

Reformasi PAD Berbasis Warisan Budaya: Studi Komparatif Kota Bekasi, Yogyakarta, Dan Bandung

Author:

Tina Karini Suciati Santoso¹, Muh. Ryan Rahmatul Hidayat², Pandji Santosa³, Precilia Manumpil⁴

Affiliasi:

Universitas Langlangbuana

JL. Karapitan No. 116, Cikawao, Kec. Lengkong, Kota Bandung, Jawa Barat 4026¹,

Universitas Muhamadiyah Bandung

Jl. Soekarno - Hatta No. 752 Cipadung Kidul, Panyileukan, Kota Bandung²,

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Institut Pemerintahan Dalam Negeri, JL. Ir. Soekarno KM 20, Jatinangor^{3,4}

Email:

tinakarini@yahoo.com¹, mryanrhadayat12@gmail.com², pandjisantosa@gmail.com³,
preciliamanumpil@gmail.com⁴

ABSTRACT

This study examines the reform of Local Original Revenue (PAD) through the utilization of cultural assets as a sustainable revenue source, employing a comparative policy analysis of Bekasi, Yogyakarta, and Bandung. Findings reveal that despite Bekasi's rich cultural heritage—including the Old Regency Building, St. Peter's Church, and the Historic Railway Line—its contribution to PAD remains negligible at 0.005%, starkly contrasting with Yogyakarta (IDR 1.8 trillion/year) and Bandung (IDR 85 billion/year). The divergence lies not in asset availability but in governance: Yogyakarta and Bandung possess specific regulations (bylaws), integrated institutional structures (YHM, TKPCB), and business-oriented monetization models, while Bekasi suffers from policy vacuum, institutional fragmentation, and conservative bureaucratic mindsets. The study recommends three strategic interventions: (1) issuance of a Mayor's Regulation on cultural asset utilization; (2) establishment of a Cultural Asset Coordination Unit; and (3) a pilot project revitalizing the Old Regency Building as a creative hub. This research affirms that PAD transformation requires neither massive funding nor new infrastructure, but a paradigm shift from "preservation without income" to "preservation through income."

Keywords: Local Original Revenue, Cultural Assets, Comparative Study, Bureaucratic Reform

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji reformasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pemanfaatan aset budaya sebagai sumber pendapatan berkelanjutan, dengan pendekatan studi komparatif terhadap Kota Bekasi, Yogyakarta, dan Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi komparatif kebijakan, melalui analisis dokumen kebijakan (Perda, laporan APBD, regulasi terkait), wawancara semi-terstruktur dengan pemangku kepentingan, serta observasi lapangan pada aset budaya prioritas di ketiga kota. Hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun Bekasi memiliki potensi aset budaya yang kaya—seperti Gedung Bupati Lama, Gereja Santo Petrus, dan Jalur Kereta Api Tua—kontribusinya terhadap PAD hanya 0,005%, jauh di bawah Yogyakarta (Rp1,8 triliun/tahun) dan Bandung (Rp850 miliar/tahun). Perbedaan utama bukan pada ketersediaan aset, tetapi pada tata kelola: Yogyakarta dan Bandung memiliki regulasi spesifik (Perda), struktur kelembagaan terintegrasi (Kundha Kabudayan), dan mekanisme monetisasi berbasis bisnis, sementara Bekasi mengalami policy vacuum, fragmentasi kelembagaan, dan paradigma birokrasi yang konservatif. Penelitian ini merekomendasikan tiga langkah strategis: (1) Penerbitan Peraturan Walikota tentang pemanfaatan aset budaya; (2) Pembentukan Unit Koordinasi Aset Budaya; dan (3) Pilot project revitalisasi Gedung Bupati Lama sebagai sentra kreatif. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi PAD tidak memerlukan investasi besar, tetapi perubahan paradigma dari “pelestarian tanpa pendapatan” menjadi “pelestarian melalui pendapatan”.

Kata Kunci: Pendapatan Asli Daerah, Aset Budaya, Studi Komparatif, Reformasi Birokrasi

PENDAHULUAN

Kerangka otonomi daerah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, setiap satuan pemerintahan daerah provinsi, kabupaten, maupun kota diberikan hak dan kewenangan untuk mengelola keuangan sendiri guna mewujudkan kemandirian fiskal. Tujuan utama otonomi daerah adalah mengurangi ketergantungan terhadap transfer fiskal dari pemerintah pusat dan mendorong daerah untuk mengembangkan sumber pendapatan sendiri melalui Pendapatan Asli Daerah (PAD). PAD, yang bersumber dari pajak daerah, retribusi daerah, dan hasil pengelolaan aset daerah, merupakan indikator kunci kemampuan daerah dalam membiayai pembangunan dan pelayanan publik secara mandiri. Semakin tinggi kontribusi PAD terhadap total pendapatan daerah, semakin besar pula ruang otonomi dan kapasitas responsif daerah dalam merespons kebutuhan lokal.

Pendapatan Asli Daerah (PAD) merupakan pilar fundamental dalam sistem otonomi fiskal di Indonesia sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. PAD mencakup pajak daerah, retribusi, hasil pengelolaan kekayaan daerah, dan lain-lain PAD yang sah (Kementerian Dalam Negeri, 2015). Tingkat kemandirian fiskal daerah ditentukan oleh kontribusi PAD terhadap total pendapatan, karena semakin tinggi proporsinya, semakin besar ruang kebijakan yang dapat digunakan untuk merespons kebutuhan lokal secara mandiri (Suryadarma & Suharso, 2019). Namun, realitas menunjukkan sebagian besar daerah masih bergantung pada transfer

pusat, terutama Dana Alokasi Umum (DAU). Data Kementerian Keuangan (2023) mencatat rata-rata kontribusi PAD hanya 31%, sedangkan 69% sisanya berasal dari transfer pusat. Ketergantungan ini menimbulkan ketidakseimbangan fiskal yang berpotensi melemahkan kapasitas responsif pemerintah daerah. Dengan demikian, penguatan PAD bukan semata instrumen fiskal, melainkan strategi transformasi tata kelola untuk memperkuat legitimasi lokal dan akuntabilitas publik.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa hampir seluruh daerah di Indonesia masih sangat bergantung pada dana transfer pusat, terutama Dana Alokasi Umum (DAU). Berdasarkan data Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2023), rata-rata kontribusi PAD terhadap total pendapatan daerah nasional baru mencapai sekitar 31%. Artinya, sekitar 69% anggaran daerah berasal dari transfer pusat. Ketergantungan ini membatasi fleksibilitas kebijakan daerah, karena alokasi sumber daya cenderung dipengaruhi oleh prioritas dan regulasi sentralistik, bukan oleh kebutuhan spesifik dan potensi lokal. Penguatan PAD bukan lagi sekadar opsi, melainkan kebutuhan strategis untuk mewujudkan pemerintahan daerah yang berkelanjutan, inklusif, dan berdaya saing.

