



KARSA
CITY LAB

Buku Kajian

Penguatan Sektor Ekonomi Kreatif dan Pariwisata melalui Inovasi Tata Kelola Aset dan Penataan Kawasan

Desember 2025

Penguatan Sektor Ekonomi Kreatif dan Pariwisata melalui Inovasi Tata Kelola Aset dan Penataan Kawasan

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta

Penguatan Sektor Ekonomi Kreatif dan Pariwisata melalui Inovasi Tata Kelola Aset dan Penataan Kawasan

Editor

Gina Ridhia Rahma

Tim Penyusun

Dedi Kusuma Wijaya

Ade Chandra

Satria Ugahari

Nazula

Alief Bagus Wicaksono

Desain Sampul

Olivia Gabriella

Tata Letak

Olivia Gabriella

Penerbit

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta

Dikeluarkan oleh Pusat Riset dan Inovasi Daerah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta bekerja sama dengan Yayasan Karsa Laboratorium Kota
Jl. Medan Merdeka Selatan No. 8-9, Blok H Lantai 21 Jakarta Pusat

email: prid@jakarta.go.id

<https://bappeda.jakarta.go.id/>

21 x 29,7 cm; 60 halaman

Cetakan pertama, Desember 2025

Disclaimer: Seluruh foto dan dokumentasi dalam buku ini digunakan hanya untuk tujuan informatif dan bersumber dari Yayasan Karsa Laboratorium Kota

Hak cipta dilindungi undang-undang. Tidak ada bagian dari buku ini yang boleh dicetak ulang atau direproduksi atau digunakan dalam bentuk apapun, atau dengan cara elektronik, mekanis, atau cara lain, yang sekarang dikenal atau yang akan ditemukan di kemudian hari, termasuk memfotokopi dan merekam, atau dalam sistem penyimpanan atau pencarian informasi apapun, tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA SAMBUTAN

Jakarta adalah kota yang bergerak cepat—namun sebuah kota yang benar-benar maju tidak hanya diukur dari infrastruktur, melainkan dari kualitas ruang hidup, termasuk ruang budaya yang menjaga imajinasi warganya tetap menyala. Dalam konteks itulah, Taman Ismail Marzuki (TIM) memiliki tempat yang sangat istimewa: bukan sekadar kompleks seni, melainkan salah satu simpul terpenting dalam *social fabric* Jakarta dan Indonesia.

Atas nama Karsa CityLab, saya menyampaikan apresiasi kepada Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, kepada Gubernur DKI Jakarta, dan kepada Kepala Bappeda Provinsi DKI Jakarta beserta jajaran yang telah membuka ruang kolaborasi berbasis pengetahuan—ruang yang memungkinkan gagasan, data, pengalaman lapangan, dan suara para pemangku kepentingan bertemu dalam satu meja yang sama.

Buku kajian ini hadir pada momentum yang tepat. Sejak proses revitalisasi dimulai untuk menyiapkan TIM agar relevan bagi 50 tahun ke depan, kita sama-sama memahami bahwa pekerjaan terbesar bukan hanya membangun fisiknya, melainkan memastikan model pengelolaan yang mampu menjaga kualitas, keberlanjutan, dan akses publiknya. TIM kini memikul harapan ganda: menjadi rumah bagi para seniman dan budayawan, sekaligus menjadi ruang yang akrab bagi generasi baru warga kota—mereka yang mungkin datang pertama kali bukan sebagai pelaku seni, melainkan sebagai penikmat, pelajar, keluarga, pekerja muda, atau warga yang sedang mencari makna di tengah hiruk pikuk kota.

Di sinilah substansi buku ini menjadi sangat penting: ia menempatkan pengelolaan TIM sebagai agenda strategis kota—membahas pilihan kelembagaan, tata kelola, pendanaan, kemitraan, dan standar layanan—agar TIM dapat dikelola secara profesional, adaptif, dan mampu menjaga marwahnya sebagai pusat kebudayaan yang hidup.

Bagi Karsa CityLab, kolaborasi ini sejalan dengan dua komitmen kami. Pertama, kami percaya kota-kota yang ingin “naik kelas” perlu memperkuat *capacity to deliver*—kemampuan pemerintah untuk mengeksekusi visi menjadi layanan, ruang, dan pengalaman publik yang nyata. Kedua, kami percaya isu perkotaan—termasuk budaya—perlu *dimainstreaming* agar menjadi milik bersama, bukan hanya milik institusi atau komunitas tertentu. Visi kami sederhana namun menantang: *Elevate Cities Globally*—mendorong kota berpikir global dan bertindak strategis, tanpa kehilangan akar dan jiwanya.

Saya berharap buku ini dibaca bukan hanya sebagai laporan, tetapi sebagai pegangan bersama: bagi pemerintah untuk merumuskan keputusan yang presisi; bagi pengelola untuk membangun standar layanan; bagi komunitas seni untuk menjaga ruh kreatif; dan bagi warga untuk merasa memiliki. Karena pada akhirnya, TIM yang hebat adalah TIM yang bukan hanya “bagus bangunannya”, melainkan ramai gagasan, kuat tata kelolanya, dan luas aksesnya.

Selamat membaca. Semoga kajian ini menjadi kontribusi nyata untuk TIM yang relevan bagi zaman, dan untuk Jakarta yang kian matang sebagai kota global yang berbudaya.

Hormat saya,

Dedi Kusuma Wijaya

Managing Director, Karsa CityLab (Yayasan Karsa Laboratorium Kota)

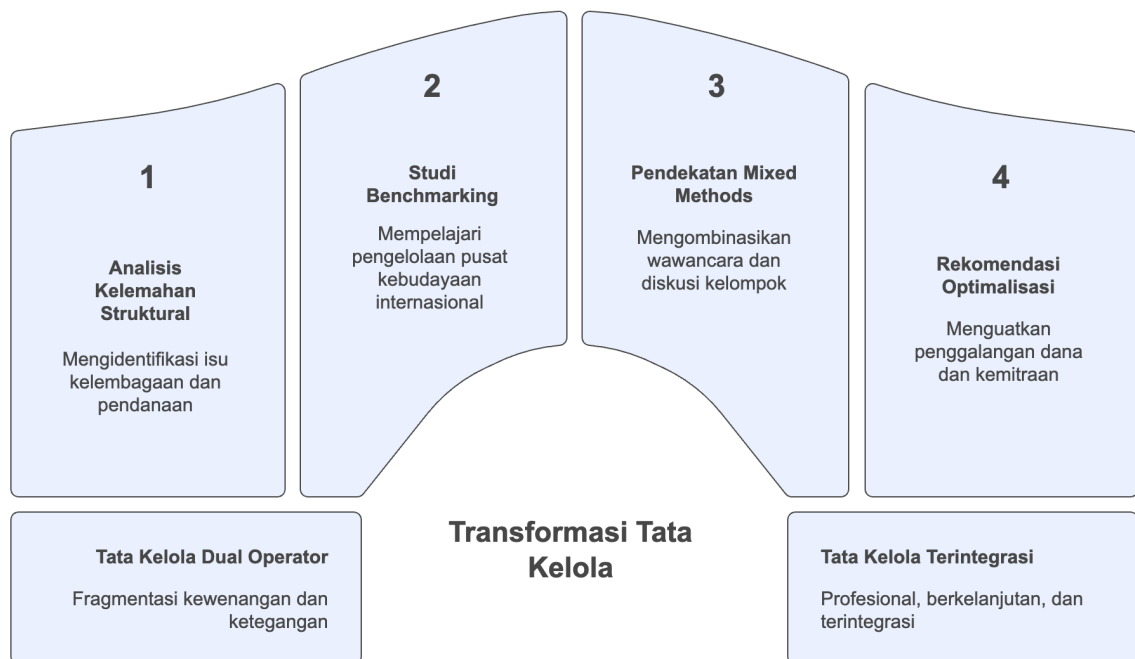
Ringkasan Eksekutif

Pascarevitalisasi fisik Taman Ismail Marzuki (TIM) pada periode 2019 - 2022, tantangan utama pengelolaan kawasan bergeser dari aspek infrastruktur menuju tata kelola. TIM saat ini dikelola melalui skema dual operator yang melibatkan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Pusat Kesenian Jakarta (PKJ) TIM di bawah Dinas Kebudayaan dan PT Jakarta Propertindo (Perseroda) sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Perbedaan mandat, orientasi, dan pengelolaan kedua entitas tersebut memunculkan fragmentasi kewenangan serta ketegangan antara misi pelayanan publik dan kebutuhan keberlanjutan finansial.

Buku ini menyajikan analisis atas kelemahan struktural dalam skema dual operator tersebut, sekaligus merumuskan peta jalan transformasi tata kelola TIM agar lebih terintegrasi, profesional, dan berkelanjutan. Kajian difokuskan pada isu kelembagaan, pendanaan, serta kapasitas organisasi yang memengaruhi kinerja kawasan secara keseluruhan.

Sebagai rujukan, buku ini melaksanakan studi *benchmarking* dari pengelolaan pusat kebudayaan internasional, serta pendekatan *mixed methods* dengan mengombinasikan analisis data dari wawancara mendalam dan *focus group discussion*. Sintesis hasil dari berbagai metode ini menghasilkan rekomendasi untuk optimalisasi aset kawasan dan penguatan kapasitas penggalangan dana melalui kemitraan korporasi dan filantropi tanpa menghilangkan fungsi sosial dan kultural TIM.

Usulan penguatan tata kelola terintegrasi melalui pembentukan Sekretariat Bersama sebagai simpul koordinasi strategis lintas operator untuk mengatasi fragmentasi pengelolaan juga disertakan. Selain itu, peran Dewan Kesenian Jakarta (DKJ) diperkuat sebagai kurator substansi seni dan penjaga standar kualitas melalui mekanisme kurasi satu pintu, guna memastikan konsistensi program dan identitas artistik kawasan.



Gambar RE.1 Kerangka Kajian dan Analisis Transformasi Tata Kelola TIM

Sebagai penutup, buku ini menempatkan peta jalan transformasi sebagai panduan implementasi yang disusun dalam tahapan jangka pendek, menengah, dan panjang. Rekomendasi utama mencakup restrukturisasi kelembagaan, reformulasi sumber pendanaan, penguatan kapasitas sumber daya manusia profesional, serta penyesuaian kebijakan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta untuk mendukung transisi tata kelola. Dengan pendekatan ini, keunggulan artistik dan keberlanjutan finansial diposisikan sebagai dua tujuan yang saling memperkuat dalam pengelolaan TIM ke depan.

Daftar Isi

| | |
|---|-----------|
| Buku II | 0 |
| Transformasi Tata Kelola Taman Ismail Marzuki: | 0 |
| Laporan Kajian Strategis Menuju Ekosistem Kebudayaan Global yang Berkelanjutan | 0 |
| Disclaimer | 1 |
| Ringkasan Eksekutif | 2 |
| Daftar Isi | 4 |
| Bab 1: Dinamika Ekonomi Kreatif Jakarta dan Relevansi Strategis Taman Ismail Marzuki (2015-2024) | 1 |
| 1.1 Evolusi Lanskap Ekonomi Kreatif Jakarta | 1 |
| 1.2 Keterkaitan (Linkages) TIM dalam Rantai Pasok Ekonomi Kreatif | 4 |
| 1.3 Fenomena Literasi: Lonjakan Kunjungan Perpustakaan Jakarta | 5 |
| Bab 2: Dinamika Tata Kelola dan Inefisiensi Model Dual Operator | 8 |
| 2.1 Fragmentasi Kelembagaan: Dilema Dual Operator | 8 |
| 2.2 Bedah Kinerja Finansial: Inefisiensi BLUD | 9 |
| 2.3 Analisis Potensi Hilang (Lost Revenue) SBU Jakpro | 11 |
| Bab 3: Studi Komparatif dan Benchmarking Pusat Seni Global | 13 |
| 3.1 Benchmarking Tata Kelola Esplanade, Barbican, dan Lincoln Center | 13 |
| 3.2 Kesenjangan Paradigma Pendanaan | 14 |
| 3.3 Sistem Kurasi dan Akuntabilitas | 16 |
| Bab 4: Perumusan Solusi - Menuju Operator Tunggal Profesional | 18 |
| 4.1 Justifikasi Pemilihan SBU Jakpro sebagai Operator Tunggal | 18 |
| 4.2 Transformasi Identitas: Dari Pengelola Aset Menjadi Operator Budaya | 21 |
| 4.3 Strategi Rebranding: Less-Corporate, More Community | 23 |
| 4.4 Peta Jalan Institusional Jangka Panjang | 23 |
| Bab 5: Sistem Tata Kelola - Komite Kurasi dan Perlindungan Misi Kebudayaan | 25 |
| 5.1 Pelembagaan Mekanisme Perlindungan Misi Kebudayaan | 25 |
| 5.2 Komposisi dan Wewenang Komite | 25 |
| Bab 6: Reformulasi Pendanaan - PSO dan Multiplier Effect | 28 |
| 6.1 Mengubah Paradigma: Subsidi sebagai Investasi | 28 |
| 6.2 Mekanisme Ring-Fencing Anggaran (Pagar Anggaran) | 29 |
| 6.3 Inovasi Eksekusi: Venue Voucher dan KPI Berbasis Dampak | 30 |
| Bab 7: Peta Jalan Transformasi 18 Bulan | 33 |
| 7.1 Fase 1: Pondasi Transisi (Bulan 0-3) | 33 |
| 7.2 Fase 2: Integrasi Legal & Anggaran (Bulan 3-9) | 34 |
| 7.3 Fase 3: Eksekusi & Evaluasi (Bulan 9-18) | 34 |
| Bab 8: Visi Masa Depan - Menuju Jakarta 500 dan Jaringan Global (2027-2030) | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 8.1 Momentum Jakarta 500 Tahun: Panggung Dunia (2027) | 36 |
| 8.2 Outlook 2030: The Integrated Cultural Hub | 37 |
| Bab 9: TIM sebagai Anchor Ekosistem: Aktivasi Ruang, Festivalisasi, dan Pariwisata Urban Berkelanjutan | 40 |
| 9.1 Dari Gedung ke Jalanan: Konsep Spillover Effect dan Festivalisasi | 40 |
| 9.2 Urban Tourism dan Kebangkitan Narasi Walking Tour | 40 |
| 9.3 Dampak Ekonomi Inklusif: UMKM dan Night Economy | 42 |
| 9.4 Menuju Global Creative Hub: Sinergi Komunitas dan Kota | 43 |
| Bab 10: Kesimpulan dan Rekomendasi Strategis | 44 |
| Referensi | 46 |
| Lampiran | 48 |
| Lampiran 1. Kontribusi Ekonomi Kreatif 2015-2024 PDRB Jakarta | 48 |
| Lampiran 2. Peta Jalan Transformasi Tata Kelola Pemerintah Provinsi Jakarta | 50 |
| Lampiran 3. Peta Jalan Transformasi SBU Jakpro (Operator) | 51 |
| Lampiran 4. Peta Jalan Transformasi Dinas Kebudayaan (Regulator) | 52 |

1

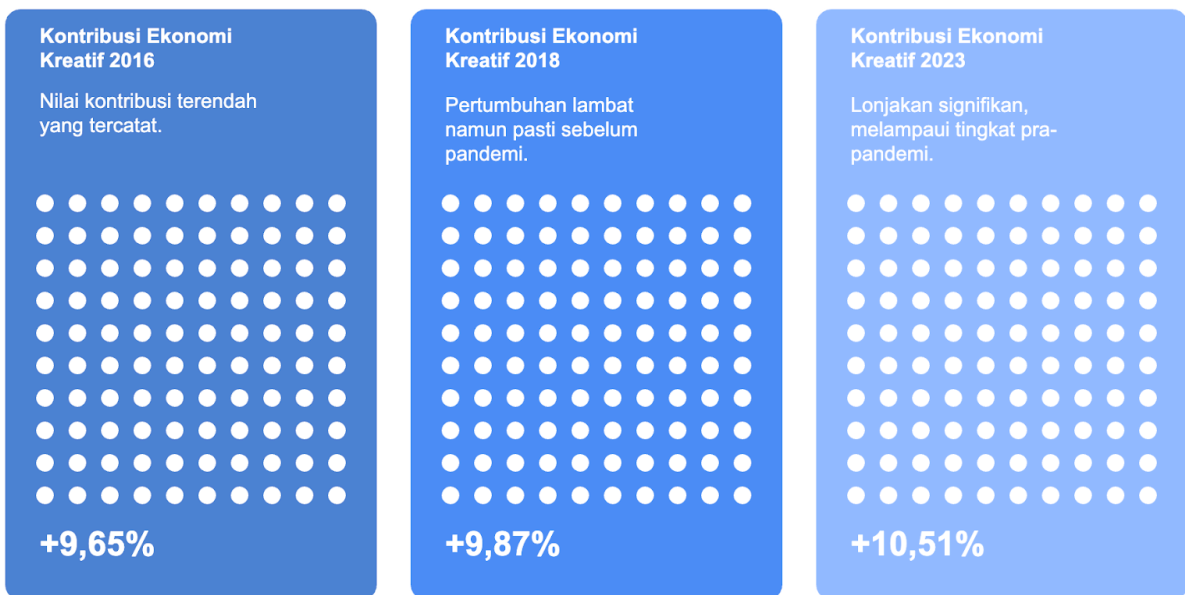
Dinamika Ekonomi Kreatif Jakarta dan Relevansi Strategis Taman Ismail Marzuki (2015-2024)

Bab 1: Dinamika Ekonomi Kreatif Jakarta dan Relevansi Strategis Taman Ismail Marzuki (2015-2024)

1.1 Evolusi Lanskap Ekonomi Kreatif Jakarta

Dalam satu dekade terakhir, Jakarta mengalami transformasi signifikan menjadi sebuah hub dinamis bagi ekonomi kreatif di Asia Tenggara. Posisi ini semakin menguat dengan meningkatnya peringkat Jakarta sebagai kota global pada tahun 2025–71 dari 74 pada tahun 2023 di dunia—berdasarkan indeks kota global (*global city index*) yang memperkuat perannya sebagai pusat aktivitas ekonomi, budaya, dan kreativitas di kawasan. Status Jakarta sebagai kota global ini pula yang mempertegas kebutuhan terhadap ekosistem kreatif yang lebih terstruktur dan kompetitif. Dalam konteks tersebut, ekonomi kreatif menjadi hal fundamental dalam struktur ekonomi kota. Berdasarkan BPS tahun 2024, sektor ini mengalami peningkatan dalam kontribusi terhadap PDRB sebesar 11% dibanding delapan tahun sebelumnya, terutama tahun 2016 yang merupakan nilai kontribusi terendah.

Kontribusi Ekonomi Kreatif dalam PDRB DKI Jakarta



Sektor ekonomi kreatif telah menunjukkan pertumbuhan yang stabil dan pemulihan yang kuat, melampaui tingkat kontribusi pra-pandemi.

