor tersier dalam struktur perekonomian kota.

Dalam kurun 2000 sampai dengan 2013, terlihat ada stabilisasi peranan sektor tersier dalam perekonomian kota. Sektor tersier memberikan



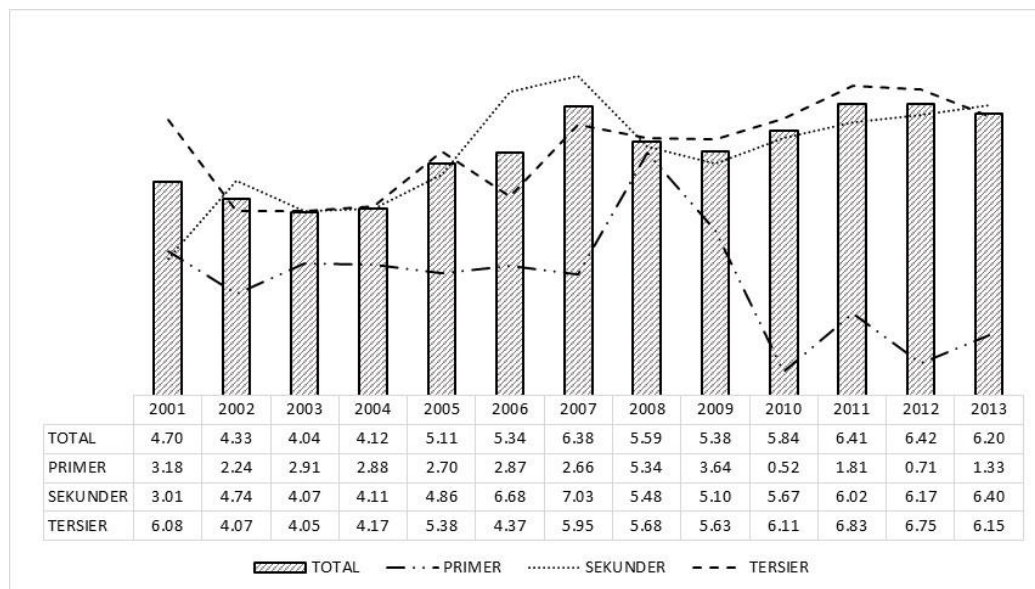
Sumber: BPS Jawa Tengah, 2016

**Gambar 2**  
**Perkembangan Perekonomian Kota Semarang 1978-2013**

kontribusi lebih dari setengah dari perekonomian kota, sementara sektor sekunder menyumbang kurang lebih 45%. Sektor primer, meskipun sangat kecil sumbangannya dalam perekonomian, tetap menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam perkembangan ekonomi Kota Semarang. Namun demikian, jika dilihat dari perspektif yang berbeda, stabilnya kontribusi sektor tersier dalam perekonomian Kota Semarang itu bisa juga dipandang sebagai stagnasi.

Kondisi tersebut di atas didukung oleh fakta bahwa dalam kurun waktu 2001-2013, sektor tersier mengalami pertumbuhan yang sangat fluktuatif.

relatif stabil dan meningkat dalam kurun lima tahun terakhir. Dengan kondisi yang seperti ini, ada kemungkinan bahwa struktur perekonomian Kota Semarang akan justru didominasi oleh sektor sekunder di masa yang akan datang. Kondisi ini bisa saja sudah terjadi, karena mengacu kepada data perekonomian terbaru yang diterbitkan oleh BPS Kota Semarang, pada periode 2010-2014, sektor sekunder sebenarnya sudah melampaui sektor tersier<sup>1</sup> (BPS Kota Semarang, 2015). Dengan demikian, peran Kota Semarang sebagai pusat perdagangan dan jasa bisa saja akan tergantikan dengan dengan berkembangnya sektor sekunder yang



Sumber: BPS Jawa Tengah, 2016

**Gambar 3**  
**Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Semarang 2001-2013**

Sektor tersier memang lebih unggul jika dibandingkan dengan sektor sekunder secara rata-rata, tetapi dalam beberapa tahun terakhir cenderung mengalami penurunan (Gambar 3). Selain itu, terdapat fluktuasi yang cukup besar dalam pertumbuhan tahunan pada sektor tersier ini. Meskipun fluktuasi ini juga terjadi di dua sektor lainnya, ada kecenderungan justru sektor sekunder yang mengalami pertumbuhan yang

cenderung tumbuh lebih cepat dalam dasawarsa terakhir ini.