Penelitian menunjukkan bahwa aset budaya di Indonesia secara historis diperlakukan sebagai objek pelestarian pasif tanpa mempertimbangkan nilai ekonominya. Di Kabupaten Maros, pengelolaan aset seni budaya belum optimal meskipun memiliki potensi mendukung ekonomi daerah melalui pariwisata (Handayani, et al, 2022). Padahal, paradigma manajemen aset publik kontemporer menekankan asset-based revenue generation, yaitu memandang aset publik, termasuk warisan budaya, sebagai productive assets yang dapat dimonetisasi secara berkelanjutan (Baker & Waring, 2018). Model ini telah terbukti di berbagai negara melalui mekanisme heritage leasing, cultural tourism monetization, dan public-private partnerships (UNESCO, 2017; Zhang et al., 2020). Di Indonesia, keberhasilan serupa terlihat di Yogyakarta dan Bandung. Pendapatan Asli Daerah Provinsi Yogyakarta mencapai pendapatan tertinggi sebesar Rp. 606 miliar di tahun 2019. Walaupun terjadi pandemic Covid-19 dalam beberapa tahun terakhir yang mengakibatkan penurunan terutama kegiatan sektor pariwisata, pemerintah setempat tetap mengoptimalkan penerimaan Pendapatan Asli Daerah melalui pendapatan yang memberikan partisipasi terbesar sektor pariwisata Dwi Putri, R., & Kiky Asmara. (2023). Kota Bandung terpilih sebagai salah satu dari 5 kota kreatif teratas di Asia, dengan sekitar 400 gerai industri kreatif yang mempekerjakan sekitar 334.244 orang dan berkontribusi 11% terhadap pertumbuhan ekonomi kota (Herawati dkk., 2015). Kedua kasus menegaskan bahwa keberhasilan bukan ditentukan oleh skala aset, melainkan kualitas tata kelola, regulasi, dan orientasi birokrasi terhadap nilai ekonomi budaya.

Sebaliknya, Kota Bekasi meski memiliki aset budaya signifikan, belum berhasil mengoptimalkannya sebagai sumber PAD. Literatur tentang PAD di Indonesia lebih banyak menyoroti aspek teknis fiskal seperti efektivitas tarif pajak dan retribusi (Listyaningtyas, et al 2025), sementara

potensi aset budaya masih terabaikan. Celah epistemologis ini penting karena Bekasi memiliki warisan bernilai historis tinggi, namun gagal dimonetisasi akibat policy vacuum, fragmentasi kelembagaan, dan paradigma birokrasi konservatif. Dalam konteks ini, studi komparatif diperlukan untuk memahami mengapa kebijakan, regulasi, dan model pengelolaan yang sukses di Yogyakarta dan Bandung tidak berjalan di Bekasi.

Kerangka teoretis policy transfer (Dolowitz & Marsh, 2000) relevan untuk menganalisis fenomena ini. Transfer kebijakan dapat terjadi melalui learning, imitation, atau coercion, namun keberhasilannya sangat bergantung pada institutional readiness—yakni kesiapan struktur, regulasi, dan kapasitas birokrasi untuk menyerap kebijakan baru (Howlett, 2009). Dalam kasus Bekasi, hambatan utama bukanlah ketersediaan aset, melainkan ketidaksiapan kelembagaan dan ketiadaan regulasi khusus. Kondisi ini sejalan dengan pandangan Bovaird (2007) bahwa policy vacuum menjadi penghambat paling mendasar bagi inovasi publik, karena tanpa regulasi jelas, tidak ada insentif birokrasi maupun kepastian hukum bagi swasta.

Selain itu, literatur manajemen warisan budaya (Richards, 2018; UNESCO, 2017) menekankan pentingnya koordinasi institusional dan integrasi lintas sektor. Yogyakarta berhasil melalui Perda No. 10/2018, sedangkan Bandung melalui Perda No. 11/2020, yang mengatur monetisasi aset budaya secara legal, transparan, dan akuntabel. Bekasi justru tidak memiliki regulasi serupa, sehingga menciptakan regulatory gap yang membatasi inovasi. Temuan ini menegaskan empat fenomena penting: pertama, PAD di Indonesia masih didominasi sumber tradisional yang rentan; kedua, aset budaya memiliki potensi ekonomi yang besar namun belum dimanfaatkan; ketiga, kota-kota seperti Yogyakarta dan Bandung telah membuktikan efektivitas tata kelola berbasis aset; dan keempat, hambatan utama Bekasi terletak pada ketidakselarasan kelembagaan, kekosongan regulasi, dan paradigma birokrasi yang konservatif.

Upaya peningkatan PAD tradisional melalui peningkatan tarif pajak atau retribusi seringkali menghadapi batasan politis, sosial, dan administratif. Oleh karena itu, pendekatan inovatif yang berfokus pada optimalisasi aset daerah yang sudah ada, khususnya aset budaya dan pariwisata, menawarkan solusi yang lebih berkelanjutan dan bernilai tambah tinggi. Aset budaya, yang mencakup bangunan bersejarah, situs arkeologis, infrastruktur lama, pasar tradisional, hingga komunitas adat, sering kali dianggap sebagai warisan yang harus dilestarikan secara pasif. Padahal, jika dikelola secara profesional dan berbasis bisnis, aset-aset tersebut dapat menjadi mesin penghasil pendapatan yang signifikan melalui mekanisme seperti penjualan tiket masuk, penyewaan fasilitas, kolaborasi dengan sektor swasta, dan pengembangan produk wisata berbasis budaya.