Gambar 1.1 Nilai Kontribusi Ekonomi Kreatif terhadap PDRB Jakarta

Gambar 1.1 memperlihatkan rekam nilai kontribusi terendah Jakarta, yaitu pada tahun 2016 dan peningkatan yang mulai terlihat pada tahun 2018 hingga 2023 sampai akhirnya mencapai 11%. Tabel rincian data PDRB Jakarta yang lebih lengkap dapat dilihat pada lampiran 1.

Berdasarkan rekam data PDRB, perjalanan ekonomi kreatif Jakarta tersebut terbagi menjadi dua babak penting.

- **Babak Pertama: Masa Stabilitas (2016 - 2018)**

Sebelum pandemi, ekonomi kreatif tumbuh dengan tenang namun pasti. Kontribusinya bergerak naik perlahan dari 9,65% (2016) menjadi 9,87% (2018). Meskipun kenaikannya terlihat kecil, angka ini penting karena menunjukkan bahwa industri kreatif di Jakarta mulai punya pondasi yang kuat dan pasar yang setia. Ini adalah masa di mana ekosistem kreatif mulai terbentuk dengan rapi.

- **Babak Kedua: Lonjakan Pascapandemi (2023)**

Sektor ini pada pascapandemi tidak melemah justru melesat naik. Data tahun 2023 mencatat rekor baru: kontribusi Ekraf menembus angka 10,51%. Ini adalah pertama kalinya dalam sejarah ekonomi kreatif Jakarta menyumbang lebih dari 10 persen terhadap total ekonomi daerah. Fakta ini membuktikan bahwa industri kreatif punya daya tahan luar biasa dan mampu pulih lebih cepat dibanding sektor lain.

Dinamika ekonomi kreatif Jakarta ini juga didorong oleh demografi kelompok penduduk muda yang melek digital serta meningkatnya kelas menengah dengan apresiasi yang semakin tinggi terhadap produk kebudayaan. Elemen kunci terbangunnya ekonomi kreatif dirangkum pada gambar 1.2.

Transformasi Jakarta Menjadi Hub Ekonomi Kreatif



Gambar 1.2 Elemen Kunci Transformasi Jakarta menjadi Pusat Ekonomi Kreatif

Oleh sebab itu, eksistensi Taman Ismail Marzuki (TIM) menjadi indikator penting untuk menjaga keseimbangan ekosistem seni ibu kota di tengah-tengah perubahan ini. Sejak tahun 2015, wacana mengenai urgensi revitalisasi TIM sudah menjadi sorotan isu yang bukan sekadar bertujuan untuk perbaikan infrastruktur melainkan menjadikan TIM sebagai ruang publik yang mampu memfasilitasi pertukaran gagasan dari berbagai disiplin. Pada saat yang sama, ekonomi kreatif pun kini tidak lagi bekerja dan berdiri sendiri, seperti seni pertunjukan yang beririsan dengan teknologi digital, seni rupa yang berkolaborasi dengan desain produk, dan literasi yang menjadi pemantik bagi penulisan skenario film. Dalam konteks tersebut, keberadaan infrastruktur kebudayaan yang terintegrasi menjadi prasyarat mutlak bagi pertumbuhan sektor ini.

Meskipun demikian, lonjakan nilai kontribusi ekonomi kreatif, seperti pada gambar 1.1, masih didominasi oleh sektor digital (informasi dan komunikasi), sementara subsektor seni pertunjukan terhadap perekonomian Jakarta menunjukkan tren yang menjanjikan, tetapi masih menghadapi tantangan struktural. Padahal, data penelitian menunjukkan bahwa sektor seni pertunjukan memiliki angka pengganda ekonomi atau *multiplier effect* yang luar biasa tinggi, yakni sebesar 3,09.^[1] Angka ini mengindikasikan bahwa setiap satu unit investasi atau transaksi yang terjadi di dalam ekosistem seni pertunjukan mampu menstimulasi pembentukan *output* ekonomi sebesar tiga kali lipat di sektor-sektor penunjang lainnya. Hal ini menegaskan bahwa seni pertunjukan bukan sekadar aktivitas hiburan atau *leisure* melainkan mesin penggerak ekonomi yang vital. Selain itu, angka pengganda tenaga kerja di sektor ini mencapai 1,97 yang berarti setiap penciptaan satu lapangan kerja langsung di sektor seni akan menciptakan hampir satu lapangan kerja tambahan di rantai pasoknya.

Namun, potensi besar ini sempat terhambat oleh kondisi infrastruktur yang belum memadai sebelum revitalisasi. Periode 2019 hingga 2023 menjadi masa transisi yang krusial saat proyek revitalisasi TIM dijalankan dengan visi untuk menyediakan "perangkat keras" (*hardware*) kelas dunia. Saat ini, tantangan pascarevitalisasi bergeser pada aspek "perangkat lunak" (*software*) atau tata kelola. Dua tahun terakhir (2023-2024) pascarevitalisasi fisik selesai, tercatat adanya *lost period* pada potensi TIM yang tidak tergarap maksimal akibat absennya model pengelolaan yang tepat.^[2] Meskipun demikian, antusiasme publik tetap tinggi yang terbukti dari total pengunjung pada angka lebih dari 1,77 juta orang sepanjang tahun 2023 hingga 2024. Angka ini menjadi bukti empiris bahwa permintaan (*demand*) terhadap ruang publik berkualitas di Jakarta sangatlah besar.

1.2 Keterkaitan (*Linkages*) TIM dalam Rantai Pasok Ekonomi Kreatif

Posisi strategis TIM dalam rantai pasok ekonomi kreatif Jakarta dapat dipetakan melalui analisis *backward* dan *forward linkages*. Sebagai hulu, TIM menyediakan ruang inkubasi dan etalase bagi karya-karya baru. Sebagai hilir, TIM menjadi titik temu antara kreator dan apresiator yang memicu transaksi ekonomi.

Linkages ini terlihat jelas dari data aktivitas yang terjadi di kawasan tersebut. Dari data tersebut terdapat lebih dari 600 pertunjukan dan pameran yang diselenggarakan oleh komunitas seni setiap tahunnya di TIM.^[3] Aktivitas ini secara langsung menghidupkan ekosistem vendor di Jakarta, mulai dari penyewaan tata cahaya dan suara, jasa konstruksi panggung, hingga industri katering dan transportasi. Tanpa kehadiran TIM sebagai *venue* yang aktif, rantai pasok tersebut berpotensi mandek dan tidak berjalan dengan optimal.

Selain itu, TIM juga berperan sebagai katalisator bagi lebih dari 38 program seni tahunan yang

menjadi citra kawasan.^[1] Program-program ini didukung oleh Dewan Kesenian Jakarta (DKJ) dan Dinas Kebudayaan yang berfungsi untuk menjaga standar kualitas artistik sekaligus memberdayakan seniman lokal. Keterkaitan ini menciptakan siklus ekonomi yang saling menguntungkan: seniman mendapatkan panggung dan penghasilan, vendor mendapatkan order pekerjaan, dan pemerintah daerah mendapatkan potensi pajak hiburan serta pajak restoran dari aktivitas pengunjung.

Penting untuk dicatat bahwa revitalisasi TIM juga berdampak pada peningkatan kualitas lingkungan perkotaan. Peningkatan persentase Ruang Terbuka Hijau (RTH) dari 11% menjadi 27% dengan total luas 72.551 meter persegi menjadikan TIM sebagai paru-paru kota yang mendukung kesejahteraan psikologis masyarakat.^[3] Hal ini menciptakan *intangible value* yang meningkatkan daya tarik kawasan Cikini dan sekitarnya sebagai distrik kreatif, mendorong pertumbuhan kafe, galeri independen, dan ruang kerja komunal (*co-working space*) di sekitar kawasan.



Gambar 1.3 Dampak Ekonomi, Sosial, dan Budaya Taman Ismail Marzuki

Gambar 1.3 merangkum dampak-dampak yang telah diuraikan sebelumnya bahwa dampak ini secara komprehensif saling memperkuat dalam satu ekosistem dan tidak berdiri sendiri.

1.3 Fenomena Literasi: Lonjakan Kunjungan Perpustakaan Jakarta

Salah satu temuan paling menonjol dalam analisis data periode 2015-2024 adalah pergeseran perilaku konsumsi budaya masyarakat Jakarta yang tercermin dari statistik kunjungan perpustakaan. Revitalisasi TIM tidak hanya menasar gedung pertunjukan, tetapi juga menghadirkan Perpustakaan Jakarta dengan konsep yang modern dan inklusif.

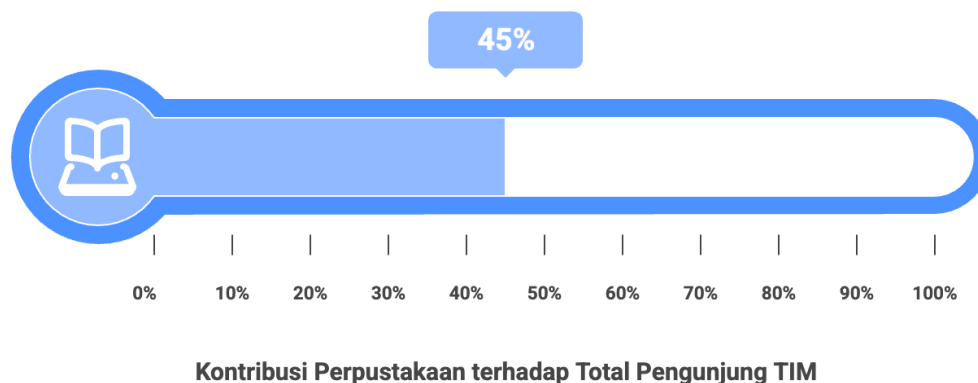
Data komparatif antara Perpustakaan Jakarta di TIM dan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia (Perpusnas) menunjukkan tren yang menarik. Pada tahun 2018 dan 2019, jumlah kunjungan masih didominasi secara mutlak oleh Perpusnas dengan angka di atas 500 ribu pengunjung per tahun, sementara perpustakaan daerah di Jakarta hanya mencapai angka di bawah 80 ribu.^[4] Namun, sejak TIM dibuka kembali pada 2022, ada *turning point* jumlah kunjungan sebagaimana ditampilkan pada tabel tren data kunjungan berikut.

Tabel 1.1 Tren Pengunjung Perpustakaan Jakarta (TIM) dan Perpusnas

| Tahun | Perpustakaan Jakarta (TIM) | Perpustakaan Nasional (RI) | Analisis Tren |
|------------|----------------------------|----------------------------|--|
| 2018 | 79.114 | 534.814 | Dominasi Perpusnas sebelum revitalisasi TIM. |
| 2019 | 62.972 | 536.758 | Penurunan aktivitas perpustakaan daerah. |
| 2020 | (Periode Revitalisasi) | 174.671 | Dampak pembatasan sosial. |
| 2021 | (Periode Revitalisasi) | 11.808 | Titik terendah akibat pandemi. |
| 2022 | 370.206 | 273.423 | Titik Balik: TIM mulai melampaui Perpusnas pasca pembukaan. |
| 2023 | 483.675 | 444.023 | Tren kenaikan konsisten di TIM. |
| 2024 | 448.809 | 261.126 | Gap semakin melebar, TIM menjadi destinasi utama. |
| 2025 (Okt) | 486.664 | (Data Parsial) | Pencapaian tertinggi dalam sejarah operasional. |

Sumber: Diolah dari Data Dinas Arsip dan Perpustakaan DKI Jakarta dan Data Perpustakaan Nasional.

Pada Oktober 2025, Perpustakaan Jakarta di TIM berhasil mencatatkan rekor kunjungan tertinggi sebanyak 486.664 orang, melampaui kinerja tahunan sebelumnya hanya dalam kurun waktu sepuluh bulan. Kontribusi segmen perpustakaan ini sangat signifikan karena menyumbang sekitar 45% dari total trafik pengunjung kawasan TIM.



Perpustakaan menyumbang hampir setengah dari total pengunjung TIM.

Gambar 1.4 Kontribusi Perpustakaan pada Total Pengunjung Taman Ismail Marzuki Tahun 2025

Temuan ini mengindikasikan bahwa TIM telah berhasil bertransformasi menjadi ruang publik yang mengintegrasikan seni, budaya, dan literasi. Pengunjung perpustakaan yang didominasi oleh pelajar, mahasiswa, dan pekerja muda (*digital nomads*) merupakan target pasar potensial yang sangat besar bagi ekosistem seni pertunjukan sebab kelompok pengunjung ini sudah berada di lokasi (*captive market*). Apabila dikelola dengan strategi *cross-selling* yang tepat mereka juga dapat diarahkan menjadi penonton teater atau pengunjung pameran. Keberhasilan perpustakaan ini membuktikan bahwa investasi pada infrastruktur publik yang berkualitas tinggi berpotensi direspons positif oleh masyarakat.

2

Dinamika Tata Kelola dan Inefisiensi Model Dual Operator

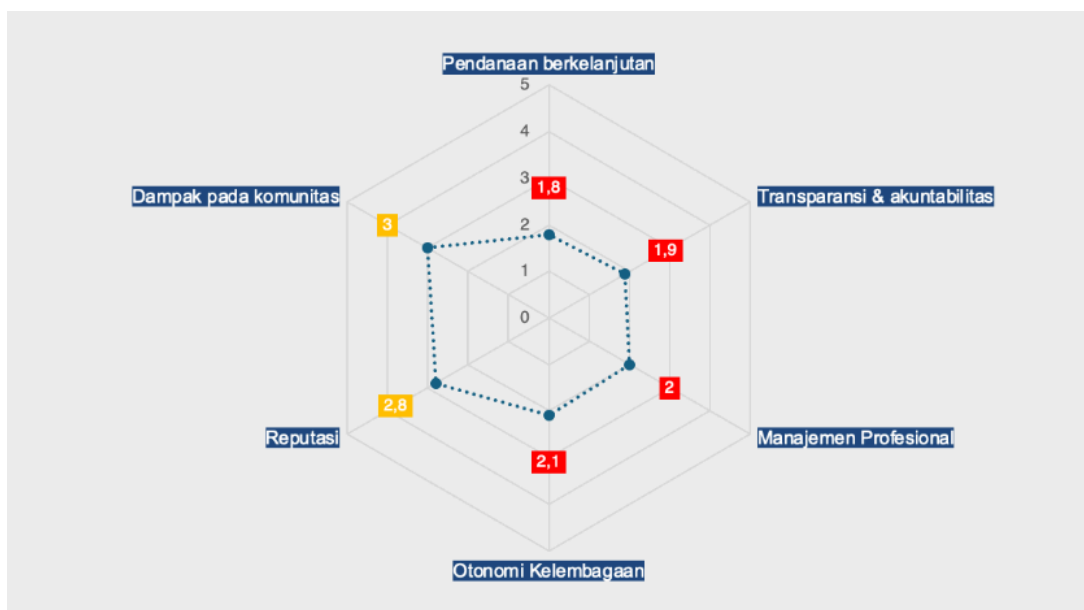
Bab 2: Dinamika Tata Kelola dan Inefisiensi Model Dual Operator

2.1 Fragmentasi Kelembagaan: Dilema Dual Operator

Meskipun secara fisik TIM telah memenuhi standar internasional, aspek tata kelolanya masih berada dalam fase transisi yang penuh tantangan dan belum sepenuhnya terkonsolidasi. Saat ini, pengelolaan TIM terpecah dalam skema 'dual operator' yang melibatkan dua entitas dengan karakteristik dan mandat yang bertolak belakang, yaitu Unit Pengelola (UP) Pusat Kesenian Jakarta TIM di bawah Dinas Kebudayaan (berstatus Badan Layanan Umum Daerah atau BLUD) dan PT Jakarta Propertindo (Jakpro) melalui Strategic Business Unit (SBU).^[18-19]]

Fragmentasi ini menciptakan inefisiensi operasional yang cukup signifikan. Di satu sisi, BLUD Dinas Kebudayaan memang memegang kendali atas aset-aset lama dan fungsi regulasi, tetapi terikat pada birokrasi pemerintahan yang kaku dan lambat. Di sisi lain, SBU Jakpro ditugaskan untuk mengelola aset-aset baru hasil revitalisasi dengan pendekatan korporasi, tetapi tidak diberikan kewenangan penuh untuk melakukan komersialisasi guna menutup biaya operasional. Akibatnya, pengguna jasa dan layanan (*user*) menghadapi kebingungan, kewenangan antarunit saling tumpang tindih, dan terjadi ketidaksielarasan standar pelayanan dalam satu kawasan.

Hasil penilaian panel pemangku kepentingan (*multi-stakeholder panel*) pada November 2025 memberikan gambaran yang tidak ideal mengenai kondisi ini yang dapat dilihat pada gambar 2.1

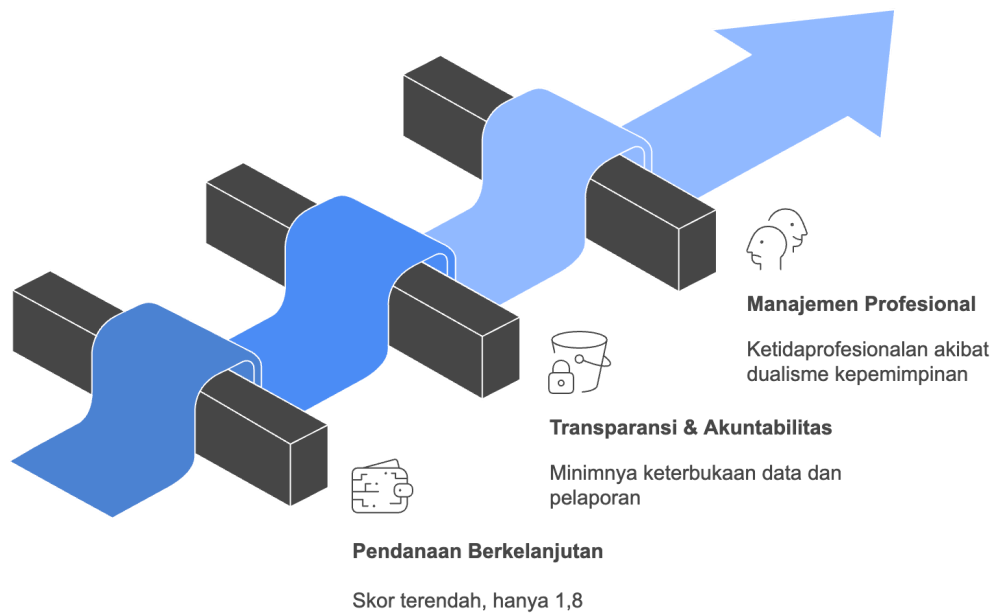


Gambar 2.1 Hasil stakeholder assessment

Sumber: Multi-stakeholder panel (N=15 partisipan), November 2025

Aspek "Pendanaan Berkelanjutan" yang dinilai dalam skala 1 hingga 5 mendapatkan skor terendah, yaitu 1,8^[5,6]. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pendanaan TIM saat ini sangat rentan dan belum memiliki fondasi jangka panjang yang memadai. Aspek "Transparansi & Akuntabilitas" juga dinilai buruk dengan skor 1,9, mencerminkan minimnya keterbukaan data dan pelaporan kinerja kepada publik. Sementara itu, aspek 'Manajemen Profesional' hanya mendapatkan skor 2,0 yang

mengonfirmasi persepsi publik mengenai ketidaprofesionalan pengelolaan akibat dualisme kepemimpinan.