Perkembangan sebuah kota juga bisa dilihat dari beberapa indikator sosial yang menggambarkan perkembangan kualitas sumberdaya manusia yang bertempat tinggal di

<sup>1</sup>Sejak 2015, BPS menggunakan metodologi baru dalam perhitungan PDRB, yang mengacu kepada standar perhitungan sektor ekonomi yang berlaku secara global (BPS, 2015).



dalam kota itu. Kualitas sumberdaya manusia ini umumnya diukur dengan Indeks Perkembangan Manusia (IPM), indeks komposit yang pertama kali dikembangkan oleh *United Nation Development Program* (UNDP). Perkembangan manusia diukur melalui 3 indikator utama, yaitu harapan hidup, pendapatan per kapita serta pendidikan. Pada 2014, nilai IPM untuk Indonesia adalah 68,9, sedikit meningkat dibandingkan dengan tahun sebelumnya (2013) yakni 68,7. Pada tahun yang sama, Provinsi Jawa Tengah telah mencapai IPM sebesar 74,05 sementara Kota Semarang mempunyai nilai IPM sebesar 78,54. Di Jawa Tengah, nilai IPM Kota Semarang berada di urutan kedua setelah Kota Surakarta yang berada pada tingkat 79,10.

Untuk melihat lebih jauh bagaimana kemungkinan hubungan antara kondisi sosial-ekonomi penduduk Kota Semarang, hubungan antara indikator IPM dengan Indeks Gini dan laju pertumbuhan ekonomi kota dapat digunakan. Perbandingan ketiga indikator tersebut menunjukkan fakta bahwa kenaikan IPM itu sejalan dengan perkembangan ekonomi. Ini berarti bahwa perekonomian yang membaik ada hubungannya dengan perbaikan taraf hidup manusia. Di sisi lainnya, meskipun belum bisa disimpulkan secara jelas, perkembangan IPM mungkin ada hubungannya dengan kenaikan Indeks Gini, indeks yang mengukur tingkat kesenjangan pendapatan antar golongan masyarakat.

### **Pergeseran Visi dan Misi Kota Semarang**

Visi dan misi adalah sesuatu yang relatif baru dalam sistem perencanaan pembangunan daerah di Indonesia.

Komponen visi dan misi muncul pertama kali dalam Program Pembangunan Nasional yang disusun oleh Pemerintah sebagai tindak lanjut dari adanya amandemen UUD 1945 yang salah satu isinya adalah hilangnya kewenangan MPR dalam penyusunan GBHN. Menurut Rohi (2013), hilangnya substansi GBHN dalam sistem perencanaan pembangunan nasional ini membawa akibat tiadanya arah yang jelas dalam kebijakan pembangunan. Visi dan misi negara dan/atau daerah terwadahi dalam visi dan misi kepala negara/kepala daerah yang bisa saja tidak “netral” karena pengaruh partai politik. Meskipun ada penyesuaian secara kelembagaan sistem perencanaan setelah diundangkannya UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN), tetap saja sulit untuk dihindari “warna” partai politik dalam proses dan substansi visi dan misi negara dan daerah.

Kota Semarang mengalami proses tersebut dalam perumusan kebijakan pembangunan kota pada periode pasca reformasi. Visi dan misi Kota Semarang pertama kali tertuang dalam Peraturan Daerah 15 tahun 2001 tentang Program Pembangunan Daerah 2001-2005. Rumusan visi dan misi yang sama dilanjutkan dalam dokumen Rencana Strategis Kota Semarang 2001-2005, yang dilegalkan melalui Peraturan Daerah 4 tahun 2002. Visi Kota Semarang sebagaimana yang tertuang dalam kedua dokumen tersebut adalah “*Terciptanya Masyarakat Kota Pantai Metropolitan yang Mumpuni*” (Bappeda Kota Semarang: 2001: 32). Visi tersebut dijabarkan ke dalam 7 (tujuh) misi.

