ROADMAP KEBIJAKAN PEMAJUAN KEBUDAYAAN NASIONAL

Strategi, Tata Kelola, dan Transformasi Kebudayaan Indonesia Menuju 2045



Insan Harapan Harahap
M. Tri Andika Kurniawan

ROADMAP KEBIJAKAN PEMAJUAN KEBUDAYAAN NASIONAL

Strategi, Tata Kelola, dan Transformasi Kebudayaan Indonesia Menuju 2045

UU No. 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta pada Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual.

ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan

iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan

iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

- Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan /atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah).

ROADMAP KEBIJAKAN PEMAJUAN KEBUDAYAAN NASIONAL

Strategi, Tata Kelola, dan Transformasi Kebudayaan Indonesia Menuju 2045

Penulis:
Insan Harapan Harahap
M. Tri Andika Kurniawan

Bpress
Penerbitan Universitas Bakrie

2026

ROADMAP KEBIJAKAN PEMAJUAN KEBUDAYAAN NASIONAL
Strategi, Tata Kelola, dan Transformasi Kebudayaan Indonesia Menuju 2045

Jumlah halaman: xiv, 182 halaman

Ukuran halaman: 18,2 x 25,7 cm

ISBN e-book: 978-634-7971-04-3 (PDF)

Penulis:
Insan Harapan Harahap dan M. Tri Andika Kurniawan

Desain Cover:
Nurhakim As'ad Wicaksono

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

Siapa pun dilarang keras menerjemahkan, mencetak, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Cetakan pertama:
November 2026

Diterbitkan oleh:
Universitas Bakrie Press
Penerbit Anggota IKAPI No. 638/Anggota Luar Biasa/DKI/2024

Komplek Rasuna Epicentrum
Jl. HR. Rasuna Said, Setiabudi,
Kuningan Jakarta 12920
Email: ubakriepress@bakrie.ac.id
Website: ubakriepress.bakrieuniversity.ac.id

KATA PENGANTAR

Kebudayaan merupakan fondasi penting kehidupan bangsa. Ia tidak hanya berkaitan dengan warisan sejarah, seni, tradisi, bahasa, dan pengetahuan, tetapi juga membentuk cara masyarakat memahami identitas, membangun kehidupan bersama, dan menghadapi perubahan. Karena itu, pemajuan kebudayaan perlu ditempatkan sebagai bagian strategis pembangunan nasional yang berorientasi pada keberlanjutan dan kesejahteraan masyarakat.

Indonesia tidak kekurangan kekayaan budaya. Tantangan yang lebih mendasar terletak pada kemampuan sistem kebijakan dalam melindungi, mengembangkan, memanfaatkan, dan membina kebudayaan secara berkelanjutan. Pencatatan tidak selalu menjamin keberlangsungan, sebagaimana perlindungan belum tentu menjamin keberdayaan masyarakat pendukungnya. Pemajuan kebudayaan membutuhkan pendekatan yang lebih terintegrasi, adaptif, dan berorientasi pada kehidupan nyata.

Buku ini memandang persoalan kebudayaan sebagai persoalan sistem yang melibatkan kebijakan, kelembagaan, pembiayaan, sumber daya manusia, data, infrastruktur, komunitas, serta berbagai pemangku kepentingan. Dalam kerangka tersebut, *Cultural System Integration Gap* digunakan untuk menjelaskan kesenjangan antara kekayaan potensi budaya dan kapasitas tata kelola yang diperlukan agar kebudayaan berkembang secara berkelanjutan.

Pembahasan buku disusun mulai dari paradigma dan konsep kebijakan kebudayaan, evolusi kebijakan Indonesia, arsitektur tata kelola, hingga potret dan berbagai persoalan kebudayaan. Buku ini kemudian membahas evaluasi kebijakan, ekosistem kolaboratif, strategi pemajuan kebudayaan, serta roadmap 2025–2045 yang dilengkapi dengan indikator, pemantauan, evaluasi, dan pembelajaran kebijakan.