Bukti keberhasilan model ini telah ditunjukkan oleh beberapa kota di Indonesia. Di Daerah Istimewa Yogyakarta, misalnya, melalui pembentukan Kundha Kabudayan Kota Yogyakarta sebuah badan yang beroperasi layaknya entitas bisnis 16 situs warisan budaya berhasil dimonetisasi secara efektif, menghasilkan pendapatan sebesar Rp1,8 triliun per tahun. Model ini mencakup penjualan tiket digital, penyewaan lokasi untuk produksi film, dan integrasi teknologi informasi dalam pengalaman wisatawan. Di Kota Bandung, pemerintah daerah tidak membangun infrastruktur baru, tetapi memperbaiki dan merevitalisasi bangunan-bangunan kolonial di Jalan Braga dan Gedung Merdeka, kemudian menyewakannya kepada pelaku usaha kreatif (kafe, galeri seni, toko souvenir) dengan skema bagi hasil 60:40. Hasilnya, PAD dari sektor pariwisata budaya meningkat sebesar 22% dalam periode lima tahun, tanpa beban anggaran signifikan dari pemerintah.

Kota Bekasi, dengan populasi lebih dari 2,7 juta jiwa lebih besar daripada Yogyakarta dan Bandung dan ekonomi yang didominasi oleh sektor industri, logistik, dan perdagangan, merupakan salah satu kota dengan PAD tertinggi di luar DKI Jakarta, mencapai Rp5,89 triliun pada tahun 2023. Namun, struktur PAD-nya sangat tidak seimbang. Seperti terlihat pada Tabel 1, sebanyak 53,8% berasal dari Pajak Kendaraan Bermotor (PKB dan BBNKB), 19% dari retribusi, dan hanya 9,5% dari hasil pengelolaan aset (sewa tanah dan gedung). Sementara itu, kontribusi aset budaya dan pariwisata terhadap PAD tercatat hanya 0,005% nyaris tak terdeteksi secara statistik.

Tabel 1. Pendapatan Asli Daerah Kota Bekasi

Sumber PAD	Kontribusi
Pajak Kendaraan (PKB dan BBNKB)	53,8%
Retribusi (parkir, pasar, izin)	19%
Hasil Pengelolaan Aset (sewa tanah, gedung)	9,5%
Aset Budaya & Pariwisata	0,005%

Sumber: LKPJ Kota Bekasi, 2023

Data ini mengindikasikan ketidakseimbangan struktural yang berisiko tinggi: ketergantungan yang berlebihan pada satu sumber pendapatan (pajak kendaraan) membuat PAD Bekasi rentan terhadap fluktuasi makroekonomi, kebijakan nasional, atau guncangan eksternal seperti pandemi. Padahal, Kota Bekasi memiliki potensi aset budaya yang sangat kaya namun belum dimanfaatkan secara optimal, antara lain: (1) Gedung Bupati Lama (arsitektur Belanda, dibangun 1920-an), yang kini terbengkalai dan digunakan sebagai gudang sampah; (2) Gereja Santo Petrus (gereja tertua di Jabodetabek, dibangun 1880), yang aktif digunakan untuk ibadah tetapi tidak dikembangkan sebagai destinasi wisata sejarah; (3) Jalur Kereta Api Bekasi–Cikarang beserta stasiun-stasiun lamanya yang masih utuh, namun tidak diintegrasikan dalam paket wisata; (4) Kampung Naga Bekasi, sebuah komunitas tradisional dengan

rumah panggung, adat istiadat, dan kuliner khas yang belum dikemas sebagai atraksi budaya; serta (5) Museum Budaya Bekasi, yang meskipun memiliki koleksi lengkap, hanya dikunjungi rata-rata lima orang per hari.

Estimasi sederhana menunjukkan potensi ekonomi yang sangat besar: jika Gedung Bupati Lama disewakan untuk fungsi kreatif (misalnya kantor startup atau museum kecil), potensi pendapatan tahunan dapat mencapai Rp20 miliar. Jika Gereja Santo Petrus dijadikan destinasi tur sejarah dengan tarif Rp10.000 per pengunjung dan 500 orang berkunjung mingguan, pendapatan tahunannya dapat mencapai Rp2,6 miliar. Jalur kereta api tua yang direvitalisasi sebagai “Wisata Kereta Historis” berpotensi menghasilkan puluhan miliar rupiah per tahun. Namun, semua potensi ini belum terealisasi. Akar masalahnya bukan pada ketersediaan aset, melainkan pada sistem tata kelola yang fragmentaris, regulasi yang tidak mendukung, dan paradigma birokrasi yang masih konvensional.

Aset-aset budaya tersebut saat ini tersebar di tiga dinas berbeda Dinas Kebudayaan, Dinas Pariwisata, dan Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) dengan masing-masing mengklaim bahwa pengelolaan bukan tanggung jawabnya. Tidak ada koordinasi lintas sektor, tidak ada unit pengelola khusus, dan tidak ada Peraturan Daerah (Perda) yang mengatur mekanisme monetisasi aset budaya, seperti penjualan tiket, penyewaan fasilitas, atau kemitraan dengan pihak swasta. Lebih jauh, masih dominan persepsi bahwa pelestarian budaya harus dilakukan secara gratis dan non-komersial, sehingga potensi pendapatan untuk pemeliharaan justru terabaikan. Padahal, prinsip pelestarian berkelanjutan justru mensyaratkan keseimbangan antara nilai kultural dan nilai ekonomi.

Meskipun telah banyak penelitian mengenai PAD di Kota Bekasi, hampir seluruhnya berfokus pada analisis pajak kendaraan, retribusi parkir, atau besaran DAU, tanpa menyentuh potensi aset budaya sebagai sumber pendapatan strategis. Lebih ironis lagi, belum pernah ada studi komparatif yang mengkaji kebijakan, model pengelolaan, dan regulasi yang diterapkan oleh kota-kota sukses seperti Yogyakarta dan Bandung dalam memonetisasi warisan budaya, sehingga tidak tersedia kerangka praktis yang dapat diadopsi oleh Bekasi.

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk menjawab dua fokus utama, yaitu: (1) mengidentifikasi kebijakan, model pengelolaan, dan regulasi yang diterapkan di Kota Yogyakarta dan Kota Bandung dalam memonetisasi aset budaya sehingga mampu meningkatkan PAD secara signifikan; dan (2) menganalisis alasan mengapa aset budaya di Kota Bekasi, yang memiliki nilai historis, lokasi strategis, dan daya tarik wisata yang tinggi, belum dimanfaatkan secara optimal sebagai sumber PAD.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah pengetahuan tersebut melalui pendekatan studi komparatif kebijakan, dengan harapan dapat merancang rekomendasi kebijakan yang kontekstual, operasional, dan siap diimplementasikan di Kota Bekasi. Solusi yang diusulkan tidak memerlukan

investasi besar atau dana tambahan dari pusat, tetapi hanya memerlukan transformasi paradigma: dari “pelestarian tanpa pendapatan” menuju “pelestarian melalui pendapatan”. Dengan demikian, Bekasi tidak hanya akan menjadi kota penyangga Jakarta, tetapi dapat berkembang menjadi kota mandiri, kreatif, dan bangga akan identitas budayanya karena sejatinya, kekayaan terbesar sebuah kota bukanlah jumlah kendaraan atau gedung pencakar langit, melainkan sejarah, memori, dan identitas budayanya yang dapat dijual, dilestarikan, dan dinikmati secara bersama-sama.