Pada periode berikutnya, 2006-2010, sistem perencanaan pembangunan daerah Kota Semarang telah mengacu kepada UU No. 25 Tahun 2004 tentang SPPN. Produk dari perubahan ini adalah Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah (RPJPD) 2005-2015 dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) 2005-2010. Pada saat itu Kota Semarang juga memiliki walikota baru yang dipilih langsung melalui pemilu kepala daerah, pertama kali dalam sejarah Kota Semarang. Di dalam kedua dokumen tersebut tercantum visi dan misi pembangunan Kota Semarang untuk periode 2005-2010. Pada periode 2010-2015, pernyataan visi dan misi dirumuskan dalam RPJMD 2010-2015 sebagai penjabaran program lima tahun kedua dari RPJPD. Visi dan misi Kota Semarang yang terakhir tercantum dalam Rancangan Awal RPJMD 2016-2021, yang merupakan penjabaran visi dan misi walikota terpilih dalam pemilu kepala daerah yang dilakukan di akhir 2015. Tabel 2 berikut ini merangkum visi Kota Semarang selama kurun waktu 2001-2025.

lebih periode. Sampai dengan tahun 2010, tema “kota metropolitan” menjadi kunci visi kota. Tahun 2005 dan sesudahnya, hingga akhir 2021, tema “perdagangan dan jasa” muncul dalam pernyataan visi Kota Semarang. Jika dirinci lebih lanjut kalimat visi Kota Semarang, komposisi pemunculan kata kunci sebagaimana tercantum dalam Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Kata Kunci dalam Pernyataan Visi  
Kota Semarang**

Kata Kunci	Frekuensi	Periode Rencana
Metropolitan	3	2001-2005, 2005-2025, 2005-2010
Perdagangan dan jasa	3	2005-2010, 2010-2015, 2016-2021
Berbudaya	2	2005-2025, 2010-2015
Religius	2	2005-2025, 2005-2010
Sejahtera	2	2010-2015, 2016-2021
Tertib	1	2005-2025
Mumpuni	1	2001-2005
Hebat	1	2016-2021

**Tabel 2.**  
**Visi Kota Semarang 2001-2025**

Periode	Dokumen	Visi
2001-2005	Propeda/Renstra	Terciptanya masyarakat kota pantai metropolitan yang mumpuni
2005-2025	RPJPD	Semarang kota metropolitan yang religius, tertib dan berbudaya
2005-2010	RPJMD	Semarang kota metropolitan yang religius berbasis perdagangan dan jasa
2010-2015	RPJMD	Terwujudnya Semarang kota perdagangan dan jasa yang berbudaya menuju masyarakat sejahtera
2016-2021	RPJMD	Semarang kota perdagangan dan jasa yang hebat menuju masyarakat semakin sejahtera

*Sumber: Bappeda Kota Semarang, 2016*

Secara substansi, pernyataan visi Kota Semarang menunjukkan adanya dinamika, meskipun ada beberapa kata kunci yang berulang dalam dua atau

Empat kata kunci (metropolitan, religius, tertib, berbudaya) mempunyai durasi paling panjang, karena tercantum

dalam dokumen RPJPD 2005-2025. Di samping isi pernyataan visi tersebut, terdapat dua kata kunci, yaitu “mumpuni” dan “hebat” yang secara semantik mempunyai arti yang serupa, muncul di periode awal dan terakhir (2015). Meskipun kedua kata kunci tersebut hanya muncul sekali dalam pernyataan visi Kota Semarang, jika dilihat dalam perspektif lain yang lebih kontekstual, pasti ada sesuatu yang mendasari munculnya dua kata kunci ini. Pada Pemilu legislatif 1999 dan 2014, Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan (PDIP) memenangi kontestasi tersebut dengan jumlah kursi yang cukup signifikan, apalagi pada 2014 walikota terpilih juga dicalonkan oleh PDIP.

Sebagaimana dalam proses umum perencanaan strategis, visi Kota Semarang juga dijabarkan ke dalam serangkaian misi. Misi ini adalah langkah-langkah yang akan diambil oleh Pemerintah Kota Semarang dalam mencapai visinya itu. Secara kuantitatif, jumlah misi pada setiap periode perencanaan berbeda, dimana perbedaan ini bisa saja mengindikasikan ada penekanan atau fokus yang berbeda pula. Secara substansi, misi pembangunan Kota Semarang sepanjang waktu itu pada dasarnya berhubungan atau mencakup lima hal pokok, yaitu: (1) sumberdaya manusia; (2) tata kelola (*governance*); (3) perekonomian; (4) tata ruang; dan (5) sosial. Dengan mengacu kepada pengkategorian ini, ada variasi di dalam pernyataan misi dalam sejarah perencanaan pembangunan Kota Semarang sejak 2001 tersebut. Empat hal pokok pertama muncul dalam setiap periode perencanaan, sementara aspek “sosial” muncul dalam dua periode jangka menengah (2005-2015) dan sekali dalam jangka panjang (2005-2025). Ketiadaan salah satu aspek penting pembangunan ini pasti mengindikasikan ada pergeseran cara pandang dalam proses pembangunan di Kota Semarang.