Gambar 2.2 Ilustrasi Tantangan Pengelolaan Taman Ismail Marzuki

2.2 Bedah Kinerja Finansial: Inefisiensi BLUD

Analisis mendalam terhadap laporan keuangan BLUD TIM pada tahun 2024 menunjukkan fakta inefisiensi yang cukup serius. Model BLUD mencatat rasio biaya terhadap pendapatan (*cost to revenue ratio*) sebesar 936%.^[7] Angka yang terbilang ekstrem ini menunjukkan bahwa biaya operasional yang dikeluarkan hampir sepuluh kali lipat lebih besar dibandingkan pendapatan yang berhasil dihimpun.

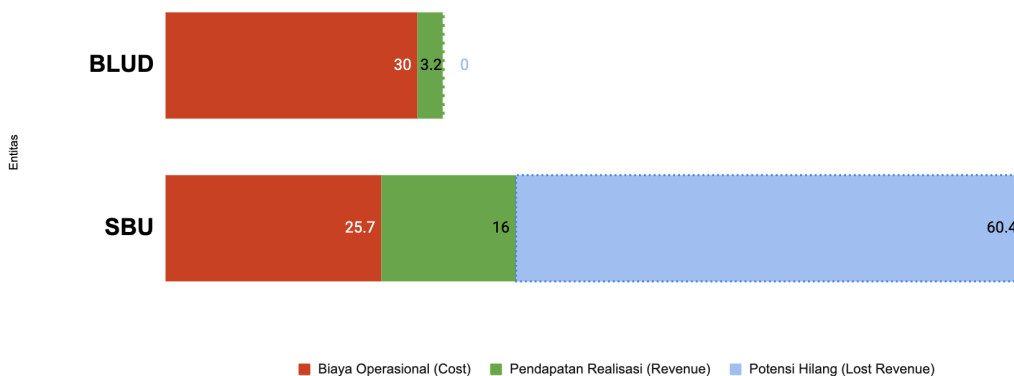
Analisis Keuangan BLUD TIM 2024



Gambar 2.3 Kinerja Keuangan BLUD TIM Tahun 2024

Dalam nominal rupiah, BLUD mengeluarkan biaya operasional sebesar Rp30 miliar, sementara pendapatan yang berhasil direalisasikan hanya sebesar Rp3,20 miliar.^[7] Ketimpangan fiskal ini menunjukkan bahwa BLUD masih jauh dari prinsip efisiensi yang menjadi dasar dari reformasi pengelolaan keuangan daerah. Jadi, BLUD yang diharapkan dapat menjadi entitas mandiri atau setidaknya bisa meringankan beban APBD, pada praktiknya masih memberi beban anggaran yang berat tanpa menghasilkan manfaat ekonomi yang sebanding dengan dana yang sudah dikeluarkan. Kondisi inefisien ini sebagian besar disebabkan oleh tingginya struktur biaya tetap, birokrasi pengadaan yang tidak fleksibel, serta tidak adanya skema insentif kinerja bagi pengelola untuk meningkatkan pendapatan.

Gambaran yang lebih jelas dari deskripsi ketimpangan antara biaya dan pendapatan dua entitas ini dapat dilihat pada Gambar 2.4 yang menyajikan perbandingan struktur biaya operasional, pendapatan yang berhasil direalisasikan, serta potensi pendapatan yang hilang pada BLUD dan SBU.



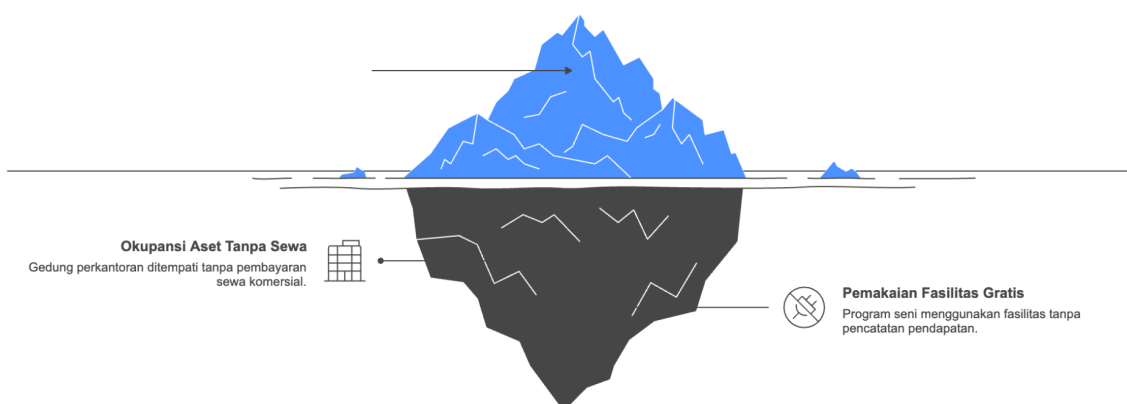
Gambar 2.4 Perbandingan *cost to revenue* BLUD dan SBU

Sumber: Diolah dari Data Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Dinas Kebudayaan (layanan, tarif, biaya) tahun 2024

2.3 Analisis Potensi Hilang (*Lost Revenue*) SBU Jakpro

SBU Jakpro sebagai operator lainnya menghadapi masalah yang berbeda, tetapi memiliki kompleksitas yang sama, yaitu ketidakmampuan merealisasikan potensi pendapatan akibat hambatan regulasi dan struktur penguasaan aset. Investigasi keuangan mengidentifikasi adanya *lost revenue* atau potensi pendapatan yang hilang sebesar Rp60,4 miliar per tahun^[3] bukan jumlah angka yang kecil. Sebagai perbandingan, realisasi pendapatan SBU Jakpro pada tahun 2024 hanya mencapai Rp16 miliar, sementara beban biaya operasional (belum termasuk depresiasi) mencapai Rp25,7 miliar. Jika potensi yang hilang ini dapat dikapitalisasi, maka defisit operasional SBU dapat ditekan secara signifikan.

Potensi Pendapatan yang Hilang di SBU Jakpro.



Gambar 2.5 Potensi Pendapatan yang Hilang pada SBU Jakpro

Sumber utama dari *lost revenue* ini meliputi:

1. **Okupansi Aset Tanpa Sewa (*Non-Revenue Occupancy*):** Sejumlah gedung perkantoran di dalam kawasan TIM ditempati oleh beberapa entitas seperti Perpustakaan Jakarta, DKJ, Akademi Jakarta (AJ), dan Pusat Dokumentasi Sastra (PDS) HB Jassin tanpa membayar sewa komersial kepada SBU Jakpro selaku pengelola kawasan. Area-area ini menyumbang hampir separuh dari total potensi pendapatan yang hilang.
2. **Pemakaian Fasilitas Citra Kawasan:** Program-program seni yang diselenggarakan oleh Dinas Kebudayaan dan DKJ seringkali menggunakan fasilitas gedung, listrik, dan utilitas secara gratis. SBU Jakpro menanggung seluruh beban biaya utilitas tersebut, tetapi tidak ada pencatatan pendapatan (*revenue recognition*) dari penggunaannya. Hal ini menghasilkan ketidaksesuaian angka distorsi dalam laporan keuangan SB yang membuat SBU terlihat sangat merugi padahal sebagian besar biayanya adalah untuk mensubsidi kegiatan pemerintah yang tidak tercatat.

Kondisi ini menciptakan anomali finansial, yaitu BLUD mengalami inefisiensi ekstrem karena biaya tinggi dan pendapatan rendah, sementara SBU Jakpro mengalami kerugian besar karena menanggung biaya operasional aset tanpa memiliki hak penuh untuk menarik pendapatan dari pengguna utama aset tersebut. Kesimpulannya, model dual operator ini secara sistematis *memiskinkan* pengelola kawasan dan membebani APBD DKI Jakarta tanpa akuntabilitas yang jelas.

3

Studi Komperatif dan Benchmarking Pusat Seni Global

Bab 3: Studi Komparatif dan *Benchmarking* Pusat Seni Global

3.1 *Benchmarking* Tata Kelola Esplanade, Barbican, dan Lincoln Center

Untuk merumuskan solusi bagi TIM, kajian ini melakukan perbandingan (*benchmarking*) dengan tiga pusat seni terkemuka dunia: Esplanade di Singapura, Barbican Centre di London, dan Lincoln Center di New York. Ketiga institusi ini dipilih karena memiliki karakteristik kemiripan fungsi sebagai pusat seni multidisiplin yang melayani publik luas. Sebagai dasar perbandingan, penelitian ini menggunakan beberapa komponen utama tata kelola yang dianalisis secara konsisten pada ketiga institusi tersebut. Kerangka analisis *benchmarking* ini disajikan pada gambar berikut.



Gambar 3.1 Komponen Analisis Kelembagaan Institusi Seni

Analisis komparatif menyoroti perbedaan mendasar dalam model pendanaan dan tata kelola kuratorial. Temuan kunci dari studi ini adalah bahwa tidak ada satu pun dari pusat seni kelas dunia tersebut yang beroperasi tanpa subsidi publik (*public funding*). Perbandingan model pengelolaan tiap institusi yang lebih rinci dapat dilihat pada tabel 3.1.

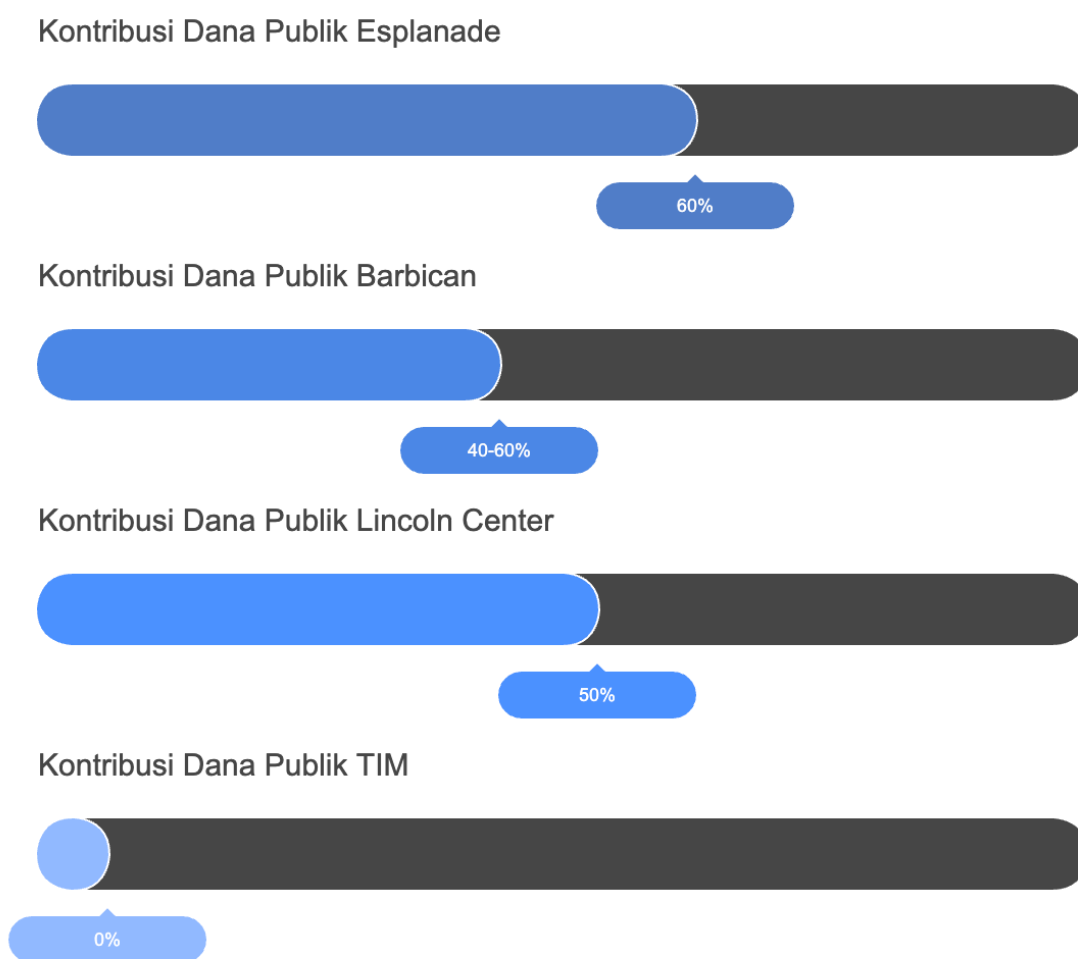
Tabel 3.1 Perbandingan model pengelolaan 4 pusat seni

| Institusi | Model Pengelolaan | Pengelolaan Kurasi | Kontribusi Dana Publik (Subsidi) | Status Keberlanjutan |
|------------------------------|--|---|---|--|
| Esplanade (Singapura) | Perusahaan Nonprofit (<i>Company Limited by Guarantee</i>) | Divisi Program + Panel Penasihat Disiplin Seni | ~60% | Berkelanjutan (<i>Sustainable</i>) |
| Barbican (Inggris) | Badan Milik Kota (<i>City of London Corporation</i>) | Direktorat Artistik + Penasihat Eksternal | ~40-60% | Berkelanjutan (<i>Sustainable</i>) |
| Lincoln Center (AS) | Yayasan Nonprofit | Direktur Artistik dari Institusi Anggota + Kantor Program | ~50% | Berkelanjutan (<i>Sustainable</i>) |
| TIM (Indonesia) | Dual Operator (BUMD + BLUD) | Ad hoc / Terfragmentasi | 0% (pada SBU) | Defisit Struktural & Kultural |

Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan Esplanade, Barbican, Lincoln Center

3.2 Kesenjangan Paradigma Pendanaan

Perbedaan paling mencolok antara institusi global dan TIM terletak pada “Kontribusi Dana Publik” sebagaimana dirincikan pada tabel 3.1 dan kemudian divisualisasikan lebih jelas pada gambar 3.2.



Gambar 3.2 Perbandingan Kontribusi Dana antara TIM dan Institusi Seni Global

Esplanade Singapura menerima subsidi sekitar 60% dari total biaya operasionalnya dari pemerintah Singapura. Dana ini digunakan untuk menutupi selisih biaya pemeliharaan gedung yang mahal dengan harga tiket yang harus tetap terjangkau bagi publik. Hal serupa terjadi di Barbican dan Lincoln Center yang menerima suntikan dana publik atau donor filantropi (dalam model AS) berkisar 40-60%.

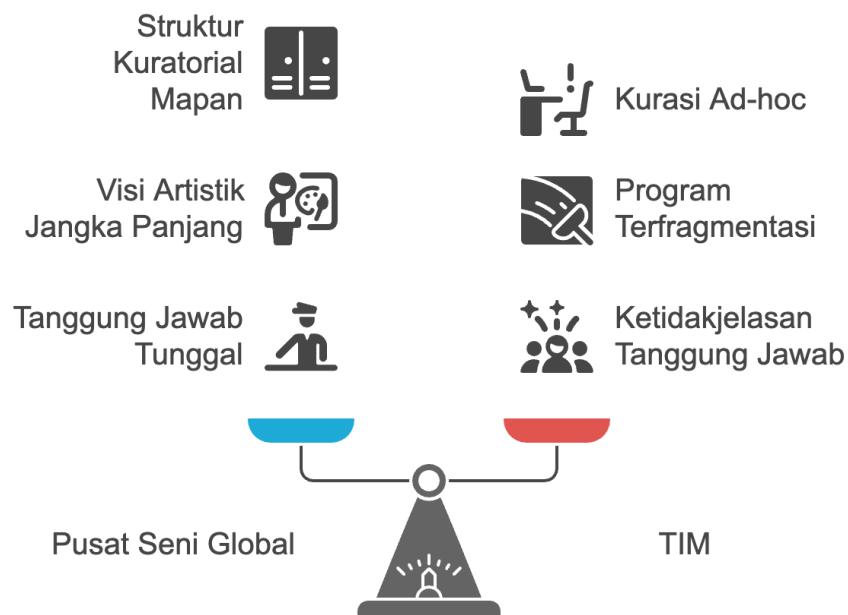
Sebaliknya, SBU Jakpro di TIM dipaksa beroperasi dengan skema 0% subsidi (*public funding*). SBU diharapkan membiayai seluruh operasional gedung seni yang notabene bersifat sosial (*nonprofit*) hanya dari pendapatan komersial. Hal ini adalah ekspektasi yang tidak realistis dan berlawanan dengan kaidah ekonomi seni pertunjukan global. Ketiadaan subsidi ini memaksa SBU menerapkan tarif sewa yang tinggi (*full cost recovery pricing*) yang pada akhirnya tidak terjangkau oleh komunitas seni lokal atau menanggung kerugian finansial yang terus membesar.

3.3 Sistem Kurasi dan Akuntabilitas

Kesenjangan lain terletak pada sistem pengelolaan kurasi. Pusat seni global memiliki struktur kuratorial yang mapan (*institutionalized curation*). Misalnya, Esplanade memiliki divisi program yang

kuat dibantu oleh panel ahli dan Barbican memiliki direktorat artistik. Selain itu, keputusan mengenai siapa yang boleh tampil dan program apa yang ditampilkan berlandaskan pada visi artistik jangka panjang.

Sistem Kuratorial TIM memerlukan konsolidasi pengelolaan.



Gambar 3.3 Kebutuhan Konsolidasi Sistem Kuratorial dalam Pengelolaan Taman Ismail Marzuki

Sementara itu, fungsi kurasi di TIM berjalan secara *ad hoc*. DKJ fokus pada program-program spesifik yang didanai hibah, sementara SBU Jakpro cenderung menyewakan gedung berdasarkan prinsip ‘siapa cepat dia dapat’ atau ‘siapa mampu bayar’. Ketiadaan *grand design* kuratorial ini membuat program-program di TIM terfragmentasi, tidak memiliki benang merah, dan kehilangan identitas artistiknya. Tanpa sistem kuratorial yang jelas dan tetap, program TIM tidak memiliki arah jangka panjang dan perlindungan misi (*mission protection*) kebudayaan—memastikan komersialisasi aset tidak menggerus identitas budaya TIM—yang lemah.^[8]

Selain itu, model *Single Accountability* yang diterapkan di pusat seni global memastikan adanya satu pihak yang bertanggung jawab penuh atas seluruh aspek layanan, mulai dari kebersihan toilet hingga kualitas tata suara panggung. Model dual operator menimbulkan ketidakjelasan penanggung jawab yang pasti sehingga perbaikan layanan menjadi lambat karena birokrasi lintas instansi.