METODE

Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi komparatif kebijakan publik, bertujuan untuk menganalisis perbedaan dan kesamaan dalam kebijakan, model pengelolaan, serta regulasi pemanfaatan aset budaya sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) di Kota Bekasi, Yogyakarta, dan Bandung. Studi komparatif dipilih untuk mengidentifikasi faktor-faktor institusional, regulatif, dan strategis yang mendasari keberhasilan monetisasi aset budaya di kota mitra, sekaligus mengungkap hambatan struktural di Bekasi. Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi sumber: (1) dokumen kebijakan, termasuk Peraturan Daerah, laporan APBD, dan kebijakan operasional; (2) wawancara semi-terstruktur dengan 15 informan kunci dari dinas terkait, pengelola aset, akademisi, dan pelaku usaha kreatif; serta (3) observasi lapangan terhadap lima aset budaya prioritas di masing-masing kota. Analisis data dilakukan secara tematik, mengikuti prosedur reduksi, penyajian, dan verifikasi berdasarkan kerangka *policy transfer* Dolowitz & Marsh (2000), dengan fokus pada elemen kunci: legitimasi hukum, struktur kelembagaan, mekanisme monetisasi, koordinasi lintas sektor, dan kapasitas birokrasi. Validitas diperkuat melalui *member checking*, *audit trail*, dan reflektivitas peneliti. Penelitian ini tidak bertujuan meniru model secara literal, tetapi membangun kerangka adaptasi kebijakan yang kontekstual, berbasis bukti empiris, dan siap diimplementasikan dalam tata kelola daerah Bekasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab dua pertanyaan kunci rumusan masalah: (1) Apa saja kebijakan, model pengelolaan, dan regulasi yang diterapkan di Kota Yogyakarta dan Kota Bandung dalam memonetisasi aset budaya sehingga mampu meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara signifikan?; dan (2) Mengapa potensi aset budaya di Kota Bekasi belum dimanfaatkan secara optimal sebagai sumber PAD, padahal memiliki nilai historis, lokasi strategis, dan daya tarik wisata yang tinggi?

Dengan menggunakan pendekatan studi komparatif kebijakan publik, penelitian ini mengidentifikasi, menganalisis, dan membandingkan tiga dimensi inti: (a) kerangka regulasi, (b) struktur kelembagaan, dan (c) mekanisme monetisasi dalam pengelolaan aset budaya di ketiga kota. Data dikumpulkan melalui triangulasi sumber: dokumen kebijakan (Perda, laporan APBD, SOP), wawancara

mendalam dengan 15 informan kunci dari dinas terkait, pengelola aset, pelaku usaha, dan akademisi; serta observasi lapangan terhadap lima aset budaya prioritas di masing-masing wilayah.

Hasil analisis menunjukkan bahwa perbedaan signifikan dalam kontribusi PAD dari aset budaya bukan disebabkan oleh ketersediaan aset atau besaran anggaran, tetapi oleh perbedaan sistemik dalam tata kelola. Kota Yogyakarta dan Bandung telah berhasil membangun ekosistem kebijakan yang terintegrasi, berbasis hukum, dan berorientasi pada nilai ekonomi budaya. Sebaliknya, Bekasi masih terjebak dalam paradigma birokratis tradisional yang fragmentaris, tidak berbasis regulasi, dan mengabaikan potensi komersial warisan budaya. Pembahasan ini akan menguraikan temuan-temuan utama secara sistematis, menghubungkannya dengan kerangka teoretis policy transfer (Dolowitz & Marsh, 2000) dan cultural asset management (UNESCO, 2017), serta menyajikan rekomendasi kebijakan adaptif yang kontekstual bagi Bekasi.

1. Kerangka Regulasi: Dari Legal Vacuum Menuju Framework yang Jelas

Regulasi merupakan fondasi utama dalam transformasi aset budaya menjadi sumber pendapatan. Di Yogyakarta, keberhasilan *Kundha Kabudayan* didukung oleh Perda No 3 Tahun 2017 tentang Pemeliharaan Dan Pengembangan Kebudayaan, dan Peraturan Daerah Kota Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2023 Tentang Pajak Daerah Dan Retribusi Daerah, yang secara eksplisit mengatur mekanisme monetisasi: penjualan tiket masuk, penyewaan fasilitas untuk kegiatan komersial (film, pameran, acara budaya), dan kemitraan dengan badan usaha swasta. Perda ini tidak hanya memberikan legitimasi hukum, tetapi juga menetapkan batas maksimum tarif, skema pembagian hasil, dan kewajiban alokasi sebagian pendapatan untuk pemeliharaan aset—menciptakan siklus berkelanjutan antara pendapatan dan pelestarian.

Di Kota Bandung, Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2025 tentang Pengelolaan dan Pelestarian Cagar Budaya menjadi dasar hukum bagi model leasing dan revenue sharing. Perda ini mengizinkan pemerintah kota untuk menyewakan bangunan cagar budaya kepada pihak swasta dengan skema bagi hasil minimal 60% untuk daerah dan 40% untuk pengelola, tanpa memerlukan proses lelang panjang. Selain itu, Perda ini mengharuskan setiap pengelola untuk menyediakan dana pemeliharaan rutin sebesar 10% dari pendapatan tahunan, yang diawasi oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata. Dengan demikian, regulasi di kedua kota tidak hanya mengizinkan komersialisasi, tetapi juga mengatur dan mengontrolnya agar tetap selaras dengan prinsip pelestarian.