### **Keberlanjutan Visi dan Misi Kota Semarang**

Pembahasan pada bagian sebelumnya telah menggambarkan bagaimana variasi substansi visi dan misi mewarnai dokumen perencanaan pembangunan Kota Semarang dari 2001 sampai dengan sekarang. Bila dilihat lebih mendalam, adanya variasi di dalam pernyataan visi tersebut juga menggambarkan proses yang tidak berlanjut antara satu periode dengan periode perencanaan lainnya. Dalam hal ini, empat aspek dalam visi tidak mempunyai rujukan dalam perencanaan jangka panjang (20 tahun). Keempat aspek tersebut adalah: (1) perdagangan dan jasa; (2) sejahtera; (3) mumpuni; dan (4) hebat. Ini berarti bahwa keempat konsep visi yang ingin dicapai tersebut hanya menjadi cita-cita ideal Kota Semarang pada periode tertentu saja. Dalam perspektif pendekatan perencanaan, apa yang terjadi ini bisa menjelaskan bahwa pendekatan yang lebih bersifat inkremental lebih dominan dibandingkan dengan pendekatan yang komprehensif. Dalam pendekatan inkremental, tujuan bisa berubah-ubah sepanjang waktu sesuai dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan perencanaan yang mendasarinya (Schoenwandt, 2012).

Dari gambaran tersebut terlihat bahwa visi jangka panjang sampai dengan 2025 adalah Semarang yang metropolis, berbudaya, dan religius. Visi yang demikian ini secara substantif tidak mudah untuk dimaknai. Metropolis bisa dimaknai sebagai karakter kekotaan yang moderen, seperti halnya yang terjadi pada kota-kota besar dunia. Namun selain itu, metropolis dalam sudut pandang lain bisa juga merujuk pada ukuran kota, di mana secara akademis disebutkan bahwa kota metropolitan adalah kota dengan jumlah penduduk lebih besar dari 1 juta jiwa. Sementara itu berbudaya dan religius sepertinya mengacu pada nilai-nilai lokal yang dianggap melekat pada masyarakat

Semarang, sebagai bagian dari masyarakat pesisir utara yang secara historis menjadi awal bagi penyebaran agama, khususnya Islam, di Pulau Jawa, khususnya untuk wilayah pedalaman. Wilayah pesisir utara juga menjadi tempat di mana terjadi banyak persilangan budaya antara budaya luar dengan dengan budaya setempat.

Membandingkan visi jangka panjang dengan visi jangka menengah, apa yang terjadi di Kota Semarang mengindikasikan adanya perubahan fokus, jika tidak bisa dikatakan sebagai inkonsistensi. Hal ini bisa dilihat dari tiga komponen visi jangka panjang yakni metropolitan, berbudaya dan religius. Ketiga visi ini hanya disebut masing-masing sekali dalam visi jangka menengah. Munculnya visi-visi tersebut hanya pada periode perencanaan jangka menengah tertentu bisa saja karena indikator yang berkaitan dengan visi tersebut sudah tercapai.

**Tabel 4**  
**Keberlanjutan Kata Kunci Visi Kota Semarang 2001-2025**

Kata Kunci	Tipe Rencana	2001-2005	2005-2010	2010-2015	2016-2021	2021-2025
Metropolitan	Jangka panjang					
	Jangka menengah					
Perdagangan dan jasa	Jangka panjang					
	Jangka menengah					
Berbudaya	Jangka panjang					
	Jangka menengah					
Religius	Jangka panjang					
	Jangka menengah					
Sejahtera	Jangka panjang					
	Jangka menengah					
Tertib	Jangka panjang					
	Jangka menengah					
Mumpuni	Jangka panjang					
	Jangka menengah					
Hebat	Jangka panjang					
	Jangka menengah					

Sumber: Analisis Penulis, 2016

Namun selain itu, ketiadaan lanjutan visi jangka menengah pada periode perencanaan berikutnya bisa juga menggambarkan terjadinya diskontinuitas antara visi jangka menengah satu dengan lainnya. Jika merujuk kepada perubahan lansekap perpolitikan lokal pada setiap periode perencanaan jangka menengah, diskontinuitas ini mungkin saja terjadi karena aspirasi yang muncul dalam proses politik di legislatif daerah (lihat Salang, 2006).