Pemajuan kebudayaan bukan semata-mata tanggung jawab pemerintah, melainkan proses bersama yang membutuhkan keterlibatan komunitas, pelaku budaya, akademisi, dunia usaha, lembaga pendidikan, media, dan masyarakat. Pemerintah perlu hadir sebagai pengarah, pelindung, penghubung, dan fasilitator, sementara masyarakat ditempatkan sebagai subjek yang memiliki pengetahuan, pengalaman, hak, dan otoritas atas kehidupan budayanya.

Buku ini diharapkan menjadi bahan refleksi sekaligus pijakan bagi pengembangan kebijakan kebudayaan Indonesia yang lebih berbasis data, inklusif, adaptif, dan berkelanjutan. Pemajuan kebudayaan menuju 2045 pada akhirnya bukan sekadar mempertahankan warisan masa lalu, tetapi memastikan kebudayaan tetap hidup, relevan, berdaya tahan, dan memberi makna bagi generasi kini serta generasi mendatang.

Jakarta, 10 November 2026
Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulisan buku ini tidak terlepas dari dukungan dan kontribusi berbagai pihak yang telah memberikan waktu, pemikiran, data, pengalaman, serta dorongan selama proses penyusunannya. Untuk itu, penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang tulus kepada seluruh pihak yang, secara langsung maupun tidak langsung, telah membantu hingga buku ini dapat diselesaikan.

Terima kasih disampaikan kepada para akademisi, peneliti, praktisi, dan pemerhati kebudayaan yang telah memperkaya proses penulisan melalui gagasan, kajian, diskusi, serta berbagai perspektif mengenai kebijakan dan tata kelola kebudayaan. Kontribusi tersebut menjadi bagian penting dalam membangun argumentasi dan memperluas cara pandang penulis terhadap kompleksitas persoalan kebudayaan Indonesia.

Penghargaan dan terima kasih juga disampaikan kepada berbagai lembaga pemerintah, pemerintah daerah, komunitas budaya, pelaku seni, pegiat kebudayaan, serta masyarakat yang selama ini menjadi bagian dari dinamika pemajuan kebudayaan. Pengalaman dan praktik yang berkembang di berbagai ruang kebudayaan memberikan pelajaran berharga bahwa kebijakan yang baik perlu berangkat dari realitas, kebutuhan, dan pengalaman masyarakat.

Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada rekan-rekan yang telah membantu dalam proses pengumpulan bahan, penelusuran data, pembacaan naskah, diskusi substansi, serta penyempurnaan berbagai bagian buku ini. Setiap masukan, kritik, dan saran yang diberikan menjadi bagian penting dalam menjaga ketajaman analisis sekaligus memperbaiki keterbatasan yang terdapat dalam proses penyusunan buku.

Akhirnya, penulis menyampaikan terima kasih kepada keluarga dan semua pihak yang telah memberikan dukungan, kesabaran, dan kepercayaan selama proses penulisan berlangsung. Buku ini merupakan hasil dari proses intelektual sekaligus kerja bersama yang panjang. Semoga setiap kontribusi yang diberikan menjadi bagian dari ikhtiar untuk membangun kebijakan kebudayaan Indonesia yang lebih manusiawi, inklusif, berkelanjutan, dan berpihak pada keberlangsungan kehidupan budaya masyarakat.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **v**

UCAPAN TERIMA KASIH ..... **vi**

DAFTAR ISI ..... **vii**

DAFTAR GAMBAR ..... **xii**

DAFTAR TABEL ..... **xiii**

BAB I KEBUDAYAAN SEBAGAI AGENDA STRATEGIS PEMBANGUNAN NASIONAL **1**

1.1 Kebudayaan dan Identitas Nasional 2
1.2 Kebudayaan sebagai Hak Konstitusional 2
1.3 Kebudayaan sebagai Modal Sosial Pembangunan 3
1.4 Kebudayaan dalam Pembangunan Nasional 4
1.5 Kebudayaan dan Pembangunan Berkelanjutan 5
1.6 Tantangan Globalisasi 5
1.7 Digitalisasi dan Transformasi Kebudayaan 6
1.8 Kebudayaan dan Indonesia Emas 2045 7
1.9 Urgensi Pemajuan Kebudayaan 8
1.10 Urgensi Roadmap Pemajuan Kebudayaan 9
1.11 Penutup 10
Referensi 11