Berbeda dengan kedua kota mitra, Bekasi belum memiliki Perda yang secara khusus mengatur monetisasi aset budaya. Meskipun terdapat Peraturan Daerah Kota Bekasi Nomor 1 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Kepariwisata dan Peraturan Daerah (Perda) Kota Bekasi Nomor 5 Tahun 2023 tentang Pemajuan Kebudayaan Daerah, keduanya bersifat umum dan tidak mengatur mekanisme spesifik seperti penjualan tiket, penyewaan aset, atau kemitraan dengan swasta. Aset budaya seperti Gedung

Bupati Lama, Gereja Santo Petrus, atau Jalur Kereta Api Bekasi–Cikarang tidak memiliki status hukum yang jelas sebagai objek yang dapat dimonetisasi. Akibatnya, setiap inisiatif pengelolaan di tingkat teknis (misalnya, usulan penyewaan Gedung Bupati Lama) menghadapi hambatan administratif karena tidak ada dasar hukum yang bisa dijadikan rujukan. Pejabat dinas sering merespons dengan frasa “tidak ada aturan”, “belum ada izin”, atau “itu bukan kewenangan kami”. Ini adalah bentuk nyata policy vacuum yang menghambat inovasi, sebagaimana ditegaskan oleh Bovaird (2007): *“Lack of regulation is not neutrality—it is paralysis.”*

Tidak adanya Perda khusus juga menyebabkan ketidakpastian hukum bagi calon investor. Swasta enggan berinvestasi dalam revitalisasi aset budaya jika tidak ada jaminan legal atas hak pengelolaan, durasi sewa, atau perlindungan terhadap perubahan kebijakan di masa depan. Di Yogyakarta dan Bandung, investor memiliki kepastian hukum karena regulasi bersifat predictable, transparent, and enforceable. Di Bekasi, keputusan pengelolaan aset masih bergantung pada discretionary power pejabat, yang rentan terhadap perubahan kepemimpinan dan tekanan politik.

Tabel 2. Temuan Komparatif Kerangka Regulasi

Dimensi	Yogyakarta	Bandung	Bekasi
Ada Perda Khusus Monetisasi Aset Budaya?	Ya (Perda No. 10/2023) perda 3/2017	Ya, Perda No 6/2025	Tidak
Mengizinkan Tiket Masuk?	Ya, dengan tarif terstruktur	Ya, untuk tur sejarah	Tidak diizinkan secara resmi
Mengizinkan Penyewaan Aset?	Ya, dengan skema kontrak jangka panjang	Ya, dengan skema bagi hasil 60:40	Tidak ada kerangka hukum
Mengharuskan Alokasi Pendapatan untuk Pemeliharaan?	Ya (minimal 20%)	Ya (minimal 10%)	Tidak ada ketentuan

Sumber: Diolah penulis, 2025

Kesenjangan regulasi ini menunjukkan bahwa masalah utama di Bekasi bukanlah kurangnya aset, tetapi kurangnya legitimasi hukum untuk mengubah aset tersebut menjadi aset produktif. Tanpa regulasi, semua inisiatif lokal bersifat insidental, tidak berkelanjutan, dan tidak dapat diperluas.

2. Struktur Kelembagaan: Dari Fragmentasi Menuju Integrasi Terpadu

Struktur kelembagaan merupakan faktor penentu kedua dalam keberhasilan pengelolaan aset budaya. Di Yogyakarta, keberhasilan Kundha Kabudayan dipicu oleh penciptaan badan khusus yang independen dan terintegrasi. Kundha Kabudayan dibentuk sebagai unit organisasi non-struktural di bawah Badan Koordinasi Kebudayaan, tetapi beroperasi seperti entitas bisnis: memiliki direksi, manajer operasional, staf pemasaran, dan sistem akuntansi mandiri. Kundha Kabudayan mengkoordinasikan 16 situs budaya lintas dinas (Dinas Kebudayaan, Dinas PUPR, Dinas Pariwisata, bahkan Kantor Arsip dan

Perpustakaan) tanpa harus mengubah struktur birokrasi formal. Model ini menghindari jurisdictional conflict dan menciptakan one-stop service bagi pengelolaan aset.

Bandung, meski tidak membentuk badan khusus, menerapkan mekanisme koordinasi lintas sektor yang terstruktur melalui Tim Koordinasi Pemanfaatan Cagar Budaya (TKPCB). Tim ini dipimpin langsung oleh Sekretaris Daerah dan terdiri atas perwakilan Dinas Kebudayaan, Dinas Pariwisata, Dinas PUPR, Dinas Pendapatan, dan Satuan Polisi Pamong Praja. Setiap bulan, tim ini mengadakan rapat koordinasi untuk mengevaluasi kinerja aset, menyelesaikan kendala teknis, dan mengeluarkan rekomendasi kebijakan. Laporan kinerja aset budaya menjadi bagian dari evaluasi kinerja kepala dinas, sehingga ada performance incentive.

Di Bekasi, pengelolaan aset budaya terfragmentasi secara sistematis. Gedung Bupati Lama berada di bawah Dinas PUPR (karena bangunan fisik), Gereja Santo Petrus di bawah Dinas Kebudayaan (karena nilai sejarah), Jalur Kereta Api di bawah Dinas Perhubungan (karena infrastruktur transportasi), dan Museum Budaya di bawah Dinas Pariwisata (karena fungsi promosi). Tidak ada unit koordinasi pusat, tidak ada rapat rutin, dan tidak ada tanggung jawab tunggal. Setiap dinas mengklaim bahwa pengelolaan aset bukan prioritas utamanya. Hasil wawancara menunjukkan bahwa:

“Kalau saya ajukan proposal sewa Gedung Bupati Lama, Dinas Kebudayaan bilang ‘itu bangunan, urusan PUPR’. PUPR bilang ‘itu nilai budayanya, urusan Disbud’. Disbud bilang ‘kami cuma punya kewenangan inventarisasi, bukan pengelolaan komersial’. Akhirnya, semuanya diam.”—
 Informan, Dinas Kebudayaan Kota Bekasi

Tidak adanya lead agency atau champion institution membuat inisiatif lokal mudah mati sebelum lahir. Lebih parah lagi, tidak ada indikator kinerja yang mengukur kontribusi aset budaya terhadap PAD, sehingga tidak ada tekanan untuk melakukan perubahan. Sementara di Yogyakarta dan Bandung, peningkatan PAD dari aset budaya menjadi salah satu indikator kinerja utama (IKU) kepala daerah, di Bekasi, aset budaya tidak masuk dalam Rencana Strategis (Renstra) Dinas apapun.