Terjadinya inkonsistensi dalam pernyataan visi ini sepertinya tidak banyak berpengaruh pada perumusan dan pernyataan misinya. Selama kurun waktu 15 tahun sejak pertama kali Kota Semarang mempunyai visi dan misi dalam sistem perencanaan pembangunan daerah, terdapat kesamaan antara misi di periode perencanaan tertentu dengan periode perencanaan sesudahnya. Secara umum, misi yang dirumuskan sebagai penjabaran visi pembangunan kota dapat dikategorikan ke dalam lima bidang. Kelima bidang tersebut adalah: pengembangan sumberdaya manusia; penyelenggaraan pemerintahan, atau tata kelola (*governance*); pengembangan ekonomi; penataan tata ruang kota; dan pengembangan sosial.

Dari misi pembangunan pada lima periode perencanaan jangka menengah, secara keseluruhan antara misi periode awal dengan misi pada periode berikutnya terdapat kesamaan substansi inti. Kalaupun ada perbedaan antara satu periode dengan periode berikutnya, hal itu lebih mengarah kepada proses menuju tingkat yang lebih tinggi. Hal ini bisa dilihat dari aspek tata kelola dan ekonomi, di mana misi pembangunan perekonomian terletak pada penguatan ekonomi kerakyatan. Demikian juga yang terjadi pada aspek sumberdaya manusia, di mana penekanan kepada pengembangan SDM yang berkualitas menjadi pilar

utama dalam misinya. Hal yang sama juga terjadi pada aspek tata kelola pemerintahan daerah.

Meskipun secara umum terdapat konsistensi dalam pernyataan misi pembangunan, pada dua aspek, yaitu tata ruang dan sosial, tidak ada pola tertentu yang bisa diamati. Pada aspek tata ruang, hubungan antara satu misi di periode tertentu dengan periode berikutnya tidak menunjukkan transisi menuju ke arah yang lebih baik sesuai dengan prinsip penataan ruang yang tertuang dalam UUPR (UU No. 26 Tahun 2007). Pada periode rencana jangka menengah terakhir (Ranwal RPJMD 2016-2021), aspek tata ruang bahkan tidak tertera secara eksplisit dalam kalimat misi. Pada periode ini penekanan justru diberikan pada pengembangan metropolitan, di mana dalam pengertian umum kata metropolitan ini bisa mencakup berbagai aspek pembangunan, tidak hanya terbatas pada aspek tata ruang semata. Hal yang hampir sama juga ada pada aspek sosial. Pengembangan sosial sebagai misi kota hanya muncul di dua periode perencanaan jangka menengah (2005-2015), sehingga di periode perencanaan terakhir (2016-2021) aspek ini tidak tercantum sama sekali.

### **Visi sebagai Prinsip dan Branding Kota**

Butuner (2016) menyebutkan, setidaknya terdapat empat kriteria untuk menilai sebuah visi. Visi seharusnya bersifat ideal, asli, berbeda, dan menarik. Keempat kriteria tersebut juga sejalan dengan pendapat Oliveira (2015) bahwa semestinya sebuah merek kota mencerminkan kondisi yang melekat pada kota itu, disamping adanya sesuatu yang punya daya jual. Secara umum dapat dikemukakan bahwa kata kunci dalam pernyataan visi Kota Semarang merupakan kondisi ideal, terutama pada kata-kata seperti berbudaya, religius, sejahtera, tertib, mumpuni dan hebat. Kata-kata ini

adalah cita-cita ideal yang sering diungkapkan dalam konteks keseharian masyarakat Indonesia, seperti harapan paling tinggi dalam kehidupan masyarakat. Tetapi untuk kriteria yang lain, tidak semua kata kunci dalam visi Kota Semarang menunjukkan kesesuaian dengan visi. Kata-kata metropolitan, perdagangan dan jasa, serta sejahtera digunakan juga oleh kota atau daerah lain di Indonesia. Dengan kata lain, sebagai bagian dari kondisi ideal, pernyataan visi Kota Semarang yang ada tidak menggambarkan kondisi itu, karena karakteristik terkini Kota Semarang sudah seperti itu.