BAB II KONSEP, TEORI, DAN PARADIGMA KEBIJAKAN KEBUDAYAAN **13**

2.1 Konsep Kebudayaan 14
2.2 Konsep Kebudayaan Nasional 14
2.3 Keanekaragaman dan Ekspresi Kebudayaan 15
2.4 Konsep Pemajuan Kebudayaan 16
2.5 Kebijakan Publik dan Kebijakan Kebudayaan 17
2.6 *Cultural Policy* 17
2.7 *Cultural Governance* 18
2.8 *Collaborative Governance* 19
2.9 *Cultural Sustainability* 19
2.10 Kebudayaan dan Ekonomi Kreatif 20
2.11 Negara, Masyarakat, dan Ekosistem Kebudayaan 21
2.12 Kerangka Analisis Kebijakan Pemajuan Kebudayaan 21
2.13 Kerangka Konsep Pemajuan Kebudayaan 23
2.13.1 Lapisan Analisis 24
2.13.2 Konsep Pendukung Pemajuan Kebudayaan 24
2.13.3 Perspektif Konsep Pemajuan Kebudayaan 25
2.14 Penutup 25
Referensi 26

BAB III EVOLUSI KEBIJAKAN KEBUDAYAAN INDONESIA **28**

3.1 Kebijakan Kebudayaan Awal Kemerdekaan 29
3.2 Kebudayaan dalam Politik dan Pembangunan Orde Lama 30

3.3 Kebudayaan dalam Pembangunan Orde Baru 30
3.4 Reformasi dan Perubahan Paradigma Kebudayaan 31
3.5 Desentralisasi dan Politik Kebudayaan Daerah 32
3.6 Perkembangan Kebijakan Kebudayaan Pasca-Reformasi 32
3.7 Lahirnya UU Pemajuan Kebudayaan 33
3.8 Operasionalisasi Pemajuan Kebudayaan 33
3.9 Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan 34
3.10 Perpres Nomor 115 Tahun 2024 dan RIPK 2025–2045 34
3.11 Pergeseran Paradigma: dari Pelestarian menuju Pemajuan Kebudayaan 35
3.12 Pembelajaran Historis Kebijakan Kebudayaan 36
3.13 Penutup 37
Referensi 38

BAB IV ARSITEKTUR KEBIJAKAN DAN TATA KELOLA KEBUDAYAAN NASIONAL 40
4.1 Landasan Konstitusional Kebijakan Kebudayaan 41
4.2 Kerangka Kebijakan 42
4.3 UU Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan 43
4.4 PP Nomor 87 Tahun 2021 44
4.5 Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan 44
4.6 Strategi Kebudayaan 45
4.7 Pokok Pikiran Kebudayaan Daerah 45
4.8 Sistem Pendataan Kebudayaan Terpadu 46
4.9 Pemerintah Pusat dalam Pemajuan Kebudayaan 47
4.10 Pemerintah Daerah dalam Pemajuan Kebudayaan 47
4.11 Masyarakat dan Komunitas Kebudayaan 48
4.12 Perguruan Tinggi dan Lembaga Pengetahuan 49
4.13 Dunia Usaha dan Industri Kreatif 49
4.14 Media dan Platform Digital 50
4.15 Pembagian Kewenangan dan Koordinasi 51
4.16 Fragmentasi Kebijakan dan Kelembagaan 51
4.17 Tantangan Tata Kelola Kebudayaan Nasional 52
4.18 Penutup 53
Referensi 54