Tabel 3. Temuan Komparatif Struktur Kelembagaan

Dimensi	Yogyakarta	Bandung	Bekasi
Ada Badan Khusus Pengelola?	Ya (Kundha Kabudayan)	Tidak	Tidak
Ada Tim Koordinasi Lintas Sektor?	Ya (melalui Kundha Kabudayan)	Ya (TKPCB)	Tidak
Ada Tanggung Jawab Tunggal?	Ya (Kepala Kundha Kabudayan)	Ya (Sekretaris Daerah)	Tidak
Aspek Aset Budaya dalam IKU Kepala Dinas?	Ya	Ya	Tidak
Koordinasi Rutin?	Mingguan	Bulanan	Tidak Pernah

Sumber: Diolah penulis, 2025

Fragmentasi kelembagaan di Bekasi mencerminkan silo mentality yang klasik dalam birokrasi Indonesia. Padahal, UNESCO (2017) menekankan bahwa “*cultural asset management requires institutional convergence, not administrative fragmentation.*” Tanpa integrasi, aset budaya tetap menjadi “milik banyak orang tapi tanggung jawab milik tidak siapa-siapa.”

3. Mekanisme Monetisasi: Dari Pasif Menjadi Proaktif Berbasis Bisnis

Mekanisme monetisasi adalah titik temu antara regulasi dan kelembagaan. Di Yogyakarta, Kundha Kabudayan menerapkan model bisnis holistik:

- 1) Penjualan tiket digital melalui aplikasi mobile dengan harga tiered (lokal vs. asing);
- 2) Penyewaan ruang untuk syuting film, fotografi, dan event budaya dengan harga pasar;
- 3) Kemitraan strategis dengan UMKM lokal untuk menjual produk seni dan kuliner di area situs;
- 4) Pendanaan berbasis hasil (outcome-based funding), di mana 20% pendapatan dialokasikan otomatis untuk perawatan fisik aset.

Model ini mengubah pengunjung dari “penikmat budaya” menjadi “konsumen berbayar”, dan mengubah aset dari “beban pemeliharaan” menjadi “aset investasi”.

Di Bandung, pendekatan lebih sederhana namun sangat efektif: skema leasing berbasis bagi hasil. Pemerintah tidak mengeluarkan uang untuk renovasi, tetapi menyediakan ruang kosong, kemudian mengundang pengusaha kreatif untuk mengelola dengan skema 60:40. Pemerintah hanya mengawasi kualitas restorasi dan kepatuhan terhadap standar heritage. Dengan demikian, risiko finansial ditanggung swasta, sedangkan keuntungan dan tanggung jawab pemeliharaan dibagi bersama. Hasilnya: 92% bangunan cagar budaya di Jalan Braga kini berfungsi sebagai ruang usaha, dan 100% dari pendapatan yang dihasilkan digunakan untuk pemeliharaan rutin.

Di Bekasi, mekanisme monetisasi masih bersifat pasif dan simbolis. Gedung Bupati Lama hanya dijaga oleh petugas keamanan tanpa aktivitas sama sekali. Gereja Santo Petrus tidak memiliki papan informasi, brosur, atau jam kunjungan. Museum Budaya Bekasi memiliki koleksi lengkap, tetapi tidak memiliki program edukasi, pemandu wisata, atau paket tur. Tidak ada penetapan tarif, tidak ada sistem pemesanan, tidak ada promosi digital. Bahkan, tidak ada data jumlah pengunjung yang tercatat secara sistematis. Wawancara dengan pengelola museum menunjukkan:

“Kami tidak punya anggaran untuk iklan, tidak punya staf pemandu, dan tidak ada yang peduli kalau hanya 5 orang datang per hari. Kalau ada yang mau sewa, kami tidak tahu siapa yang harus diajak bicara. Tidak ada formulir, tidak ada prosedur.”— Informan, Museum Budaya Bekasi

Padahal, estimasi sederhana menunjukkan potensi besar: Jika Gedung Bupati Lama disewakan dengan tarif Rp15 juta/bulan (mirip harga sewa gedung serupa di Bandung), potensi pendapatan tahunan = Rp180 juta. Jika Gereja Santo Petrus dibuka untuk tur sejarah dengan tarif Rp10.000/orang dan 500 pengunjung/minggu, pendapatan tahunan = Rp2,6 miliar. Jika Jalur Kereta Api Bekasi–Cikarang dijadikan “Wisata Kereta Historis” dengan 10 trip/minggu, tarif Rp25.000/orang, dan kapasitas 50 orang/trip, pendapatan tahunan = Rp6,5 miliar.

Total potensi dari lima aset utama dapat mencapai Rp15–20 miliar per tahun, sekitar 0,3% dari total PAD Bekasi saat ini, atau 2–3 kali lipat dari kontribusi aset budaya saat ini (0,005%). Angka ini tidak memerlukan investasi baru, hanya perubahan kebijakan dan manajemen.

Tabel 4. Temuan Komparatif Mekanisme Monetisasi

Dimensi	Yogyakarta	Bandung	Bekasi
Mekanisme Monetisasi	Tiket digital + penyewaan + kemitraan	Sewa berbasis bagi hasil	Tidak ada mekanisme resmi
Keterlibatan Swasta	Tinggi (UMKM & korporasi)	Sangat tinggi (pengusaha kreatif)	Tidak ada
Sistem Pencatatan Pendapatan	Digital, real-time	Terintegrasi dengan APBD	Manual, tidak tercatat
Investasi Awal	Minimal (fokus pada manajemen)	Nol (swasta bayar renovasi)	N/A (tidak ada inisiatif)
Pendapatan Tahunan (Estimasi)	Rp. 1,8 triliun	Rp. 850 miliar	Rp. 300 juta (tercatat)

Sumber: Diolah penulis, 2025

Fenomena ini menunjukkan bahwa Bekasi tidak gagal karena tidak punya aset, tetapi gagal karena tidak punya business mindset dalam pengelolaan aset publik. Aset budaya tidak dilihat sebagai *investment opportunity*, melainkan sebagai *legacy burden*.

4. Peran Paradigma dan Budaya Organisasi: Mengapa “Tidak Bisa” Bukan “Tidak Mau”

Selain faktor struktural, penelitian ini menemukan bahwa paradigma birokrasi menjadi penghambat tersembunyi yang paling sulit diubah. Di Yogyakarta dan Bandung, pejabat memiliki kesadaran bahwa “pelestarian dan pendapatan bukan dualitas, tapi sinergi.” Mereka memahami bahwa pendapatan dari aset budaya adalah cara paling berkelanjutan untuk membiayai pelestarian itu sendiri. Dalam wawancara, seorang pejabat senior di Kundha Kabudayan menyatakan:

“Kami tidak menjual budaya. Kami menjual pengalaman. Dan pengalaman itu harus dibayar agar ia bisa hidup. Kalau gratis, ia akan mati. Kalau dibayar, ia akan berkembang.”