Meskipun sebagai bagian dari upaya membangun idealisme kota sudah memenuhi kriteria visi yang baik, kata kunci dalam visi Kota Semarang belum menunjukkan upaya untuk *mem-branding* kota dengan baik. Kata-kata yang bersifat umum dalam sebuah merek tidak akan mampu untuk membangkitkan efek daya tarik sebuah kota (lihat Tabel 5). Kota Semarang pernah mencoba setidaknya dalam dua kali kesempatan untuk melakukan upaya *branding* ini. Pada masa kepemimpinan Walikota Sukawi Sutari (2005-2010), pernah diupayakan kegiatan ini dengan membuat program “*Semarang Pesona Asia*” sebagai upaya *branding*. Pada masa Walikota Sumarmo H.S. (2010-2012) terdapat program dengan *tagline* “*Semarang Setara.*” Namun demikian, upaya ini tidak banyak memberikan efek baik bagi Kota Semarang dalam konteks menjadikannya sebagai *brand* kota.

### **Kesimpulan dan Rekomendasi**

Dalam kurun waktu lima belas tahun sejak era Reformasi bergulir pada akhir 1990-an, Kota Semarang telah menjalani tiga periode perencanaan pembangunan jangka menengah dengan menggunakan pendekatan perencanaan strategis. Selama itu juga Kota Semarang telah merumuskan beberapa visi dan misi pembangunan kotanya melalui tahapan proses yang berbeda

karena kondisi lingkungan ekonomi dan politik yang berbeda pula. Meskipun perubahan konteks ini bisa saja memberikan pengaruh kepada hasil perumusan visi dan misi pembangunan, kajian ini mencoba untuk menganalisis pernyataan visi dan misi dengan perspektif yang berbeda.

**Tabel 5**  
**Analisis Kata Kunci Visi**  
**Kota Semarang**

KATA KUNCI	KRITERIA VISI			
	IDEAL	ASLI	BERBEDA	MENARIK
Metropolitan	Tidak	Tidak	Tidak	Ya
Perdagangan dan jasa	Tidak	Tidak	Tidak	Tidak
Berbudaya	Ya	Tidak	Ya	Ya
Religius	Ya	Ya	Ya	Ya
Sejahtera	Ya	Tidak	Tidak	Tidak
Tertib	Ya	Tidak	Tidak	Tidak
Mumpuni	Ya	Ya	Ya	Tidak
Hebat	Ya	Tidak	Tidak	Ya

Sumber: Analisis Penulis, 2016

Melalui penggunaan metode analisis isi dan membandingkan dengan perubahan konteks politik, sosial dan ekonomi, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat dihasilkan dari evaluasi yang dilakukan, yakni:

1. Pernyataan visi dan misi yang tertuang dalam dokumen perencanaan jangka panjang dan menengah Kota Semarang untuk kurun waktu 2001-2025 tidak secara eksplisit berhubungan dengan perubahan kondisi sosial-ekonomi yang terjadi secara faktual di masyarakat.
2. Terdapat perubahan secara periodik dalam substansi visi Kota Semarang. Perubahan ini bisa memunculkan adanya inkonsistensi dalam pernyataan visi. Banyak yang bisa diangkat sebagai penyebab adanya inkonsistensi ini, tetapi pengaruh proses politik dalam perumusan visi Kota Semarang sepertinya menjadi penyebab adanya konsistensi ini.

3. Meskipun secara umum terdapat diskontinuitas dan inkonsistensi dalam pernyataan visi, substansi misi Kota Semarang lebih jelas arahnya. Terdapat pengelompokan yang jelas dari substansi misi sehingga terdapat kesinambungan antara satu periode rencana jangka menengah tertentu dengan periode berikutnya.
4. Dalam beberapa hal, visi sebuah kota juga dianggap sebagai merek dari kota itu. Dalam kerangka ini, visi Kota Semarang belum mencerminkan upaya *branding* tersebut, karena ketiadaan unsur-unsur penting dalam *branding* kota.