BAB V POTRET DAN PROBLEMATIKA KEBUDAYAAN INDONESIA 56
5.1 Keragaman Kebudayaan Indonesia 57
5.2 Kondisi Objek Pemajuan Kebudayaan 58
5.3 Tradisi Lisan 58
5.4 Manuskrip 59
5.5 Adat Istiadat 59
5.6 Ritus 60
5.7 Pengetahuan Tradisional 60
5.8 Teknologi Tradisional 61
5.9 Seni 61
5.10 Bahasa 62
5.11 Permainan Rakyat 62
5.12 Olahraga Tradisional 62

5.13 Warisan Budaya Benda dan Takbenda 63
5.14 Kondisi Pelaku dan Komunitas Kebudayaan 63
5.15 Infrastruktur Kebudayaan 64
5.16 Pembiayaan Kebudayaan 64
5.17 Regenerasi SDM Kebudayaan 65
5.18 Digitalisasi dan Dokumentasi Kebudayaan 65
5.19 Ketimpangan Kebudayaan Antarwilayah 66
5.20 Ancaman terhadap Keberlanjutan Kebudayaan 66
5.21 Peta Permasalahan Kebudayaan Nasional 67
5.22 Membaca Kondisi Kebudayaan Berdasarkan IPK 68
5.23 Dari *Cultural Richness* menuju *Cultural Resilience* 69
5.24 *Cultural System Integration Gap* 69
5.25 Penutup 71
Referensi 72

BAB VI EVALUASI KEBIJAKAN PEMAJUAN KEBUDAYAAN 73
6.1 Pendekatan Evaluasi Kebijakan 74
6.2 Evaluasi Input Kebijakan 75
6.3 Evaluasi Proses Implementasi 75
6.4 Evaluasi *Output* Kebijakan 76
6.5 Evaluasi *Outcome* Kebijakan 77
6.6 Evaluasi Dampak Kebijakan 77
6.7 Evaluasi Efektivitas Kebijakan Pemajuan Kebudayaan 78
6.8 Evaluasi Efisiensi dan Kecukupan Kebijakan 78
6.9 Kesenjangan Kebijakan dan Implementasi 79
6.10 Kesenjangan Pemerintah Pusat dan Daerah 79
6.11 Kesenjangan Kelembagaan 80
6.12 Kesenjangan Pembiayaan 80
6.13 Kesenjangan Data dan Informasi 81
6.14 Kesenjangan Sumber Daya Manusia 81
6.15 Kesenjangan Digital 82
6.16 Kesenjangan Partisipasi Masyarakat 82
6.17 Evaluasi Koherensi Kebijakan 83
6.18 *Policy Gap* Pemajuan Kebudayaan Nasional 83
6.19 Temuan Utama Evaluasi Kebijakan 84
6.20 Dari *Policy Gap* menuju *Governance Gap* 85
6.21 *Policy Gap* sebagai Dasar Prioritas Strategis 86
6.22 Sintesis Evaluasi: Dari Kondisi menuju Perubahan Sistem 86
6.23 Penutup 87
Referensi 88

BAB VII EKOSISTEM DAN TATA KELOLA KOLABORATIF KEBUDAYAAN . 90
7.1 Konsep Ekosistem Kebudayaan 91
7.2 Negara sebagai Regulator dan *Enabler* 92
7.3 Pemerintah Daerah sebagai Aktor Kebudayaan 93
7.4 Komunitas sebagai Subjek Pemajuan Kebudayaan 93
7.5 Masyarakat sebagai Pemilik dan Pelaku Kebudayaan 94
7.6 Perguruan Tinggi dan Produksi Pengetahuan 95

7.7 Dunia Usaha dan Pembiayaan Kebudayaan 95
7.8 Industri Kreatif dan Nilai Ekonomi Kebudayaan 96
7.9 Media dan Komunikasi Kebudayaan 96
7.10 Platform Digital dan Ekosistem Kebudayaan 97
7.11 Collaborative Cultural Governance 97
7.12 Model Kemitraan Kebudayaan 98
7.13 Partisipasi Publik dalam Pemajuan Kebudayaan 99
7.14 Model Ekosistem Kebudayaan Nasional 100
7.15 Prasyarat Tata Kelola Kolaboratif 101
7.16 Penutup 102
Referensi 103