Pelajaran dari *benchmarking* ini sangat jelas: Transformasi TIM mutlak memerlukan konsolidasi pengelolaan ke dalam satu tangan atau operator tunggal yang profesional, penerapan subsidi publik yang terukur, dan pembentukan komite kurasi yang berwenang.

Studi komparatif ini menegaskan bahwa model bisnis "mandiri total" yang saat ini dibebankan kepada TIM adalah sebuah anomali dalam ekosistem pusat seni global. Esplanade, Barbican, dan

Lincoln Center memahami betul hal ini; mereka tidak memandang subsidi sebagai "beban anggaran", tetapi juga sebagai investasi publik yang krusial untuk menjaga aksesibilitas dan keberagaman konten budaya. Tanpa intervensi subsidi (misalnya melalui skema PSO). TIM dipastikan akan terjebak dalam siklus komersialisasi dangkal—hanya menayangkan acara yang laku keras—dan mengabaikan fungsinya sebagai inkubator bakat dan penjaga warisan budaya.

Lebih jauh, keberhasilan ketiga institusi global tersebut bertumpu pada integritas manajemen fasilitas dan program di bawah satu atap (*integrated management*). Di Esplanade, misalnya, tim yang mengurus pemeliharaan gedung bekerja di bawah visi strategis yang sama dengan tim kurator. Hal ini menciptakan sinergi di mana fasilitas fisik dirancang dan dirawat untuk melayani kebutuhan artistik secara presisi. Sebaliknya, fragmentasi di TIM menciptakan "silo mentalitas": operator gedung sibuk menekan biaya operasional (seringkali dengan mengurangi standar layanan), sementara komunitas seni mengeluhkan fasilitas yang tidak mendukung kebutuhan pementasan yang kompleks.

Ketertinggalan tata kelola ini menjadi penghambat utama dalam konteks keinginan Jakarta menuju Kota Global. Pusat seni kelas dunia adalah etalase peradaban sebuah kota. Jika Jakarta ingin disandingkan dengan Singapura, London, atau New York, maka standar pengelolaan pusat keseniannya pun harus setara. Mengadopsi prinsip operator tunggal dan skema pendanaan campuran (*mixed funding model*) bukan lagi sebuah opsi melainkan keharusan. Adaptasi model global ini akan memungkinkan TIM untuk bertransformasi: dari sekadar penyedia ruang sewa pasif menjadi produser budaya aktif yang mampu menjalin kemitraan internasional, menarik wisata budaya, dan menjadi mesin pertumbuhan ekonomi kreatif yang sesungguhnya. Dengan demikian, reformasi tata kelola TIM adalah langkah awal untuk mensejajarkan Jakarta dalam peta kebudayaan dunia.

4

Perumusan Solusi - Menuju Operator Tunggal Profesional

Bab 4: Perumusan Solusi - Menuju Operator Tunggal Profesional

4.1 Justifikasi Pemilihan SBU Jakpro sebagai Operator Tunggal

Berdasarkan analisis Multi-Criteria Decision Analysis (MCDA) yang mengevaluasi berbagai opsi kelembagaan, SBU Jakpro terpilih sebagai opsi terbaik—opsi peringkat 1—untuk menjadi operator tunggal TIM. Evaluasi ini didasarkan pada enam indikator kinerja: tingkat integrasi, kelincuhan operasional, kecepatan eksekusi, kesiapan transisi, fleksibilitas komersial, dan efisiensi biaya transisi. Evaluasi berdasarkan indikator tersebut dirinci seperti pada gambar 4.1 dan ringkasan evaluasi opsi kelembagaannya dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.1 Evaluasi opsi kelembagaan

| Kriteria Evaluasi (High = Good) | 1. BLUD Tunggal | 2. BUMD Lain (Hanya Pengelola) | 3. BUMD Lain (Operator Tunggal) | 4. Otoritas / Badan Baru | 5. SBU Jakpro (Operator Tunggal) |
|------------------------------------|-----------------|-----------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|--|
| Tingkat Integrasi | Sedang | Rendah | Tinggi | Tinggi | Tinggi |
| Kelincuhan Operasional | Rendah | Sedang | Tinggi | Tinggi | Tinggi |
| Kecepatan Eksekusi | Sedang | Sedang | Rendah | Sangat Rendah | Tinggi |
| Kesiapan & Keamanan Transisi | Sedang | Rendah | Rendah | Sangat Rendah | Tinggi |
| Fleksibilitas Komersial | Rendah | Sedang | Tinggi | Tinggi | Tinggi |
| Efisiensi Biaya Transisi | Sedang | Sedang | Rendah | Sangat Rendah | Tinggi |
| OPTION RANKING | 2 | 5 | 3 | 4 | 1 |

Sumber: Hasil analisis MCDA berdasarkan prinsip *Whole-of-Government* OECD.

Tabel 4.2 Ringkasan evaluasi opsi kelembagaan

| Opsi Kelembagaan | Peringkat | Alasan Utama | Risiko Utama |
|--------------------------------------|-----------|---|---|
| SBU Jakpro (Operator Tunggal) | 1 | Siap pakai, integrasi tinggi, legalitas cepat, fleksibilitas komersial tinggi. | Resistensi publik terhadap citra korporasi. |
| BLUD Tunggal | 2 | Beban fase transisi sedang, tetapi kelincuhan operasional dan fleksibilitas komersial rendah. | Birokrasi kaku, sulit optimalisasi <i>revenue</i> . |
| BUMD Lain (Operator Tunggal) | 3 | Fleksibilitas tinggi, tetapi biaya transisi dan <i>learning curve</i> tinggi—kebutuhan belajar, | Butuh waktu adaptasi penguasaan aset. |

| | | | |
|------------------------------------|---|--|--|
| | | waktu, dan usaha yang tinggi dan kompleks. | |
| Otoritas/ Badan Baru | 4 | Otonomi tinggi, tetapi proses pembentukan sangat lama dan mahal. | Kevakuman layanan selama pembentukan. |
| BUMD Lain (Hanya Pengelola) | 5 | Peran, kewenangan, dan pengambilan keputusan terbatas. | Fragmentasi kewenangan dan konflik koordinasi dengan pemilik aset. |

Tabel 4.1 menyajikan perbandingan komprehensif antara lima opsi struktur kelembagaan untuk menentukan model pengelolaan terbaik. Evaluasi ini didasarkan pada kombinasi metrik operasional, finansial, dan kemudahan eksekusi. Warna hijau menunjukkan nilai positif (*High/ Good*), kuning menunjukkan nilai moderat (*Medium*), dan merah menunjukkan nilai negatif atau risiko tinggi (*Low/ Very Low*). Berdasarkan tabel evaluasi tersebut, rekomendasi kebijakan sangat jelas mengarah pada **SBU Jakpro (Ranking 1)**. Berikut penjelasan detail dari setiap opsi.

- **Opsi Terpilih: SBU Jakpro (Ranking 1)**

Opsi kelima, yaitu pembentukan Strategic Business Unit (SBU) di bawah Jakpro sebagai Operator Tunggal, menempati peringkat pertama dan merupakan satu-satunya opsi yang menyapu bersih seluruh indikator dengan nilai 'Tinggi' (hijau). Keunggulan mutlak opsi ini terletak pada keseimbangan antara stabilitas dan kelincahan. SBU Jakpro dinilai memiliki tingkat integrasi yang tinggi dengan ekosistem yang ada, serta kelincahan operasional dan fleksibilitas komersial yang maksimal layaknya sebuah korporasi. Namun, faktor penentu kemenangan opsi ini adalah pada aspek transisi. Karena aset dan pengelolaan kemungkinan besar sudah berada dalam lingkup Jakpro, maka Kecepatan Eksekusi, Kesiapan Transisi, dan Efisiensi Biaya Transisi dinilai sangat tinggi. Tidak ada hambatan regulasi atau biaya hangus (*sunk cost*) yang besar untuk memulai model ini dibandingkan opsi lainnya.

- **Opsi Alternatif: BLUD Tunggal (Ranking 2)**

Di posisi kedua adalah BLUD (Badan Layanan Umum Daerah) Tunggal. Opsi ini merupakan pendekatan yang lebih konservatif dan berorientasi pada birokrasi pemerintah ('*plat merah*'). Secara visual, opsi ini didominasi nilai 'Sedang' (kuning) dan 'Rendah' (*merah*). Meskipun opsi ini relatif aman secara regulasi, kelemahannya sangat mencolok pada Kelincahan Operasional dan Fleksibilitas Komersial yang dinilai 'Rendah'. BLUD seringkali terikat pada aturan birokrasi yang kaku sehingga sulit bergerak cepat dalam menangkap peluang bisnis atau merespons pasar. Opsi ini menjadi *runner-up* bukan karena kinerjanya yang istimewa melainkan karena risiko transisinya lebih terkendali ('Sedang') dibandingkan opsi pembentukan badan baru.

- **Paradoks "Otoritas/ Badan Baru" (*Ranking 4*)**

Opsi keempat, yaitu membentuk Otoritas atau Badan Baru, menyajikan sebuah paradoks yang menarik. Jika dilihat dari sisi operasional pasca-pembentukan (Integrasi, Kelincahan, dan Fleksibilitas), opsi ini sebenarnya mendapatkan nilai 'Tinggi' (hijau), setara dengan SBU Jakpro. Namun, opsi ini jatuh ke peringkat 4 karena hambatan masuk yang sangat besar. Indikator Kecepatan Eksekusi, Kesiapan Transisi, dan Efisiensi Biaya semuanya bernilai 'Sangat Rendah' (merah tua). Membentuk badan baru membutuhkan landasan hukum yang kompleks (Perda/ Undang-Undang), waktu yang lama untuk menyusun struktur organisasi dari nol, serta biaya transisi yang sangat mahal. Ini adalah opsi yang "ideal secara teori, namun sulit secara eksekusi".

- **Opsi BUMD Lain (*Ranking 3 dan 5*)**

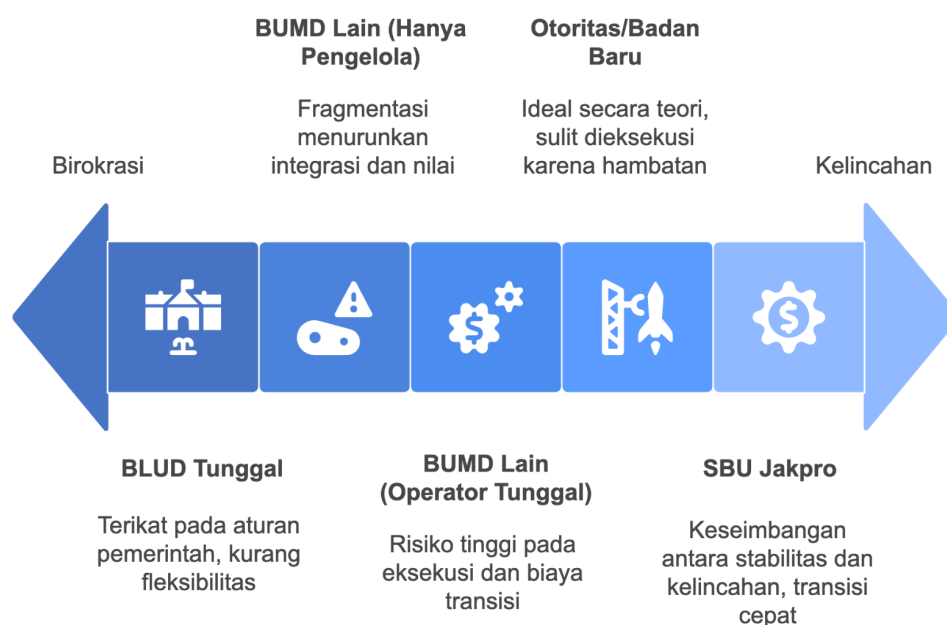
Dua opsi tersisa melibatkan pelibatan BUMD Lain di luar Jakpro.

1. **BUMD Lain (Operator Tunggal) - *Ranking 3***: Opsi ini cukup baik dalam hal komersial (hijau), tetapi memiliki risiko tinggi pada kecepatan eksekusi dan biaya transisi (merah). Memindahkan pengelolaan ke BUMD lain akan memakan waktu dan biaya transfer aset yang tidak efisien.
2. **BUMD Lain (Hanya Pengelola) - *Ranking 5***: Ini adalah opsi yang harus dihindari.. Dengan dominasi warna merah pada integrasi dan transisi, serta warna kuning pada aspek lainnya, model ini dianggap tidak memberikan nilai tambah strategis. Memisahkan fungsi pengelola dan operator justru menciptakan fragmentasi yang menurunkan tingkat integrasi.

Pilihan ini adalah yang paling pragmatis dan efisien. SBU Jakpro menawarkan "paket lengkap": ia memiliki fleksibilitas swasta untuk mencari keuntungan (Komersial & Kelincahan) namun dengan risiko transisi dan biaya yang paling minim karena memanfaatkan struktur yang sudah ada. Memilih opsi lain, terutama Otoritas Baru, akan membuang waktu dan biaya yang tidak perlu, sementara memilih BLUD akan mengorbankan potensi pendapatan komersial di masa depan.

Visualisasi dari berbagai opsi struktur kelembagaan dalam konteks kelincahan dan kemudahan transisi dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut.

Struktur kelembagaan bervariasi dalam kelincuhan dan kemudahan transisi.



Gambar 4.1 Perbandingan Model Kelembagaan dalam Kelincuhan dan Transisi

Arah panah dari kiri ke kanan menunjukkan pergeseran dari struktur yang sangat birokratis dan kaku menuju model yang lebih adaptif dan operasional. Setiap tahapan tidak hanya mencerminkan tingkat fleksibilitas, tetapi juga konsekuensi praktis berupa kompleksitas implementasi, risiko eksekusi, serta biaya transisi.

SBU Jakpro berada di posisi paling kanan sebagai titik keseimbangan optimal antara stabilitas kelembagaan dan kelincuhan bisnis dalam spektrum ini. Berbeda dengan opsi yang tidak fleksibel (seperti BLUD) atau terlalu kompleks secara kelembagaan (seperti pembentukan otoritas baru), SBU Jakpro memanfaatkan struktur yang berlaku saat ini sehingga mampu mempercepat transisi tanpa mengorbankan potensi nilai komersial.

4.2 Transformasi Identitas: Dari Pengelola Aset Menjadi Operator Budaya

Penunjukan SBU Jakpro harus disertai dengan transformasi internal yang fundamental. Saat ini, SBU masih beroperasi dengan paradigma "Pengelola Aset" (*venue operational-focused operator*), yang fokus utamanya adalah utilitas ruang dan keamanan fisik. Sementara itu, masa depan menuntut pergeseran menjadi "Operator Pusat Kebudayaan" (*Integrated public cultural operator*).^[8] Kondisi saat ini dan tujuan di masa depan dari perubahan SBU Jakpro menjadi operator budaya dapat dilihat pada gambar 4.2

Transformasi SBU Jakpro Menjadi Operator Budaya



Gambar 4.2 Peta Jalan Transformasi SBU Jakpro Menjadi Operator Budaya

Pergeseran peran tersebut mencakup beberapa dimensi strategis:

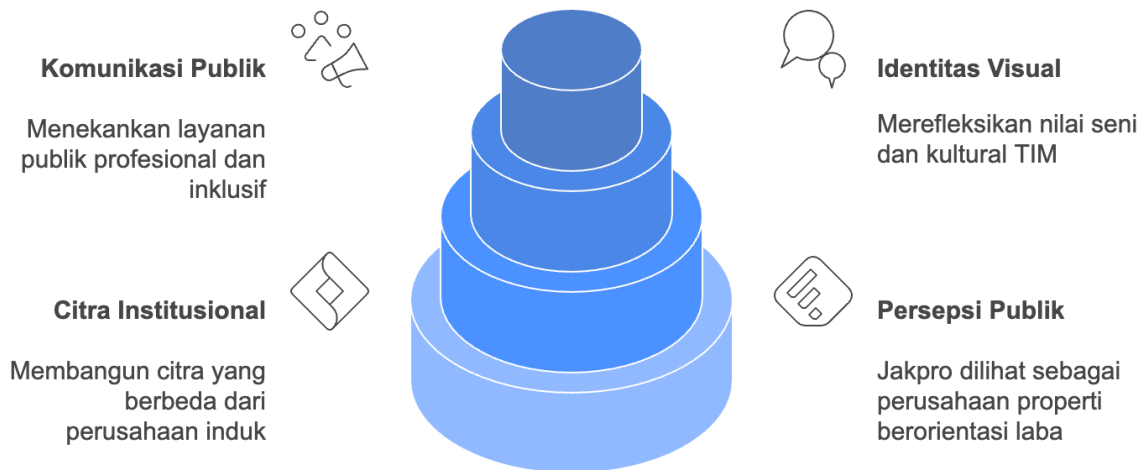
1. **Struktur Organisasi:** SBU harus membentuk divisi baru yang didedikasikan untuk pemrograman (*programming*) dan kurasi, bukan hanya divisi penjualan (*sales*) dan operasi. Selain itu, rekrutmen Manajer Program yang kompeten dalam manajemen seni diperlukan untuk menyeimbangkan orientasi profit dan misi budaya.
2. **Sistem Layanan:** Penerapan standar layanan internasional (*hospitality*) di seluruh proses pelayanan pengunjung, mulai dari petugas parkir hingga teknisi panggung. Integrasi sistem *ticketing* dan *booking* satu pintu menjadi prioritas.
3. **Transparansi Data:** Pembangunan *dashboard* publik yang menyajikan data tarif, ketersediaan ruang, dan laporan kinerja secara *real-time* untuk membangun kepercayaan komunitas.

4.3 Strategi Rebranding: Less-Corporate, More Community

Salah satu tantangan terbesar SBU Jakpro adalah persepsi publik yang memandang Jakpro sebagai perusahaan properti/ konstruksi yang hanya berorientasi pada laba sehingga perlu strategi *rebranding* yang cerdas diperlukan untuk memitigasi resistensi ini. SBU perlu membangun citra

institusi yang memiliki jarak (*image distance*) dari induk perusahaannya. Wajah SBU TIM harus lebih terbuka, inklusif, dan ramah komunitas (*less-corporate, more community*).