Dalam periode tersisa (2021-2025) untuk pemenuhan horison waktu perencanaan jangka panjang sampai dengan tahun 2025, Pemerintah Kota Semarang bekerja sama dengan DPRD Kota sebagai pemangku utama proses pengambilan keputusan perlu untuk lebih melihat kondisi faktual yang terjadi di kotanya dalam proses perumusan visi dan misi Kota. Selain itu, dengan semakin meningkatnya persaingan antar kota dalam menarik sumberdaya ekonomi, pernyataan visi ini bisa diintegrasikan dengan upaya untuk *city branding*. Dengan integrasi ini, Pemerintah Kota tidak perlu lagi melakukan upaya tambahan yang dilakukan secara terpisah yang bertujuan hanya untuk meningkatkan citra kota melalui upaya-upaya promosi dan pemasaran yang sifatnya sektoral dan *ad-hoc*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Pemerintah Kota Semarang. (2001). *Program Pembangunan Daerah Kota Semarang 2001-2005*.
- Pemerintah Kota Semarang. (2002). *Rencana Strategis Kota Semarang 2005-2010*.
- Pemerintah Kota Semarang. (2005). *Rencana Pembangunan Jangka*

- Menengah Daerah Kota Semarang 2005-2010.
- Pemerintah Kota Semarang. (2005). *Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kota Semarang 2005-2025*.
- Pemerintah Kota Semarang. (2010). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Semarang 2010-2015*.
- Pemerintah Kota Semarang. (2016). *Rancangan Awal Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Semarang 2016-2021*.
- BPS Jawa Tengah. (2016). *Indeks Pembangunan Manusia Kabupaten/Kota Se Jawa Tengah 1996-2013*.
- BPS Jawa Tengah. (2016). *Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten/Kota Se Jawa Tengah 1978-2013*.
- Bryson, J.M., (1988). "A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations". *Long Range Planning*, 21(1), hal.73-81.
- Bryson, J.M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. New York: John Wiley & Sons.
- Butuner, H. (2016). *Systematic Strategic Planning: A Comprehensive Framework for Implementation, Control, and Evaluation*. Boca Raton: CRC Press.
- Drisko, J. W. dan Maschi, T. (2016). *Content Analysis*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Gordon, G.L. (2013). *Strategic Planning for Local Government*. Washington DC: ICMA Publishing.
- Hofman, B. dan Kaiser, K. (2004). *The Making of The 'Big Bang' and Its Aftermath: A Political Economy Perspective*, dalam Alm, J., Martinez-Vazquez, J. and Indrawati, S.M. (eds.), *Reforming Intergovernmental Fiscal Relations and The Rebuilding of Indonesia: The Big Bang Program and Its Economic Consequences*, New York : Edward Elgar Publishing, hal. 15-46.
- Huxham, C. (2003). "Theorizing Collaboration Practice". *Public Management Review*, 5(3), pp.401-423.
- Mintzberg, H. (1994). "The Fall and Rise of Strategic Planning". *Harvard Business Review*, 72(1), hal.107-114.
- Nugroho, P. dan Sugiri, A. (2009). "Studi Kebijakan Pembangunan terhadap Perubahan Tata Ruang di Kota Semarang". *Jurnal Riptek*, 3(2), hal. 41 – 51.
- Oliveira, E. (2015). "Place Branding as A Strategic Spatial Planning Instrument". *Place Branding and Public Diplomacy*, 11(1), pp.18-33.
- Rohi, S.L. (2014). Implikasi Amandemen Undang-Undang Dasar 1945 terhadap Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional. *Politika: Jurnal Ilmu Politik*, 4(2), hal. 82-92.
- Salang, S. (2006). "Parlemen: Antara Kepentingan Politik VS Aspirasi Rakyat". *Jurnal Konstitusi*, 3(4), hal. 90-120.
- Schoenwandt, W. (2012). *Planning in Crisis? Theoretical Orientations for Architecture and Planning*. Aldershot: Ashgate Publishing, Ltd.
- Schwenker, B. dan Wulf, T. eds. (2013). *Scenario-Based Strategic Planning: Developing Strategies in an Uncertain World*. Wiesbaden: Springer Science & Business Media.
- Ziegenhain, P. (2008). *The Indonesian Legislature and Its Impact on*

Democratic Consolidation,  
dalam Bunte, M. and Ufen, A.  
(eds.), *Democratization in Post-  
Suharto Indonesia*. Routledge.  
*Democratization in Post-Suharto  
Indonesia*, London: Routledge,  
hal. 33-52.