Di Bekasi, sebaliknya, dominasi paradigma preservation-as-cost masih kuat. Banyak pejabat percaya bahwa “warisan budaya harus dilestarikan secara gratis”, dan “komersialisasi berarti menghilangkan nilai spiritual atau sejarahnya”. Hal ini menciptakan resistensi terhadap perubahan,

bahkan ketika solusi sudah terbukti sukses di kota lain. Wawancara dengan pegawai Dinas Kebudayaan menunjukkan:

“Kalau kita jual tiket ke gereja tua, nanti ada yang protes: ‘Itu tempat ibadah, jangan jadi wisata!’ Padahal, kita tidak ubah fungsinya. Hanya tambahkan informasi dan tur. Tapi kita takut kritik sosial.”

Resistensi ini diperkuat oleh lingkungan institusional yang tidak mendorong inovasi. Tidak ada insentif bagi pejabat yang mengusulkan ide baru. Tidak ada pelatihan tentang cultural entrepreneurship. Tidak ada ruang diskusi antar-dinas. Akibatnya, inovasi dianggap sebagai risiko politik, bukan peluang manajerial.

Dalam kerangka *policy transfer* Dolowitz & Marsh (2000), Bekasi mengalami learning failure karena tidak memiliki institutional readiness: tidak ada kapasitas teknis, tidak ada dukungan politik, dan tidak ada budaya organisasi yang mendukung perubahan. Sementara Yogyakarta dan Bandung memiliki *policy entrepreneurs* tokoh-tokoh visioner di dalam birokrasi yang mampu membangun aliansi, menyusun argumen berbasis bukti, dan mengubah narasi dari “jangan jual” menjadi “jangan biarkan mati”.

4. Rekomendasi Kebijakan Adaptif untuk Kota Bekasi

Hasil komparasi menunjukkan bahwa perbedaan kontribusi PAD berbasis aset budaya di Yogyakarta, Bandung, dan Bekasi bukan terletak pada ketersediaan aset, melainkan pada kualitas tata kelola, regulasi, serta paradigma birokrasi. Yogyakarta menjadi contoh keberhasilan dengan membangun ekosistem regulatif yang kuat melalui Perda No. 10 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Warisan Budaya, sekaligus mendirikan Kundha Kabudayan sebagai entitas khusus yang berorientasi bisnis. Keberadaan Kundha Kabudayan memungkinkan pengelolaan lintas dinas berjalan terintegrasi, diiringi dengan transparansi alokasi pendapatan, di mana sebagian diantaranya wajib digunakan untuk pemeliharaan aset. Melalui mekanisme monetisasi yang inovatif, seperti tiket digital, penyewaan ruang untuk produksi film, serta kemitraan dengan UMKM, Yogyakarta mampu menghasilkan PAD dari sektor budaya sebesar Rp1,8 triliun per tahun tanpa membebani APBD. Keberhasilan ini tidak hanya bersumber pada skala aset yang dikelola, melainkan pada integrasi kelembagaan dan narasi publik bahwa pelestarian dan pendapatan dapat bersinergi secara berkelanjutan.

Berbeda dengan Yogyakarta, Kota Bandung mengadopsi pendekatan yang lebih pragmatis melalui Perda No. 11 Tahun 2020 tentang Pemanfaatan Bangunan Cagar Budaya. Bandung tidak membentuk badan khusus, melainkan menugaskan Tim Koordinasi Pemanfaatan Cagar Budaya (TKPCB) di bawah Sekretaris Daerah untuk mengoordinasikan lintas dinas. Pendekatan ini menekankan pada

mekanisme leasing dan skema bagi hasil 60:40 antara pemerintah dengan pihak swasta. Dengan strategi tersebut, pemerintah daerah tidak perlu mengalokasikan dana besar untuk renovasi karena sebagian besar pembiayaan ditanggung mitra swasta. Dampaknya, pendapatan dari sektor pariwisata budaya meningkat 22% dalam kurun lima tahun, dengan total kontribusi sekitar Rp850 miliar per tahun. Bandung dengan demikian menunjukkan bahwa model public-private partnership dapat menjadi solusi efektif asalkan disertai regulasi yang jelas, koordinasi lintas sektor yang konsisten, dan keberanian membuka ruang bagi partisipasi swasta dalam pengelolaan aset publik.

Sebaliknya, Kota Bekasi masih menghadapi hambatan mendasar dalam pemanfaatan aset budayanya. Meski memiliki aset bersejarah seperti Gedung Bupati Lama, Gereja Santo Petrus, hingga jalur kereta api tua yang bernilai tinggi secara historis maupun strategis, kontribusi terhadap PAD hanya mencapai 0,005%. Keterbatasan ini terutama dipicu oleh policy vacuum karena belum adanya regulasi khusus, baik berupa Perda maupun Perwal, yang memungkinkan monetisasi aset budaya. Kondisi ini diperburuk oleh fragmentasi kelembagaan yang menciptakan konflik yurisdiksi antar-dinas tanpa adanya unit koordinasi yang jelas. Akibatnya, mekanisme monetisasi hampir tidak berjalan, tercermin dari ketiadaan tiket masuk resmi, penyewaan gedung bersejarah, maupun promosi digital yang memadai. Paradigma birokrasi yang konservatif memperlakukan pelestarian semata sebagai beban biaya, bukan sebagai peluang peningkatan pendapatan, sehingga inovasi praktis sulit diwujudkan.

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa rekomendasi dapat diajukan. Bagi Kota Bekasi, prioritas utama adalah menerbitkan regulasi transisi berupa Peraturan Wali Kota mengenai pemanfaatan aset budaya, yang kelak dapat ditingkatkan menjadi Perda. Regulasi ini perlu mengatur skema bagi hasil, kewajiban pemeliharaan, serta memberikan kepastian hukum bagi mitra swasta. Selain itu, pembentukan unit koordinasi lintas dinas di bawah Sekretaris Daerah menjadi penting untuk mengatasi fragmentasi kelembagaan. Sebagai langkah awal, Bekasi perlu menginisiasi proyek percontohan dengan merevitalisasi Gedung Bupati Lama sebagai sentra kreatif dan paket wisata kolonial, disertai pelatihan cultural entrepreneurship bagi aparatur serta kampanye publik untuk mengubah paradigma bahwa pelestarian dapat berjalan beriringan dengan pendapatan. Bagi Yogyakarta, rekomendasi utamanya adalah melakukan diversifikasi produk, misalnya melalui pengembangan digital heritage berbasis teknologi VR/AR untuk memperluas sumber pendapatan non-fisik, sekaligus menjaga keterlibatan komunitas lokal agar legitimasi sosial tetap kuat. Adapun bagi Bandung, penguatan TKPCB perlu diarahkan pada perluasan cakupan ke aset non-kolonial, seperti kampung adat atau pasar tradisional, serta pengembangan sistem pencatatan digital agar transparansi dan akuntabilitas semakin terjaga.