Strategi Rebranding SBU Jakpro



Gambar 4.3 Strategi Rebranding SBU Jakpro sebagai Pengelola Layanan Publik Seni dan Budaya

Rebranding ini tidak mengubah status hukum SBU sebagai unit bisnis Jakpro, tetapi reposisi mandat dan komunikasi publiknya. SBU perlu hadir sebagai penyedia layanan publik yang profesional, bukan pengelola kawasan yang kaku dan berjarak. Identitas visual dan gaya komunikasi harus merefleksikan nilai seni dan kultural yang esensial bagi TIM.

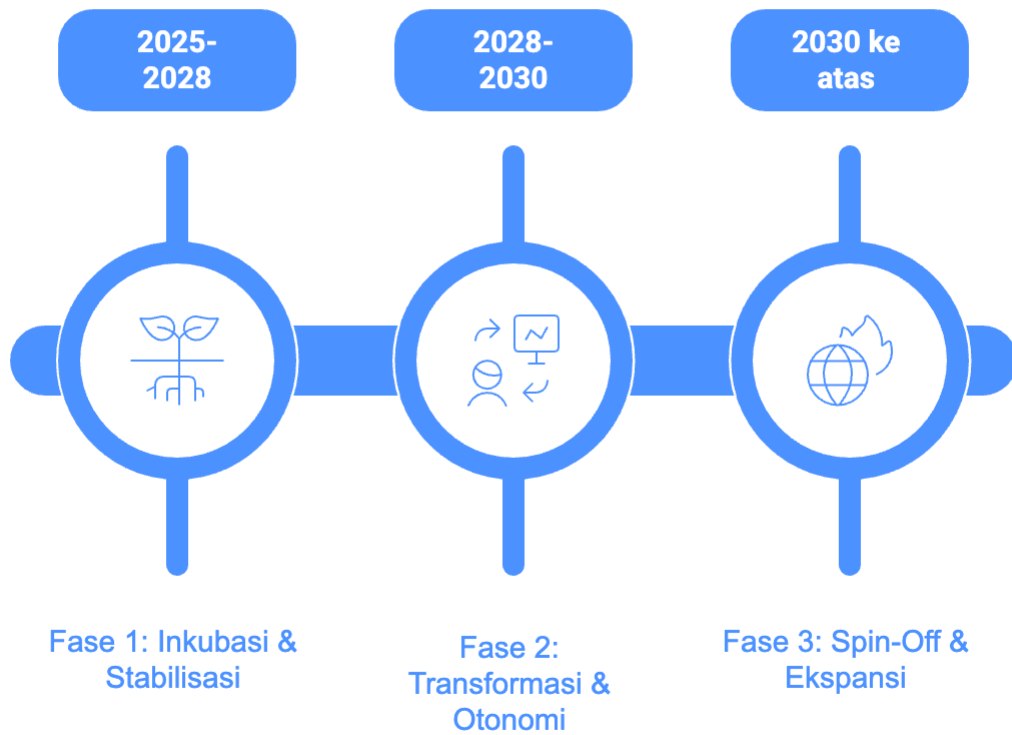
4.4 Peta Jalan Institusional Jangka Panjang

Mengacu pada *benchmark* transformasi BUMN Pariwisata (InJourney), evolusi kelembagaan SBU TIM dirancang dalam tiga fase jangka panjang:

- **Fase 1 (Inkubasi & Stabilisasi, 2025-2028):** SBU tetap di bawah Jakpro. Fokus pada implementasi Pergub *Public Service Obligation* (PSO), standardisasi SOP, dan pembentukan Dewan Kurator. Indikator keberhasilan (KPI) utamanya adalah tingkat okupansi dan kepuasan pengunjung.
- **Fase 2 (Transformasi & Otonomi, 2028-2030):** SBU ditingkatkan statusnya menjadi Anak Perusahaan Terkendali atau BLUD khusus (jika regulasi memungkinkan) untuk meningkatkan otonomi pengambilan keputusan. Fokus pada diversifikasi pendapatan (*sponsorship, merchandise*) dan kolaborasi internasional.
- **Fase 3 (Spin-Off & Ekspansi, 2030 ke atas):** Menjadi entitas mandiri penuh yang beroperasi sebagai operator *venue* budaya global. Fokus pada investasi kekayaan intelektual (IP) dan

profitabilitas operasional.^{[8],[9],[10]}

Evolusi SBU TIM: Perjalanan Menuju Otonomi



Gambar 4.4 Peta Jalan Evolusi TIM Menuju Otonomi Kelembagaan

5

Sistem Tata Kelola - Komite Kurasi dan Perlindungan Misi Kebudayaan

Bab 5: Sistem Tata Kelola - Komite Kurasi dan Perlindungan Misi Kebudayaan

5.1 Pelembagaan Mekanisme Perlindungan Misi Kebudayaan

Dalam model pengelolaan oleh BUMD, risiko komersialisasi aset yang berlebihan berpotensi muncul. Ada kekhawatiran valid dari komunitas seni bahwa panggung teater akan lebih sering dipakai untuk acara korporat daripada pementasan budaya demi mengejar target pendapatan. Untuk mencegah hal ini, perlu mekanisme perlindungan misi kebudayaan yang dilembagakan melalui pembentukan “**Komite Tata Kelola dan Kuratorial**”.

Komite ini bukan sekadar badan penasihat, melainkan elemen strategis yang memiliki wewenang untuk menetapkan arah program dan standar kualitas. Komite ini berfungsi sebagai *gatekeeper* yang memastikan bahwa komersialisasi aset tidak menggerus identitas budaya TIM.

5.2 Komposisi dan Wewenang Komite

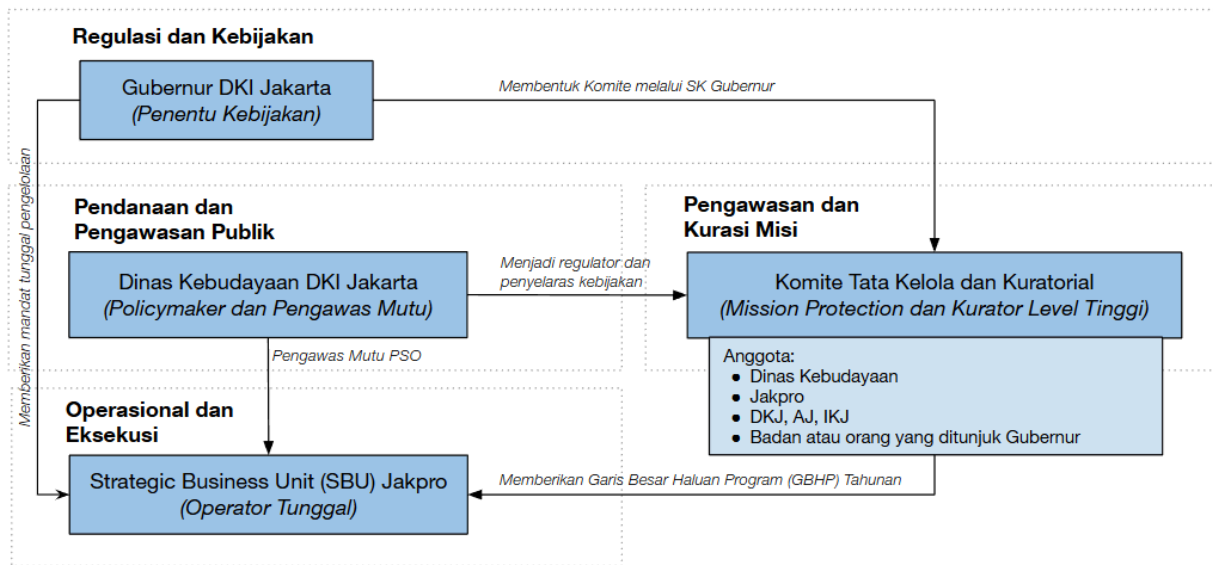
Komite Tata Kelola dibentuk melalui Keputusan Gubernur dan terdiri dari unsur-unsur kolaboratif:

1. **Dinas Kebudayaan:** Berperan sebagai wakil pemerintah (regulator), penyalaras kebijakan publik, dan pengawas kepatuhan terhadap regulasi.
2. **Jakpro (Operator):** Berperan memastikan kelayakan teknis, keamanan, dan perhitungan finansial dari setiap program.
3. **Dewan Kesenian Jakarta, Akademi Jakarta, dan Institut Kesenian Jakarta:** Berperan sebagai kurator substansi seni dan penjaga integritas artistik. DKJ memiliki otoritas untuk menilai kelayakan artistik dari program yang diajukan.
4. **Badan atau Pihak Lain yang Ditunjuk Gubernur:** Pihak profesional yang ditunjuk melalui SK Gubernur untuk memberikan pandangan objektif dan keahlian spesifik.^[8]

Tugas utama Komite Tata Kelola meliputi:

- Menyusun **Garis Besar Haluan Program (GBHP)** tahunan TIM sebagai panduan kuratorial.
- Melakukan **Kurasi Level Tinggi** untuk menyeleksi *Flagship Programs* yang berhak mendapatkan subsidi penuh.
- Menetapkan **Standar Pelayanan** dan melakukan evaluasi kinerja operator secara berkala.

Alur koordinasi Komite Tata Kelola dengan peran baru pada setiap unit yang akan mengeksekusi skema operator tunggal dapat dilihat pada gambar 5.1.



Gambar 5.1 Alur Koordinasi Komite Tata Kelola beserta Unit lainnya

Dengan struktur ini, keputusan mengenai program tidak lagi diambil secara sepihak oleh Jakpro berdasarkan pertimbangan komersial dan profit semata, melainkan melalui deliberasi kolektif yang menyeimbangkan aspek seni, publik, dan bisnis. Komite inilah yang akan menerbitkan SK Penerima Manfaat PSO, sehingga penyaluran subsidi memiliki legitimasi yang kuat.

Keberadaan Komite Tata Kelola ini secara fundamental menerapkan prinsip *'arm's length'* dalam manajemen kebudayaan publik yang modern. Prinsip ini menegaskan bahwa meskipun pemerintah (melalui BUMD) menyediakan infrastruktur dan pendanaan, intervensi terhadap substansi artistik harus diminimalisasi. Dalam konteks TIM, Komite bertindak sebagai *buffer* atau penyangga yang memisahkan kepentingan birokrasi dan tekanan profitabilitas korporasi dari kebebasan berekspresi para seniman. Hal ini krusial untuk menjaga agar TIM tidak terdegradasi sekadar menjadi gedung penyewaan (*rental venue*), tetapi juga tetap berfungsi sebagai laboratorium kebudayaan yang dinamis.

Secara operasional, mekanisme kerja komite dirancang untuk tetap lincah dan tidak menjadi hambatan birokrasi baru. Komite tidak akan melakukan manajemen mikro terhadap setiap pemesanan ruang, tetapi juga fokus pada kurasi strategis untuk *Flagship Programs* dan *Priority Programs*. Dalam pola ini, tercipta sistem *checks and balances* yang sehat, yaitu Jakpro memiliki kendali atas kelayakan operasional dan keselamatan, namun Dewan Kesenian Jakarta (DKJ) dan para kurator dalam Komite memegang "hak veto" terhadap kualitas artistik. Artinya, sebuah program komersial yang sangat menguntungkan namun bertentangan dengan norma etika atau merusak citra budaya TIM dapat dianulir oleh Komite. Sebaliknya, program seni yang sangat eksperimental namun membutuhkan biaya tinggi harus mendapatkan persetujuan rasionalisasi anggaran atau skema subsidi silang yang disepakati bersama Jakpro.

Model tata kelola kolaboratif ini juga menjadi jawaban atas defisit kepercayaan (*trust deficit*) yang selama ini terjadi antara komunitas seniman dan pengelola BUMD. Dengan duduk bersama dalam satu meja pengambilan keputusan yang dilembagakan melalui SK Gubernur, transparansi alokasi sumber daya menjadi terjamin. Para seniman mendapatkan kepastian bahwa aspirasi mereka

memiliki saluran formal dan kekuatan eksekusi, bukan sekadar usulan yang menumpuk di meja manajemen.

Pada akhirnya, pelembagaan Komite Tata Kelola dan Kuratorial ini mentransformasi hubungan antara seniman dan pengelola dari yang sebelumnya bersifat transaksional (penyewa dan pemilik gedung) menjadi hubungan kemitraan strategis. Sinergi ini memastikan bahwa setiap Rupiah yang dikeluarkan dari kas daerah (APBD) maupun yang dihasilkan dari pendapatan usaha, benar-benar dikonversi menjadi dampak kebudayaan yang terukur, menjaga marwah Taman Ismail Marzuki sebagai barometer kesenian nasional sekaligus entitas yang sehat secara tata kelola.

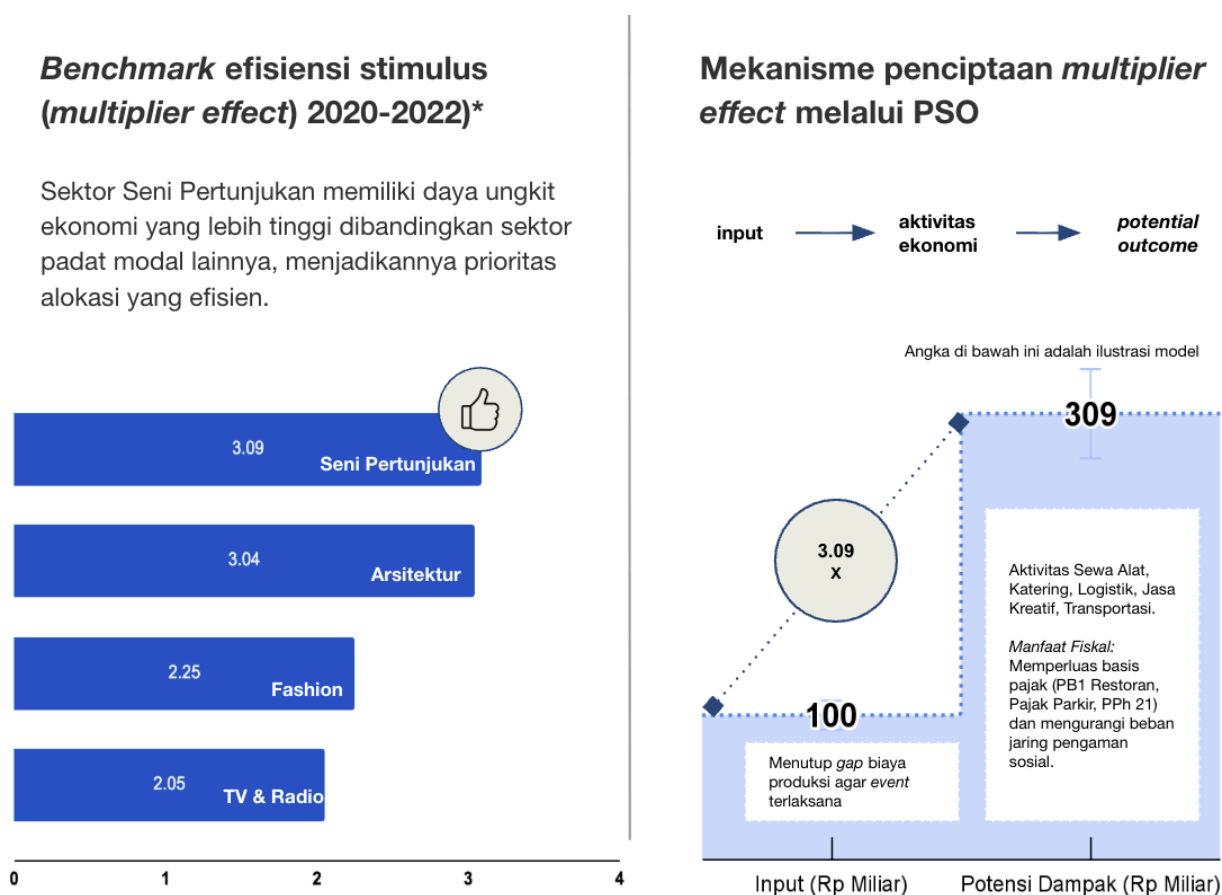
6

Reformulasi Pendanaan - PSO dan Multiplier Effect

Bab 6: Reformulasi Pendanaan - PSO dan *Multiplier Effect*

6.1 Mengubah Paradigma: Subsidi sebagai Investasi

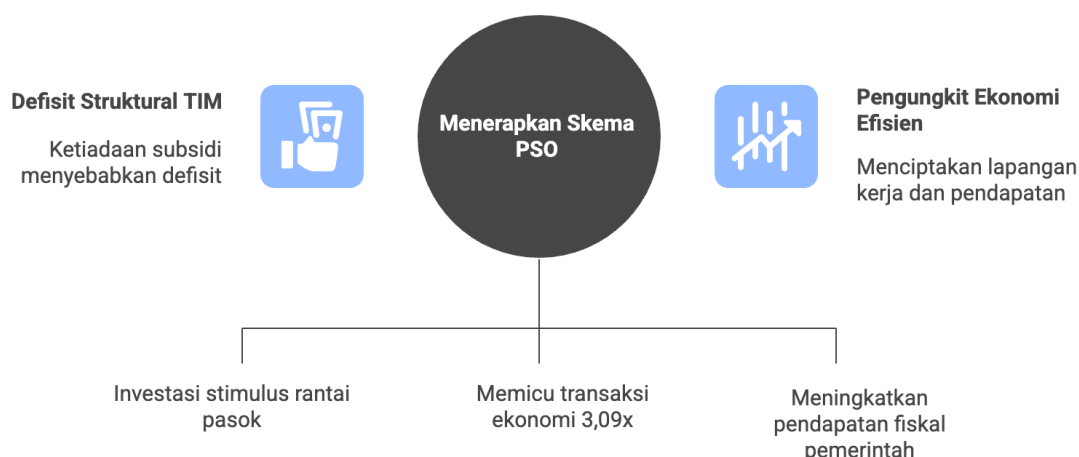
Pembenahan model pendanaan menjadi bagian paling krusial pada reformasi tata kelola TIM. Fakta empiris menunjukkan bahwa TIM mengalami defisit struktural karena ketiadaan subsidi. Oleh karena itu, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta perlu menerapkan skema *Public Service Obligation* atau Kewajiban Pelayanan Publik. Mekanisme PSO secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar 6.1



Gambar 6.1 *Multiplier Effect* Seni Pertunjukan melalui PSO

Narasi mengenai PSO ini harus diubah. Subsidi untuk TIM bukan ‘biaya hangus’ (*cost center*) atau sedekah melainkan Investasi Stimulus Rantai Pasok. Hal yang mendasari argumen tersebut adalah data ekonomi makro yang menunjukkan bahwa sektor seni pertunjukan memiliki *multiplier effect* sebesar 3,09x.^[1] Artinya, setiap rupiah dana PSO yang dikururkan untuk mensubsidi sewa gedung akan memicu transaksi ekonomi sebesar 3,09 kali lipat di sektor jasa penunjang (katering, sewa alat, transportasi, dll). Dengan kata lain, PSO menjadi alat pengungkit ekonomi yang efisien.

Mengubah Subsidi menjadi Investasi



Gambar 6.2 Transformasi Subsidi menjadi Investasi melalui Skema PSO

Selain dampak penganda tersebut, PSO juga memberikan manfaat fiskal tidak langsung melalui perluasan basis pajak (Pajak Restoran PB1, Pajak Parkir, PPh 21 tenaga kerja seni) dan pengurangan beban jaring pengaman sosial karena terciptanya lapangan kerja.

6.2 Mekanisme *Ring-Fencing* Anggaran (Pagar Anggaran)

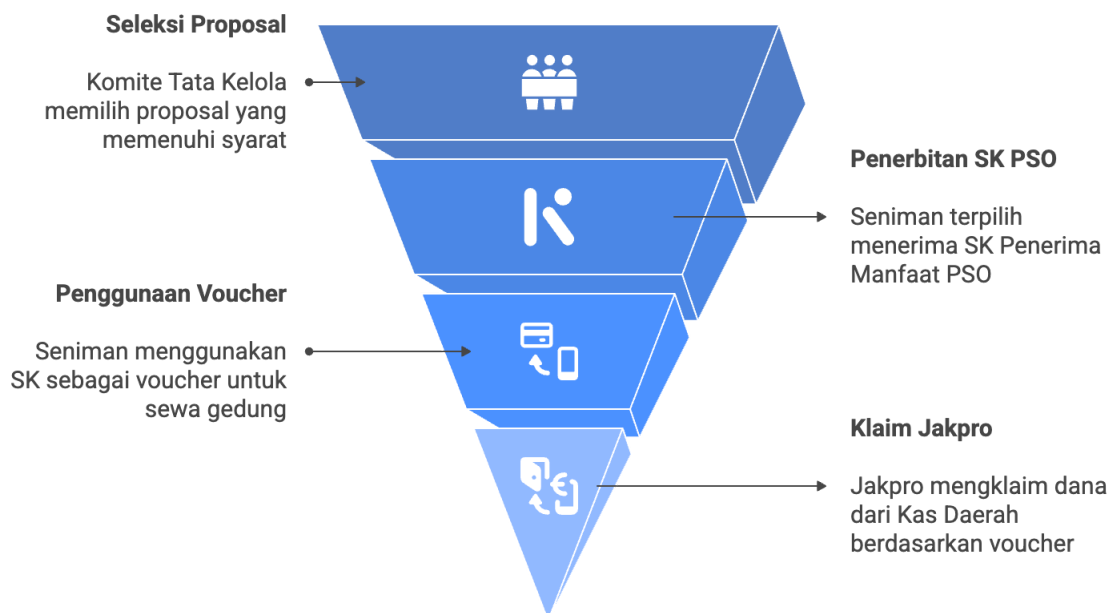
Penggunaan dana PSO harus diatur secara ketat melalui mekanisme *ring-fencing* dalam Peraturan Gubernur untuk menjamin akuntabilitas dan ketepatan sasaran. Dana PSO dibagi ke dalam dua keranjang (*buckets*) dengan aturan penggunaan yang kaku:

1. **Keranjang A: Operasional & Perawatan (Maksimal 30%)**
 - **Fokus:** Pemenuhan Standar Pelayanan Minimum (SPM) Gedung.
 - **Penggunaan:** Pembayaran listrik, kebersihan, keamanan, dan perbaikan minor aset.
 - **Status:** *Capped* (Dibatasi). Dana ini tidak boleh melebihi 30% dari total PSO. Tujuannya agar operator tetap memiliki insentif untuk mencari pendapatan komersial guna menutup sisa biaya operasional, tidak terlena oleh subsidi.
2. **Keranjang B: Stimulus Program & Aktivasi (Minimal 70%)**
 - **Fokus:** Penciptaan *multiplier effect* dan penyerapan tenaga kerja.
 - **Penggunaan:** Subsidi biaya sewa gedung (diskon bagi seniman), subsidi biaya produksi (bantuan alat/ vendor), dan honorarium seniman.
 - **Status:** *Protected* (dilindungi). Dana ini tidak boleh sama sekali dialihkan untuk keperluan fisik gedung atau gaji manajemen. Jika terdapat sisa anggaran maka dana ini menjadi SiLPA (Sisa Lebih Perhitungan Anggaran) dan tidak boleh direalokasi sepihak.^[12]

6.3 Inovasi Eksekusi: *Venue Voucher* dan KPI Berbasis Dampak

Untuk mencegah penyalahgunaan (fraud) dan risiko aliran kas (cash-flow risk) pada promotor, penyaluran subsidi Keranjang B dilakukan dengan metode nontunai melalui skema venue voucher. Melalui mekanisme ini, Komite Tata Kelola menyeleksi proposal seniman. Kemudian seniman terpilih mendapatkan SK Penerima Manfaat PSO senilai tertentu (misal Rp100 juta). Seniman lalu menggunakan SK ini sebagai voucher untuk membayar sewa gedung ke Jakpro. Jakpro kemudian mengklaim pencairan dana tunai dari Kas Daerah (rekening PSO) berdasarkan voucher tersebut melalui pemindahbukuan internal. Tidak ada uang tunai yang berpindah tangan ke seniman untuk komponen sewa sehingga tidak ada potensi penyalahgunaan sama sekali.

Proses Penyaluran Subsidi Nontunai



Gambar 6.3 Mekanisme Penyaluran Subsidi Nontunai

KPI dari penggunaan dana PSO yang digeser dari indikator keuangan korporasi menjadi indikator dampak pembangunan ditunjukkan pada tabel 6.1 berikut

Tabel 6.1 KPI berbasis dampak dana PSO

| Dimensi KPI | Indikator | Target/ Ukuran Kinerja |
|-------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Ekonomi | Total Nilai Transaksi Ekosistem | Realisasi belanja produksi × 3,09 |

| | | |
|-----------|-----------------------------|---|
| Sosial | Serapan Tenaga Kerja | Jumlah kru + vendor × 1,97 |
| Kepatuhan | <i>Local Spending Ratio</i> | Minimal 80% anggaran produksi dibelanjakan kepada vendor berdomisili di DKI Jakarta |
| Fiskal | Potensi Pajak Tercipta | Estimasi PB1 + Pajak Hiburan + Pajak Parkir |

Implementasi KPI berbasis dampak dan skema *venue voucher* ini menandai revolusi dalam akuntabilitas keuangan publik di sektor kebudayaan. Secara fundamental, pendekatan ini mengubah arah subsidi dari '*Supply-Side Subsidy*' (memberi uang tunai ke pengelola gedung tanpa jaminan program) menjadi '*Demand-Side Subsidy*' (memberi daya beli kepada seniman untuk mengakses fasilitas). Perubahan ini menciptakan mekanisme pasar internal yang sehat, yaitu Jakpro sebagai operator dipaksa untuk tetap meningkatkan kualitas layanan agar "dipilih" oleh seniman pemegang voucher. Jika layanan buruk, kuota voucher tidak akan terserap maksimal, dan kinerja operator akan dinilai merah dalam evaluasi tahunan.

Dari sisi tata kelola pemerintahan yang baik (*Good Corporate Governance*), sistem pembayaran nontunai melalui *venue voucher* menciptakan jejak audit (*audit trail*) yang transparan dan *real-time*. Risiko kebocoran anggaran yang sering menghantui mekanisme hibah konvensional dapat dieliminasi karena sistem ini bersifat tertutup (*closed-loop system*); dana APBD hanya berpindah buku dari Kas Daerah ke rekening pendapatan BUMD, tetapi pemicu perpindahannya adalah aktivitas artistik yang riil dan terverifikasi. Hal ini memberikan kenyamanan hukum baik bagi pemberi anggaran (Pemprov DKI) maupun penerima mandat (Jakpro dan Seniman).

Lebih jauh lagi, penekanan pada indikator '*Local Spending Ratio* (rasio belanja lokal) memiliki dimensi keadilan ekonomi yang vital. Syarat agar 80% anggaran produksi dibelanjakan kepada vendor dengan KTP DKI Jakarta memastikan bahwa uang pajak warga Jakarta benar-benar kembali berputar di Jakarta. Ini mencegah terjadinya *capital flight* atau kebocoran ekonomi ke luar daerah. Dengan demikian, setiap pementasan di TIM bukan hanya menjadi peristiwa estetika, tetapi juga menjadi peristiwa ekonomi yang menghidupi ratusan pekerja di belakang panggung—mulai dari tukang kayu untuk set, penjahit kostum, hingga penyedia jasa logistik lokal.

Pada akhirnya, reformulasi pendanaan ini membuktikan bahwa dukungan negara terhadap kesenian tidak harus selalu dianggap sebagai beban filantropi yang merugikan. Dengan skema PSO yang terukur, *ring-fencing* yang disiplin, dan eksekusi berbasis dampak, TIM dapat membuktikan tesis bahwa kebudayaan adalah sektor strategis yang mampu memberikan imbal hasil investasi (*Return on Investment*) yang positif, bukan dalam bentuk dividen tunai ke kas daerah, melainkan dalam bentuk kesejahteraan sosial dan pertumbuhan ekonomi kerakyatan yang inklusif.

7

Peta Jalan Transformasi 18 Bulan

Bab 7: Peta Jalan Transformasi 18 Bulan

Transformasi tata kelola TIM merupakan operasi kompleks yang melibatkan aspek legal, keuangan, SDM, dan teknis. Untuk meminimalisasi risiko kegagalan, disusunlah peta jalan (*roadmap*) berdurasi 18 bulan yang terbagi dalam tiga fase strategis seperti pada gambar 7.1



Gambar 7.1 Peta Jalan Transformasi TIM Selama 18 Bulan

7.1 Fase 1: Pondasi Transisi (Bulan 0-3)

Fokus utama fase ini adalah **stabilisasi dan audit** dengan tujuan menghentikan rangkaian berbagai masalah dan memetakan kondisi riil.

- **Aktivitas Kunci:**
 - Penetapan **Tim Transisi** (Gugus Tugas) melalui SK Gubernur yang beranggotakan perwakilan lintas instansi.
 - Pelaksanaan **Audit Total** terhadap aset fisik, kompetensi SDM, dan posisi keuangan BLUD serta SBU.
 - Penerapan **Moratorium Kebijakan Sepihak**. Selama masa transisi, dilarang ada perubahan tarif atau aturan sewa yang drastis. Ditetapkan tarif transisi (*bundling*) sementara untuk menjaga kepastian bagi penyewa.
 - Inisiasi **Shadow Committee** sebagai embrio Komite Tata Kelola untuk mulai melakukan

kurasi program transisi.

- **Output:** SK Tim Transisi, Berita Acara Audit, Dokumen *Risk Register*, dan Kerangka Kuratorial Transisi

7.2 Fase 2: Integrasi Legal & Anggaran (Bulan 3-9)

Fokus fase ini adalah penyiapan **payung hukum dan struktur anggaran** dengan rincian aktivitas dan *output* sebagai berikut

- **Aktivitas Kunci:**
 - **Revisi Pergub 16/2022:** Menghapus klausul *Dual Operator* dan memberikan mandat penuh kepada Jakpro sebagai Operator Tunggal.
 - **Integrasi Anggaran:** Bappeda dan Disbud memastikan nomenklatur anggaran PSO/Subsidi masuk ke dalam siklus RKPD dan KUA-PPAS untuk tahun anggaran berikutnya.
 - **Sistem Satu Pintu:** Penyatuan sistem *booking* dan layanan pelanggan. Publik hanya mengakses satu portal digital untuk seluruh layanan TIM.
 - Penyusunan Pergub Tata Cara PSO Kebudayaan sebagai dasar hukum pencairan subsidi.
- **Output:** Draft Revisi Pergub, Draft Pergub PSO, dan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) SBU.^[1]

7.3 Fase 3: Eksekusi & Evaluasi (Bulan 9-18)

Fokus fase ini adalah **operasional penuh dan pembuktian kinerja** dengan rincian aktivitas dan *output* sebagai berikut:

- **Aktivitas Kunci:**
 - **Grand Launching:** Peluncuran resmi SBU Operator Tunggal dengan *brand* dan identitas baru.
 - **Pencairan PSO:** Eksekusi dana PSO tahap pertama untuk membiayai kalender *event* yang telah dikurasi oleh Komite.
 - **Evaluasi Kinerja:** Pelaksanaan evaluasi menyeluruh setelah 6 bulan operasi (18 bulan sejak awal). Hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk pemberian kontrak pengelolaan jangka panjang (misal 30 tahun) kepada Jakpro.
- **Output:** Pergub Tata Kelola Baru (Diundangkan), Buku Pedoman Layanan (*Service Blueprint*), dan Laporan Evaluasi Kinerja.^[13-15]

Pergeseran peran regulator juga terjadi dalam fase ini. Dinas Kebudayaan bertransformasi dari operator harian menjadi pemegang kebijakan (*policymaker*) dan pengawas mutu. Dinas memimpin sidang Komite Tata Kelola dan memverifikasi laporan pertanggungjawaban penggunaan dana PSO.

Keberhasilan peta jalan ini tidak hanya bergantung pada ketepatan waktu penyelesaian dokumen legal, tetapi juga pada manajemen perubahan (*change management*) yang efektif. Selama periode transisi 18 bulan, prinsip “*The Show Must Go On*” harus dipegang teguh. Gejolak administratif di “dapur” manajemen tidak boleh berdampak pada pembatalan acara atau penurunan kualitas layanan di “panggung”. Oleh karena itu, komunikasi publik yang transparan kepada komunitas seni dan penyewa menjadi instrumen vital untuk menjaga kepercayaan (*trust*) selama masa peralihan yang rentan ini.

Selain itu, transformasi budaya kerja (*corporate culture*) menjadi variabel penentu yang tak kalah krusial. Penyatuan manajemen di bawah SBU Jakpro menuntut adanya revolusi mental SDM—dari

pola pikir "pengelola aset properti" yang kaku menjadi pola pikir "pelayan kebudayaan" yang berorientasi pada *hospitality*. Fase eksekusi (Bulan 9-18) adalah masa ujian bagi SDM baru untuk membuktikan bahwa profesionalisme korporasi dapat berjalan beriringan dengan sensitivitas artistik. Tanpa perubahan budaya ini, struktur baru hanya akan menjadi "botol baru" untuk masalah lama.

Secara keseluruhan, durasi 18 bulan dirancang sebagai titik keseimbangan (*sweet spot*); cukup agresif untuk menciptakan momentum perubahan yang tak terelakkan (*irreversible*), namun cukup realistis untuk menyelesaikan kompleksitas regulasi tanpa melanggar tata tertib administrasi pemerintahan. Peta jalan ini menawarkan jalan keluar yang terukur dari sengkabut masalah menahun. Jika dijalankan dengan disiplin tinggi, pada bulan ke-19, Jakarta tidak hanya akan memiliki infrastruktur fisik TIM yang megah, tetapi juga mewariskan sistem tata kelola yang sehat, mandiri, dan bermartabat bagi masa depan ekosistem kreatif ibukota.

8

Visi Masa Depan - Menuju Jakarta 500 dan Jaringan Global (2027-2030)

Bab 8: Visi Masa Depan - Menuju Jakarta 500 dan Jaringan Global (2027-2030)

8.1 Momentum Jakarta 500 Tahun: Panggung Dunia (2027)

Tahun 2027 menandai momen historis bagi Jakarta yang akan berusia 500 tahun. Momentum ini harus dimanfaatkan oleh TIM untuk mengukuhkan posisinya dalam lanskap kebudayaan global. Melalui strategi 'Road to Jakarta 500' TIM diarahkan untuk meningkatkan visibilitas dan reputasinya di tingkat internasional secara bertahap. *Milestone* internasional TIM dapat dilihat pada tabel 8.1

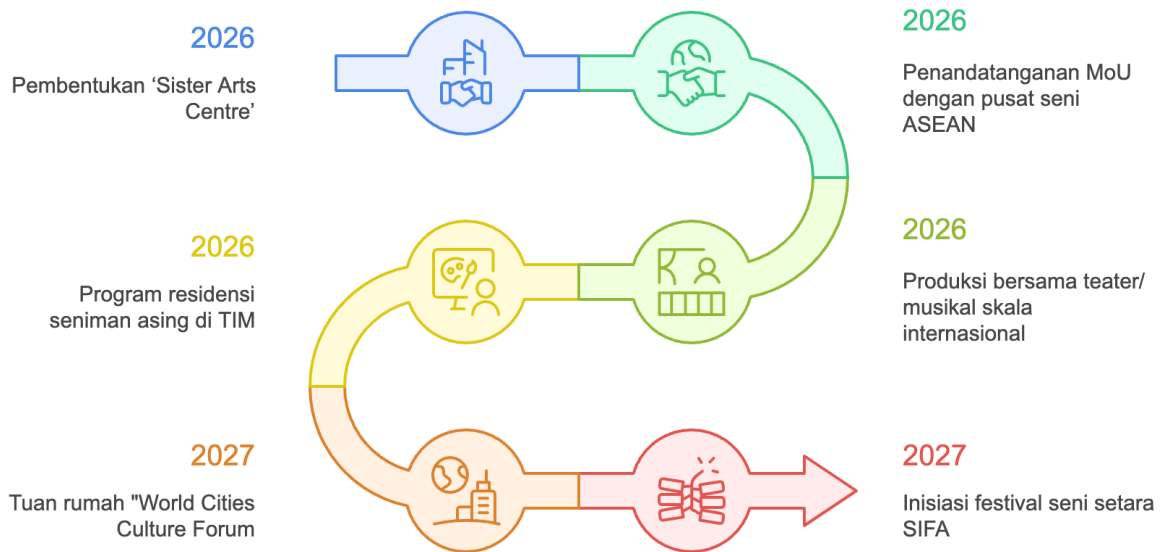
Tabel 8.1 Milestone Internasional TIM

| Tahun | Tema Strategis | Target Aktivitas Utama | Mitra Potensial |
|-------|--------------------------------------|--|---|
| 2026 | Konektivitas (Connectivity) | Pembentukan 'Sister Arts Centre'. Penandatanganan MoU dengan pusat seni ASEAN. | Esplanade (Singapura) |
| 2026 | Kolaborasi (Co-Production) | Produksi bersama teater/ musikal skala internasional. Program residensi seniman asing di TIM. | British Council, Japan Foundation, Institut Francais |
| 2027 | Perayaan Global (Celebration) | Tuan rumah "World Cities Culture Forum" atau inisiasi festival seni setara SIFA (Singapore International Festival of Arts) | UNESCO, Pemerintah Provinsi Sister Cities (Berlin, Tokyo) |

Sumber: Rencana Strategis International Engagement.