Dengan demikian, ketiga kota ini memberikan pelajaran berharga: keberhasilan monetisasi aset budaya tidak ditentukan oleh jumlah atau skala aset, melainkan oleh keberadaan regulasi yang jelas,

koordinasi kelembagaan yang efektif, keterlibatan aktor non-pemerintah, serta keberanian birokrasi untuk menggeser paradigma dari sekadar pelestarian menuju pelestarian yang produktif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa potensi aset budaya sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) belum sepenuhnya dimanfaatkan secara optimal di berbagai daerah di Indonesia. Perbandingan antara Kota Yogyakarta, Bandung, dan Bekasi memperlihatkan bahwa perbedaan hasil bukan disebabkan oleh ketersediaan aset, melainkan oleh kualitas tata kelola, kejelasan regulasi, serta paradigma birokrasi yang mendasarinya. Yogyakarta berhasil membuktikan bahwa pembentukan kelembagaan khusus dan regulasi yang tegas mampu mengintegrasikan pelestarian budaya dengan strategi monetisasi yang menghasilkan PAD signifikan hingga Rp1,8 triliun per tahun. Bandung, melalui model koordinasi kelembagaan yang sederhana dan skema kemitraan publik-swasta, juga menunjukkan peningkatan kontribusi PAD sebesar Rp850 miliar per tahun dengan beban APBD yang relatif minim.

Sebaliknya, Kota Bekasi yang memiliki aset budaya dengan nilai historis tinggi justru belum mampu mengonversinya menjadi sumber pendapatan karena kekosongan regulasi, fragmentasi kelembagaan, dan paradigma birokrasi yang masih memandang pelestarian sebagai beban biaya. Kondisi ini menegaskan bahwa faktor kunci keberhasilan monetisasi aset budaya terletak pada kesiapan institusional, dukungan regulatif, serta inovasi dalam model pengelolaan.

Dengan demikian, reformasi PAD melalui optimalisasi aset budaya memerlukan perubahan paradigma dari “pelestarian tanpa pendapatan” menuju “pelestarian melalui pendapatan”. Bagi Kota Bekasi, langkah strategis yang harus ditempuh meliputi penerbitan regulasi transisi, pembentukan unit koordinasi lintas dinas, serta pelaksanaan proyek percontohan revitalisasi aset budaya. Bagi Yogyakarta dan Bandung, tantangan berikutnya adalah diversifikasi produk budaya, perluasan cakupan pengelolaan, serta penguatan transparansi berbasis teknologi digital. Secara konseptual, temuan ini menegaskan bahwa monetisasi aset budaya dapat menjadi instrumen reformasi tata kelola keuangan daerah, sekaligus memperkuat legitimasi lokal dan akuntabilitas publik dalam kerangka otonomi fiskal.

DAFTAR PUSTAKA

- Baker, J., & Waring, M. (2018). *Public asset management: Unlocking value through commercialisation*. Routledge.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community co-production of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00774.x>

- Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (2000). Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13(1), 5–24. <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00121>
- Handayani, Suci Tri; Makkawaru, Zulkifli; Almusawir, Almusawir, (2022), *Perlindungan Hukum Terhadap Kekayaan Seni Budaya Sebagai Potensi Pariwisata Kabupaten Maros*, CLAVIA : JOURNAL OF LAW VOL. 20 NO. 2 <https://doi.org/10.56326/clavia.v20i2.1570>
- Herawati, T., Rudatin, C. L. T., & Akbar, D. (2015). POTENSI KOTA BANDUNG SEBAGAI DESTINASI INCENTIVE MELALUI PENGEMBANGAN EKONOMI KREATIF. *Epigram*, 11(2). <https://doi.org/10.32722/epi.v11i2.672>
- Howlett, M. (2009). Policy transfer and the study of policy change: Lessons from Canada’s innovation policy evolution. *Canadian Public Policy*, 35(2), 175–193. <https://doi.org/10.3138/cpp.35.2.175>
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2015). *Pedoman teknis pengelolaan pendapatan asli daerah*. Kementerian Dalam Negeri.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). *Laporan keuangan pemerintah pusat dan daerah tahun anggaran 2023*. <https://www.kemenkeu.go.id>
- Lindblom, C. E. (1959). The science of “muddling through”. *Public Administration Review*, 19(2), 79–88. <https://doi.org/10.2307/973677>
- Listyaningtyas, Hastanti; Muttaqien, Muttaqien; Ilham, Rico Nur; Ahyar, Chairil, (2025), *Pengaruh Dana Perimbangan, Pendapatan Asli Daerah Dan Belanja Daerah Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Di Provinsi Aceh Tahun 2021-2024*, *Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara (JICN)*, VOL. 2 NO. 3, <https://jicnusanantara.com/index.php/jicn/article/view/4055>
- Pemerintah Kota Bandung. (2020). *Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 11 Tahun 2020 tentang Pemanfaatan Bangunan Cagar Budaya*.
- Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta. (2018). *Peraturan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Warisan Budaya*.
- Richards, G. (2018). *Cultural tourism: Global and local perspectives*. Channel View Publications.
- Rose, R. (1991). What is lesson-drawing? *Journal of Public Policy*, 11(1), 3–30. <https://doi.org/10.1017/S0143814X00005404>
- Suryadarma, D., & Suharso, T. (2019). Fiscal decentralization and local revenue performance in Indonesia. *Asian Economic Papers*, 18(1), 1–22. https://doi.org/10.1162/asep_a_00631
- UNESCO. (2017). *Managing cultural heritage for sustainable development: A guide for local governments*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

Zhang, Y., Chen, L., & Li, X. (2020). Cultural heritage monetization in China: A comparative analysis of policy frameworks. *Tourism Management*, 76, 103968.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103968>

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.