Langkah konkret yang harus dimulai pada 2025 adalah mendaftarkan TIM ke dalam jaringan gedung pertunjukan internasional dan melakukan *bidding* tuan rumah konferensi seni dunia. Kehadiran delegasi internasional akan secara organik memaksa standar teknis dan pelayanan TIM naik ke level global.

Peta Jalan Strategis untuk Pertumbuhan Seni dan Budaya



Gambar 7.2 Peta Jalan Taman Ismail Marzuki untuk Pertumbuhan Seni dan Budaya

8.2 Outlook 2030: The Integrated Cultural Hub

Jika transformasi ini dijalankan dengan disiplin, TIM diproyeksikan akan mencapai status sebagai "Integrated Cultural Hub" yang matang pada tahun 2030 dengan indikator keberhasilan sebagai berikut:



Gambar 8.1 Visi dan Dampak Taman Ismail Marzuki Tahun 2030

1. **Trafik Pengunjung:** Stabil di angka 2 juta pengunjung per tahun dengan keseimbangan demografi antara penikmat seni serius dan pengunjung rekreasi literasi.
2. **Layanan Publik:** Terwujudnya 1 Sistem Layanan Terpadu yang akses ruang, tarif, dan dukungan teknisnya berada dalam satu pintu yang transparan dan mudah diakses.
3. **Aktivitas Seni:** Terselenggaranya 300-400 program seni terkurasi per tahun yang membentuk ritme artistik kota yang dinamis.
4. **Komunitas:** Terdapat 100 komunitas seni yang teraktivasi secara reguler dan menjadikan TIM sebagai rumah kolaborasi yang inklusif.
5. **Reputasi:** Memiliki 3 Program Unggulan Internasional (*International Flagship Programs*) yang menjadi agenda wajib kalender seni Asia.^[20]

Visi 2030 ini melampaui sekadar statistik pengunjung atau jumlah pementasan. Transformasi TIM diposisikan sebagai katalis utama bagi urban regeneration kawasan Cikini dan Menteng Raya. TIM yang hidup dan berkelas dunia akan menciptakan efek tumpahan (*spillover effect*) yang menghidupkan kembali Cikini sebagai distrik seni dan kuliner legendaris. Kita membayangkan sebuah ekosistem di mana trotoar di sekitar TIM dipenuhi oleh pejalan kaki, galeri-galeri satelit tumbuh di sekitarnya, dan ekonomi malam yang aman serta berbudaya berkembang pesat. Dalam skenario ini, TIM berfungsi sebagai "jantung" yang memompa darah kreativitas ke seluruh arteri kota.

Dalam konteks geopolitik nasional pasca-pemindahan Ibu Kota Negara (IKN), peran TIM menjadi semakin strategis. Ketika pusat administrasi pemerintahan berpindah, Jakarta harus mendefinisikan ulang dirinya sebagai pusat ekonomi dan kebudayaan (*The Center of Commerce and Culture*). Keberhasilan transformasi TIM akan menjadi bukti otentik bahwa Jakarta memiliki "Soft Power" yang

setara dengan kota-kota global lainnya. Jakarta akan dikenal dunia bukan karena kemacetannya, melainkan karena kekayaan intelektual dan ekspresi artistiknya yang dinamis. TIM akan menjadi etalase di mana diplomasi kebudayaan Indonesia dijalankan, tempat di mana seniman lokal berdialog sejajar dengan maestro dunia.

Sebagai penutup bab ini, perlu ditegaskan kembali bahwa upaya menyelamatkan Taman Ismail Marzuki bukanlah sekadar aksi korporasi untuk menyehatkan neraca keuangan BUMD, melainkan sebuah kewajiban moral dan historis. TIM adalah warisan peradaban yang dititipkan oleh para pendiri bangsa untuk menjaga kewarasan publik dan merawat imajinasi kolektif. Membiarkan TIM salah urus sama dengan membiarkan jiwa kota ini keropos. Sebaliknya, dengan tata kelola yang tepat—yang memadukan disiplin profesionalisme, keberpihakan anggaran, dan visi artistik yang merdeka—TIM akan berdiri tegak sebagai monumen kebanggaan yang membuktikan bahwa Jakarta adalah kota yang manusiawi, berdaya cipta, dan beradab. Masa depan kebudayaan Jakarta dimulai dari keberanian kita mereformasi TIM hari ini.

9

TIM sebagai Anchor Ekosistem: Aktivasi Ruang, Festivalisasi, dan Pariwisata Urban Berkelanjutan

Bab 9: TIM sebagai *Anchor* Ekosistem: Aktivasi Ruang, Festivalisasi, dan Pariwisata Urban Berkelanjutan

Pada akhirnya, keberhasilan revitalisasi TIM tidak hanya diukur dari kemegahan fisiknya, tetapi juga dari kemampuannya berfungsi sebagai *anchor* atau jangkar yang menghidupkan seluruh ekosistem kawasan Cikini. Bab ini membahas bagaimana TIM bertindak sebagai generator aktivitas yang memicu efek berantai (*spillover effect*) ke ruang-ruang publik di sekitarnya, menciptakan model pariwisata urban yang terintegrasi, serta memberikan dampak ekonomi nyata bagi masyarakat lokal.

9.1 Dari Gedung ke Jalanan: Konsep *Spillover Effect* dan Festivalisasi

Konsep *Cikini Art District* mensyaratkan bahwa seni tidak boleh hanya di dalam dinding teater, tetapi harus tumpah ke jalanan. TIM kini difungsikan sebagai pusat festival yang mengokupasi ruang publik, mengubah Jalan Cikini Raya dari sekadar koridor transportasi menjadi panggung kebudayaan terbuka. Fenomena ini terlihat jelas dalam penyelenggaraan *event* berskala besar seperti "Jakarta Future Festival" dan "Festival Raya Indonesia" pada tahun 2024 - 2025.

Dalam acara-acara ini, TIM berfungsi sebagai simpul utama (*main venue*) yang menarik ribuan pengunjung. Namun, dampaknya dirasakan secara meluas karena adanya rekayasa lalu lintas dan penutupan jalan (*road closure*) yang bersifat situasional di Jalan Cikini Raya. Trotoar lebar hasil revitalisasi yang sebelumnya dibahas kini memainkan peran vitalnya: menampung aliran massa dari stasiun KRL menuju TIM, sekaligus menjadi ruang bagi *street performance* dan instalasi seni *pop-up*. Sinergi ini menciptakan suasana festival yang mendalam bagi pengunjung, mirip dengan *Edinburgh Festival Fringe* di Skotlandia, di mana batas antara gedung pertunjukan dan ruang kota menjadi kabur. Aktivasi ruang ini membuktikan bahwa TIM berhasil menjadi *catalyst* yang mengubah atmosfer kawasan dari area transit menjadi area destinasi (*destination area*).

9.2 *Urban Tourism* dan Kebangkitan Narasi *Walking Tour*

Transformasi TIM dan Cikini juga melahirkan tren pariwisata baru di Jakarta, yaitu *Urban Tourism* berbasis *walking tour*. Kehadiran entitas seperti Jakarta Experience Board (JXB) dan komunitas wisata independen (seperti Jakarta Good Guide) telah menjadikan Cikini sebagai produk wisata naratif yang menarik. TIM menjadi titik temu (*meeting point*) yang strategis karena fasilitas publiknya yang lengkap, meliputi tempat parkir, toilet, dan area duduk.

Sinergi Budaya dan Kuliner di Jantung Cikini



Gambar 9.1 Sinergi Wisata Budaya dan Kuliner di Cikini

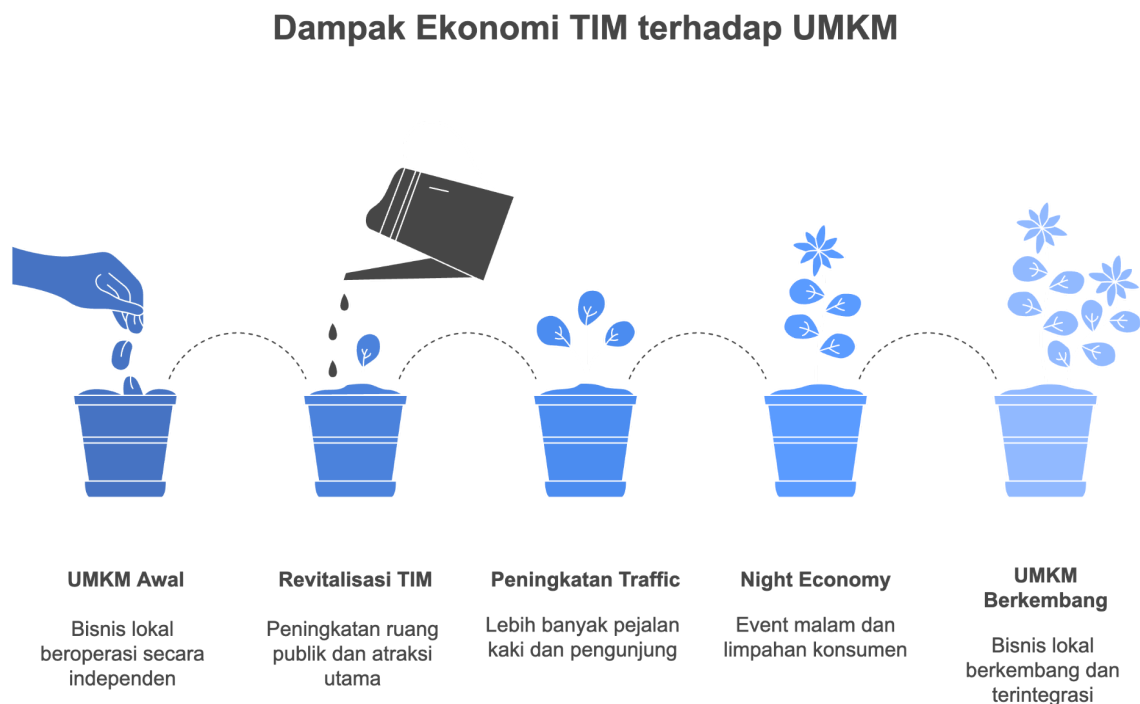
Rute wisata yang populer kini menghubungkan tiga elemen utama Cikini yang sebelumnya terpisah:

1. Seni Kontemporer: Dimulai dari eksplorasi arsitektur Gedung Panjang dan pameran seni di Galeri TIM.
2. Sejarah Kolonial: Berjalan kaki menuju Rumah Raden Saleh (RS PGI Cikini) dan melihat arsitektur *Art Deco* Kantor Pos Cikini.
3. Wisata Kuliner: Berakhir dengan menikmati kuliner legendaris seperti Roti Tan Ek Tjoan atau Es Krim Tjanang.

Integrasi narasi ini sangat penting karena memperpanjang durasi kunjungan wisatawan (*length of stay*). Pengunjung tidak hanya datang untuk satu pertunjukan teater selama 2 jam, tetapi juga menghabiskan waktu setengah hari untuk menjelajahi kawasan. Hal ini menciptakan *Cikini Experience* yang utuh, menjadikan TIM sebagai gerbang pembuka bagi kekayaan sejarah dan budaya kawasan sekitarnya.

9.3 Dampak Ekonomi Inklusif: UMKM dan *Night Economy*

Sebagai *anchor*, aktivitas di TIM memberikan dampak ekonomi langsung terhadap Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di sekitarnya. Studi mengenai revitalisasi ruang publik menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pedestrian dan adanya atraksi utama (seperti TIM) berkorelasi positif dengan pendapatan bisnis lokal. Di Cikini, fenomena ini terlihat dari menjamurnya *coffee shop* independen dan keramaian pedagang kuliner malam di sekitar stasiun Cikini dan sepanjang trotoar menuju TIM.



Gambar 9.2 Dampak Ekonomi TIM terhadap UMKM

Peningkatan *traffic* pejalan kaki dari stasiun menuju TIM menjadi pasar potensial bagi pedagang. Event-event di TIM yang sering berakhir pada malam hari juga menghidupkan *Night Economy* kawasan. Restoran dan warung makan di sekitar Cikini mendapatkan limpahan konsumen (*spillover customers*) yang mencari makan malam setelah menonton pertunjukan. Ini adalah bentuk simbiosis mutualisme: TIM menyediakan keramaian (*crowd*), sementara bisnis lokal menyediakan amenities pendukung yang membuat pengunjung betah.

Namun, tantangan ke depan adalah memastikan inklusivitas ekonomi ini tetap terjaga. Pemerintah perlu memfasilitasi agar pedagang kaki lima (PKL) tradisional Cikini tidak tergusur oleh kafe-kafe mahal, tetapi juga diintegrasikan ke dalam tata ruang kawasan yang baru, misalnya melalui zona kuliner terpadu atau festival jajanan yang dikurasi oleh pengelola TIM.

9.4 Menuju Global Creative Hub: Sinergi Komunitas dan Kota

Visi masa depan Cikini Art District adalah menjadi *Global Creative Hub* yang sejajar dengan distrik seni di kota-kota dunia lainnya. TIM harus terus berfungsi sebagai "laboratorium" yang memproduksi konten kreatif, bukan sekadar "etalase" atau tempat penyewaan gedung untuk mencapai hal ini. Sinergi antara Institut Kesenian Jakarta (IKJ) sebagai lembaga pendidikan, komunitas seniman sebagai konten kreator, dan Pemprov DKI sebagai regulator menjadi sangat krusial.

Konsep *Transit Oriented Development* (TOD) yang menghubungkan Stasiun Cikini dan Gondangdia dengan TIM harus diperkuat dengan *wayfinding* (penunjuk arah) yang artistik dan program-program seni di ruang publik stasiun. Jika integrasi fisik, aktivasi program, dan inklusivitas ekonomi ini dapat dikelola dengan konsisten, Cikini Art District dengan TIM sebagai jangkarnya akan menjadi model ideal bagi pengembangan kota berbasis budaya di Indonesia—sebuah kawasan di mana sejarah dirawat, seni dirayakan, dan ekonomi rakyat bertumbuh seiring dengan derap langkah pejalan kaki di trotoarnya.

10

Kesimpulan dan Rekomendasi Strategis

Bab 10: Kesimpulan dan Rekomendasi Strategis

Kajian komprehensif ini menegaskan bahwa model tata kelola Taman Ismail Marzuki saat ini menghadapi tantangan yang krusial. Penerapan model dual operator terbukti belum mampu memberikan efisiensi finansial maupun efektivitas layanan. Hal ini terindikasi pada inefisiensi BLUD sebesar 936% dan hilangnya potensi pendapatan SBU sebesar Rp60,4 miliar per tahun yang menjadi bukti tak terbantahkan bahwa reformasi struktural tidak bisa ditunda lagi.



Gambar 10.1 Langkah Strategis Pengelolaan Taman Ismail Marzuki

Untuk menyelamatkan aset publik triliunan rupiah ini dan memastikan keberlanjutan ekosistem ekonomi kreatif Jakarta, kajian ini merekomendasikan lima langkah strategis:

1. **Mandat Tunggal:** Segera tetapkan SBU Jakpro sebagai operator tunggal kawasan TIM melalui revisi regulasi untuk mengakhiri fragmentasi layanan dan optimalisasi aset.
2. **Perlindungan Misi:** Bentuk Komite Tata Kelola yang kuat melalui SK Gubernur sebagai mekanisme *checks and balances* untuk mencegah komersialisasi berlebihan dan menjaga mutu kurasi.
3. **Pendanaan Berkelanjutan:** Implementasikan skema PSO berbasis dampak dengan mekanisme *ring-fencing* (30/70) dan sistem *venue voucher* untuk menstimulasi ekonomi tanpa membebani kas daerah secara sia-sia.
4. **Disiplin Transisi:** Jalankan peta jalan transformasi 18 bulan dengan ketat, dimulai dari audit menyeluruh hingga peluncuran entitas baru untuk menjaga stabilitas selama masa peralihan.
5. **Visi Global:** Gunakan momentum Jakarta 500 (2027) sebagai target antara untuk menaikkan standar operasional TIM ke level internasional melalui kemitraan strategis.

Transformasi TIM bukan sekadar soal manajemen gedung melainkan tentang keberpihakan Jakarta terhadap masa depan kebudayaannya. TIM di masa depan akan menjadi mesin pertumbuhan ekonomi kreatif sekaligus jiwa dari kota Jakarta yang modern dan manusiawi dengan tata kelola yang tepat.

Implementasi kelima langkah strategis di atas merepresentasikan pergeseran fundamental dari pendekatan birokratis-administratif menuju pendekatan korporasi-pelayanan publik modern. Penyatuan wewenang di bawah satu entitas manajemen profesional (*Single Operator*) akan memangkas rantai komando yang selama ini menyebabkan kemacetan keputusan, memungkinkan terjadinya subsidi silang yang sehat. Surplus dari optimalisasi aset komersial dapat secara langsung menopang eksperimentasi artistik yang non-profit, mematahkan mitos bahwa idealisme seni dan keberlanjutan finansial adalah dua kutub yang saling meniadakan.

Dalam konteks Jakarta pasca-IKN, revitalisasi tata kelola TIM menjadi *litmus test* bagi kesiapan Jakarta bertransformasi menjadi Kota Global yang berbasis kekayaan intelektual dan budaya. Keberhasilan reformasi ini akan mengirimkan sinyal kuat kepada komunitas internasional bahwa Jakarta serius dalam membangun infrastruktur lunak (*soft infrastructure*) kebudayaannya, bukan sekadar infrastruktur fisik. Sebaliknya, penundaan eksekusi hanya akan memperpanjang kerugian negara dan membiarkan aset bernilai triliunan rupiah terdepresiasi tanpa dampak sosial yang sepadan.

Oleh karena itu, peta jalan 18 bulan yang diusulkan harus dikawal dengan *political will* yang kuat. Risiko resistensi birokrasi selama masa transisi adalah hal yang lumrah, namun biaya dari ketidakpastian jauh lebih mahal. Pada akhirnya, pemangku kebijakan dihadapkan pada satu pilihan biner: membiarkan TIM terus menjadi beban anggaran daerah akibat dualisme yang akut, atau mengambil keputusan berani hari ini untuk mewariskan sebuah ekosistem kebudayaan kelas dunia yang mandiri, hidup, dan membanggakan bagi generasi Jakarta mendatang.

Referensi

- [1] L. Bernika dan A. K. Monika, “Peran Ekonomi Kreatif terhadap Perekonomian Indonesia,” *Jurnal Ekonomi Indonesia*, vol. 13, no. 3, 2024.
- [2] PT Jakarta Propertindo (Perseroda), *Paparan Taman Ismail Marzuki 2025*, Jakarta, Indonesia, Jan. 2025.
- [3] PT Jakarta Propertindo (Perseroda), *Data Operasional Satuan Bisnis Unit (SBU) Taman Ismail Marzuki*, Jakarta, Indonesia, data internal, 2024 - 2025.
- [4] Perpustakaan Nasional Republik Indonesia, *Data Kunjungan Perpustakaan Nasional 2018–2024*, Jakarta, Indonesia.
- [5] Penulis, *Observasi Lapangan di Kawasan Taman Ismail Marzuki dan Cikini - Menteng - Gondangdia*, Jakarta, Indonesia, 2025.
- [6] Dokumentasi Diskusi Multi-Pemangku Kepentingan tentang Tata Kelola Taman Ismail Marzuki, Jakarta, Indonesia, laporan internal, 2025.
- [7] Dinas Kebudayaan Provinsi DKI Jakarta, *Data Layanan dan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Taman Ismail Marzuki*, Jakarta, Indonesia, data internal, 2024–2025.
- [8] Karsa City Lab, *Laporan Panel Multi-Stakeholder Tata Kelola Taman Ismail Marzuki*, Jakarta, Indonesia, Nov. 2025.
- [9] Esplanade – Theatres on the Bay, *About Esplanade dan Annual Report FY2024*, Singapore.
- [10] Barbican Centre, *Annual Review 2023–2024*, London, United Kingdom.
- [11] Lincoln Center for the Performing Arts, *The Economic Role and Impact of Lincoln Center*, New York, NY, USA.
- [12] Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah*, Jakarta, Indonesia, 2018.
- [13] Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, *Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 63 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan dan Pengelolaan Taman Ismail Marzuki*, Jakarta, Indonesia, 2019.
- [14] Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, *Keputusan Gubernur DKI Jakarta Nomor 1007 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengelolaan Pusat Kesenian Jakarta Taman Ismail Marzuki*, Jakarta, Indonesia, 2022.
- [15] Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, *Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 30 Tahun 2021 tentang Penugasan kepada PT Jakarta Propertindo (Perseroda)*, Jakarta, Indonesia, 2021.
- [16] PT Jakarta Konsultindo, *Kajian Keberlanjutan Pemanfaatan Barang Milik Daerah (BMD) Taman*

Ismail Marzuki, Jakarta, Indonesia, Ags. 2025.

[17] Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, *Keputusan Gubernur tentang Penetapan BLUD Taman Ismail Marzuki pada Dinas Kebudayaan, Jakarta, Indonesia.*

[18] Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Provinsi DKI Jakarta dan PT Jakarta Propertindo (Perseroda), *Dokumen Rencana Pemanfaatan Aset Taman Ismail Marzuki, Jakarta, Indonesia.*

[19] Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah, Jakarta, Indonesia, 2020.*

[20] Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah, Jakarta, Indonesia, 2016.*

[21] Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi DKI Jakarta, *Penyusunan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Ekonomi Kreatif Provinsi DKI Jakarta Tahun 2016–2018, Jakarta, Indonesia, 2019.*

[22] Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi DKI Jakarta, *Produk Domestik Regional Bruto Provinsi DKI Jakarta Menurut Lapangan Usaha (Seri 2010), Jakarta, Indonesia, 2015–2019.*

[23] Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi DKI Jakarta, *Pertumbuhan Ekonomi Provinsi DKI Jakarta Tahun 2020, Jakarta, Indonesia, 2021.*

[24] Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi DKI Jakarta, *Produk Domestik Regional Bruto Provinsi DKI Jakarta Menurut Lapangan Usaha Tahun 2021, Jakarta, Indonesia, 2022.*

[25] Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi DKI Jakarta, *Produk Domestik Regional Bruto Provinsi DKI Jakarta Menurut Lapangan Usaha Tahun 2022, Jakarta, Indonesia, 2023.*

[26] Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Provinsi DKI Jakarta, *Data dan Statistik Sektor Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Provinsi DKI Jakarta, Jakarta, Indonesia, 2022.*

[27] Badan Pusat Statistik (BPS), *Provinsi DKI Jakarta dalam Angka 2024, Jakarta, Indonesia, 2024.*

[28] Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, *Paparan Data Perekonomian Daerah Provinsi DKI Jakarta Berbasis Data BPS Tahun 2024, Jakarta, Indonesia, 2024.*

Lampiran

Lampiran 1. Kontribusi Ekonomi Kreatif 2015-2024 PDRB Jakarta

| Tahun | Total PDRB (Rp T) | Kontribusi Ekraf terhadap PDRB (%) | Kontribusi Infokom terhadap PDRB (%) | Kontribusi Kuliner terhadap PDRB (%) | Kontribusi Hiburan terhadap PDRB (%) | Sumber Data |
|-------|-------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| 2015 | 1.989,09 | Data tidak tersedia | 10,50% | 5,46% | 1,70% | BPS Data 2015-2019 |
| 2016 | 2.159,07 | 9,65% | 11,10% | 5,55% | 1,72% | BPS Jakarta: Laporan Penyusunan PDRB Ekonomi Kreatif DKI Jakarta 2016-2018 statistik.jakarta+1 |
| 2017 | 2.410,37 | 9,8% | 11,50% | 5,60% | 1,70% | BPS Jakarta: Laporan Penyusunan PDRB Ekonomi Kreatif DKI Jakarta 2016-2018 statistik.jakarta+1 |
| 2018 | 2.599,17 | 9,87% | 12,17% | 5,80% | 1,85% | BPS Jakarta: Laporan Penyusunan PDRB Ekonomi Kreatif DKI Jakarta 2016-2018 statistik.jakarta+1 |
| 2019 | 2.840,33 | Data tidak tersedia | 12,69% | 5,92% | 1,98% | BPS Seri 2010 |
| 2020 | 2.772,67 | Data tidak tersedia | 14,50% | 4,56% | 1,78% | Pertumbuhan 2020 |
| 2021 | 2.914,58 | Data tidak tersedia | 14,87% | 4,53% | 1,76% | BPS PDRB 2021 |
| 2022 | 3.188,54 | Data tidak tersedia | 14,78% | 4,81% | 1,84% | Tabel Lapangan Usaha 2022 |
| 2023 | 3.442,87 | 10,51% | 14,69% | 5,09% | 1,93% | Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif DKI Jakarta itrade.cgsi+1 |

| | | | | | | |
|-------------|----------|------|---------------|--------------|--------------|--|
| 2024 | 3.670,50 | ~11% | 14,85% | 5,12% | 1,93% | BPS 2024, dikutip Pemprov DKI Jakarta <u>jakarta+3</u> |
|-------------|----------|------|---------------|--------------|--------------|--|

Lampiran 2. Peta Jalan Transformasi Tata Kelola Pemerintah Provinsi Jakarta

| Kategori | Fase 1 Pondasi Transisi (Bulan 0–3) | Fase 2 Integrasi Legal & Anggaran (Bulan 3–9) | Fase 3 Pelaksanaan Penuh (Bulan 9–15) | Evaluasi & <i>Readjustment</i> (Bulan 15–18) |
|----------------------------|--|---|---|--|
| <i>Key Activities</i> | <ul style="list-style-type: none"> o Penetapan mandat Tim Transisi (Gugus Tugas). o Audit cepat Aset, SDM, & Keuangan. o Penyepakatan skema "Bundling Tarif" sementara. o Pembentukan <i>Shadow Committee</i> (Embrio Komite Tata Kelola). | <ul style="list-style-type: none"> o Finalisasi Naskah Akademis Revisi Pergub. o Penghitungan nilai PSO/Subsidi presisi. o Integrasi sistem <i>booking & layanan satu pintu</i>. o Input program ke siklus RKPD & KUA-PPAS. | <ul style="list-style-type: none"> o Peluncuran resmi "SBU TIM" sebagai Operator Tunggal. o Eksekusi branding baru & standar layanan (SLA). o Pelaksanaan kalender <i>event</i> terkurasi (DKJ). o Pencairan PSO Tahap I. | <ul style="list-style-type: none"> o Evaluasi kinerja layanan berbasis data. o Audit penggunaan PSO. o Finalisasi kontrak jangka panjang (30 Tahun). o Penyesuaian struktur organisasi jangka panjang. |
| <i>Deliverables</i> | <ul style="list-style-type: none"> o SK Gubernur Tim Transisi. o Berita Acara Kesepakatan Tarif Transisi. o Dokumen Risk Register. o Struktur Organisasi Transisi SBU. | <ul style="list-style-type: none"> o Draft Revisi Pergub 16/2022. o Draft Pergub Tata Cara PSO Kebudayaan. o Dokumen Rencana Bisnis Anggaran (RBA) SBU. o PKS Pemanfaatan Aset Jangka Pendek. | <ul style="list-style-type: none"> o Pergub Tata Kelola Baru (Diundangkan). o Kepgub Penerima PSO Tahun Berjalan. o Buku Pedoman Layanan (<i>Service Blueprint</i>). o Laporan Kinerja Semesteran. | <ul style="list-style-type: none"> o Laporan Evaluasi 18 Bulan. o Rekomendasi Revisi Perda Retribusi (jika diperlukan). o <i>Blueprint</i> Rencana Jangka Panjang (5 Thn). |
| <i>Government Enablers</i> | <ul style="list-style-type: none"> o <i>Political Will</i>: Moratorium kebijakan sepihak (status quo). o Akses Data: Membuka data aset Disbud untuk audit Jakpro. o Fasilitasi: Biro Hukum memimpin harmonisasi regulasi. | <ul style="list-style-type: none"> o <i>Budgeting</i>: Memastikan pos subsidi/PSO masuk ke RKPD & KUA-PPAS o Koordinasi: Sinkronisasi aset Disbud ke dalam skema Inbreng/Penyertaan Modal. | <ul style="list-style-type: none"> o Eksekusi Anggaran: Persetujuan pencairan PSO dalam APBD Murni. o Oversight: Monitoring kinerja melalui Komite Tata Kelola. o Kampanye: Dukungan publikasi transformasi TIM. | <ul style="list-style-type: none"> o Evaluasi Strategis: Bappeda & Disbud menilai efektivitas subsidi. o Penetapan: Kepastian status aset jangka panjang (Inbreng/Sewa 30 Thn). |
| <i>Regulatory Actions</i> | <ul style="list-style-type: none"> o Penerbitan SK Gubernur tentang Tim Transisi. o SE Sekda tentang Penyatuan Pintu Layanan Sementara. o Kajian Hukum terhadap Pergub 16/2022 & Pergub 63/2019. | <ul style="list-style-type: none"> o Finalisasi Revisi Pergub 16/2022 (Menghapus dual operator). o Penyusunan Pergub PSO (Dasar hukum subsidi). o Penyesuaian Perdir Jakpro tentang Struktur SBU. | <ul style="list-style-type: none"> o Pengundangan Revisi Pergub 16/2022. o Pengundangan Pergub PSO. o Penerbitan Kepgub Kuota Event & Besaran Subsidi. o Penerbitan SK Gubernur Komite Tata Kelola Definitif. | <ul style="list-style-type: none"> o Kajian Revisi Perda 1/2024 (Opsinya penyesuaian nomenklatur retribusi). o Harmonisasi dengan regulasi Barang Milik Daerah (BMD) untuk kontrak 30 tahun. |

Lampiran 3. Peta Jalan Transformasi SBU Jakpro (Operator)

| Kategori | Fase 1 Pondasi Transisi (Bulan 0–3) | Fase 2 Integrasi Legal & Anggaran (Bulan 3–9) | Fase 3 Pelaksanaan Penuh (Bulan 9–15) | Evaluasi & <i>Readjustment</i> (Bulan 15–18) |
|------------------------------------|--|--|---|--|
| Organisasi dan Sumber Daya Manusia | <ul style="list-style-type: none"> o Pembentukan Tim Transisi Internal Jakpro. o Finalisasi Desain <i>Organization Chart</i> "SBU Baru" (tambah Divisi Program). o Audit kompetensi SDM eksisting (<i>Venue vs Program</i>). | <ul style="list-style-type: none"> o Rekrutmen Manajer Program & Tim Kuratorial. o Pelatihan standar layanan (<i>Hospitality</i>) untuk seluruh staf <i>frontliner</i>. o Penyesuaian KPI karyawan berbasis layanan. | <ul style="list-style-type: none"> o Operasional penuh struktur baru. o Integrasi staf teknis Disbud (jika ada skema perbantuan). o Penerapan budaya kerja baru "<i>Public Service DNA</i>". | <ul style="list-style-type: none"> o Evaluasi kinerja Manajer Program. o <i>Review</i> beban kerja SDM pasca-integrasi. o Pemetaan talenta (talent mapping) jangka panjang. |
| Operasional dan Layanan | <ul style="list-style-type: none"> o Audit Aset Fisik menyeluruh (Disbud & Jakpro). o Identifikasi Quick Wins perbaikan fasilitas (toilet, AC, parkir). o Penyusunan SOP "Satu Pintu" sementara. | <ul style="list-style-type: none"> o Pembangunan Sistem <i>Booking</i> Terintegrasi (Web/App). o Implementasi sistem <i>Single Rate Card (Bundling)</i>. o Finalisasi SLA (<i>Service Level Agreement</i>) dengan Disbud. | <ul style="list-style-type: none"> o Penerapan standar pelayanan ISO di seluruh zona. o Eksekusi maintenance preventif aset eks-Disbud. o Aktivasi sistem CRM & Data Pengunjung. | <ul style="list-style-type: none"> o Audit kepuasan tenant & pengunjung. o Penyesuaian SOP berdasarkan umpan balik lapangan. o Sertifikasi manajemen venue global. |
| Keuangan dan Bisnis | <ul style="list-style-type: none"> o <i>Perhitungan detail Cost of Service untuk dasar pengajuan PSO.</i> o <i>Pencatatan "Shadow Revenue" (Unrealized Sales) sebagai data pendukung.</i> o <i>Moratorium diskon sepihak.</i> | <ul style="list-style-type: none"> o Penyusunan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) untuk syarat pencairan PSO. o Finalisasi model bisnis F&B/<i>Retail</i> jangka panjang. o Negosiasi ulang kontrak vendor/mitra kunci. | <ul style="list-style-type: none"> o Penerimaan Dana PSO Tahap I. o Eksekusi strategi komersial (<i>sponsorship</i> kawasan). o Pelaporan penggunaan PSO yang akuntabel. | <ul style="list-style-type: none"> o Audit keuangan eksternal. o Proyeksi kebutuhan PSO tahun berikutnya. o Strategi peningkatan <i>Non-Farebox Revenue</i>. |
| Branding dan Marketing | <ul style="list-style-type: none"> o Riset persepsi publik terhadap merek "TIM". o Perancangan identitas baru (<i>Rebranding</i>) yang netral. | <ul style="list-style-type: none"> o Finalisasi konsep <i>visual & tone of voice</i> baru. o Sosialisasi perubahan ke komunitas seni kunci. | <ul style="list-style-type: none"> o <i>Grand Launching Rebranding</i> (Wajah Baru Pengelola). o Kampanye publik "TIM untuk Semua". o Instalasi <i>Signage/Wayfinding</i> baru. | <ul style="list-style-type: none"> o Survei ekuitas merek pasca-<i>rebranding</i>. o Penguatan interaksi komunitas digital. |

Lampiran 4. Peta Jalan Transformasi Dinas Kebudayaan (Regulator)

| Kategori | Fase 1 Pondasi Transisi (Bulan 0–3) | Fase 2 Integrasi Legal & Anggaran (Bulan 3–9) | Fase 3 Pelaksanaan Penuh (Bulan 9–15) | Evaluasi & <i>Readjustment</i> (Bulan 15–18) |
|-------------------------|--|---|---|--|
| Aset & Legalitas | <ul style="list-style-type: none"> Membuka data aset BMD (Teater Jakarta, dll) untuk audit Jakpro. Moratorium izin pemakaian aset jangka panjang baru. Menunjuk wakil dalam Tim Transisi. | <ul style="list-style-type: none"> Menyusun PKS Pemanfaatan Aset (Transisi/Jangka Panjang). Harmonisasi pencatatan aset (simbada) untuk serah terima operasi. Revisi Pergub 16/2022 bersama Biro Hukum. | <ul style="list-style-type: none"> Serah terima operasional aset (BAST Operasional) ke Jakpro. Monitoring kondisi aset melalui laporan berkala Jakpro. Memastikan aset terlindungi asuransi. | <ul style="list-style-type: none"> Evaluasi kepatuhan Jakpro terhadap pemeliharaan BMD. Kajian opsi Inbreng/Penyertaan Modal jangka panjang. |
| Anggaran (CRITICAL) | <ul style="list-style-type: none"> Menghitung ketersediaan pagu indikatif untuk PSO/Subsidi. Koordinasi dengan Bappeda untuk nomenklatur anggaran baru. | <ul style="list-style-type: none"> Input ke RKPd & KUA-PPAS: Memastikan PSO masuk prioritas APBD tahun depan. Menyusun petunjuk teknis (Juknis) penggunaan PSO. Verifikasi RBA yang diajukan Jakpro. | <ul style="list-style-type: none"> Pencairan PSO sesuai termin yang disepakati. Verifikasi laporan pertanggungjawaban keuangan Jakpro. Monitoring serapan anggaran subsidi. | <ul style="list-style-type: none"> Evaluasi efektivitas PSO terhadap keterjangkauan harga sewa. Penyesuaian besaran PSO untuk tahun anggaran berikutnya. |
| Tata Kelola (Komite) | <ul style="list-style-type: none"> Inisiasi pembentukan <i>Shadow Committee</i> (Pra-Komite). Dialog dengan DKJ untuk menyusun kriteria kuratorial. | <ul style="list-style-type: none"> Finalisasi struktur & anggota Komite Tata Kelola. Penetapan kuota <i>event</i> (Publik vs Komersial) dalam Kepgub. Penyusunan SLA (<i>Service Level Agreement</i>). | <ul style="list-style-type: none"> Memimpin Sidang Komite Tata Kelola (sebagai Ketua). Mengawasi kepatuhan Jakpro terhadap kuota <i>event</i> publik. Menengahi konflik jadwal (jika ada) | <ul style="list-style-type: none"> Review tahunan kinerja Komite. Revisi arahan strategis kebudayaan untuk tahun berikutnya. |
| SDM & Organisasi | <ul style="list-style-type: none"> Sosialisasi rencana transisi kepada staf UPT/BLU eksisting. Pemetaan opsi SDM (Mutasi, Pensiun, atau BKO ke Jakpro). | <ul style="list-style-type: none"> Finalisasi status kepegawaian staf UPT/BLU pasca-integrasi. Penataan ulang SOTK Dinas (penghapusan fungsi operator TIM). | <ul style="list-style-type: none"> Redistribusi SDM yang tidak bergabung ke Jakpro. Supervisi kinerja PNS yang diperbantukan (jika ada). | <ul style="list-style-type: none"> Evaluasi beban kerja Dinas pasca-pelepasan operasional TIM. |

Tim Kajian

Editor

Gina Ridhia Rahma

Penulis

Dedi Kusuma Wijaya
Ade Chandra

Satria Ugahari
Nazula

Alief Bagus Wicaksono