BAB VIII STRATEGI KEBIJAKAN PEMAJUAN KEBUDAYAAN NASIONAL. 104
8.1 Arah Strategis Pemajuan Kebudayaan Nasional 106
8.2 Penguatan Pelindungan Kebudayaan 108
8.3 Pengembangan Kreativitas dan Inovasi Kebudayaan 109
8.4 Pemanfaatan Kebudayaan untuk Kesejahteraan 110
8.5 Penguatan Pembinaan Pelaku Kebudayaan 110
8.6 Arah Strategis: Penguatan SDM dan Regenerasi Kebudayaan 111
8.7 Transformasi Digital Kebudayaan 112
8.8 Penguatan Infrastruktur Kebudayaan 112
8.9 Reformasi Pembiayaan Kebudayaan 113
8.10 Penguatan Kebudayaan Daerah 114
8.11 Integrasi Kebudayaan dan Pendidikan 114
8.12 Kebudayaan dan Ekonomi Kreatif 114
8.13 Diplomasi dan Internasionalisasi Kebudayaan 115
8.14 Inklusivitas dan Keberlanjutan Kebudayaan 115
8.15 Prioritas Strategis Pemajuan Kebudayaan Nasional 116
8.16 Penutup 120
Referensi 123

BAB IX ROADMAP KEBIJAKAN PEMAJUAN KEBUDAYAAN NASIONAL 2025–2045 124
9.1 *Baseline* Pemajuan Kebudayaan 2025 125
Baseline strategis 2025 127
9.2 Visi Pemajuan Kebudayaan Nasional 2045 127
9.3 Misi dan Sasaran Strategis 128
Misi 1 — Membangun tata kelola kebudayaan yang terintegrasi dan kolaboratif . 128
Misi 2 — Memperkuat pelindungan dan keberlanjutan aset kebudayaan 128
Misi 3 — Membangun SDM dan sistem regenerasi kebudayaan 128
Misi 4 — Mempercepat transformasi digital kebudayaan 128
Misi 5 — Membangun sistem pembiayaan kebudayaan yang berkelanjutan 129
Misi 6 — Memperluas akses dan partisipasi masyarakat 129
Misi 7 — Meningkatkan manfaat sosial dan ekonomi kebudayaan 129
Misi 8 — Memperkuat posisi kebudayaan Indonesia di tingkat global 129
9.4 Prinsip Penyusunan *Roadmap* 129
9.5 Fase I: 2025–2029 — Penguatan Fondasi dan Konsolidasi 130
9.6 Fase II: 2030–2034 — Akselerasi dan Integrasi 131

9.7 Fase III: 2035–2039 — Transformasi dan Inovasi 132
9.8 Fase IV: 2040–2045 — Ketahanan, Kesejahteraan, dan Posisi Global 133
9.9 Prioritas Kebijakan Setiap Fase 134
9.10 Program Strategis Setiap Fase 135
9.11 Target dan *Milestone* 136
9.12 Aktor dan Pembagian Peran 137
9.13 Instrumen Kebijakan 138
9.14 Strategi Pembiayaan 138
9.15 Risiko Implementasi dan Mitigasi 139
Tingkat respons adaptif 140
9.16 *Roadmap* Kebijakan Pemajuan Kebudayaan Nasional 2025–2045 141
9.17 Sintesis *Roadmap:* Dari Kondisi Saat Ini Menuju Kebudayaan 2045 142
9.18 Penutup 143
Referensi 144

BAB X INDIKATOR, MONITORING, EVALUASI, DAN AGENDA KEBIJAKAN 2045 146
10.1 Kerangka Monitoring dan Evaluasi 147
10.2 Indikator *Input* 148
10.3 Indikator Proses 149
10.4 Indikator *Output* 149
10.5 Indikator *Outcome* 150
10.6 Indikator *Impact* 151
10.7 Indikator Kinerja Pemajuan Kebudayaan 151
10.8 Pengembangan Indeks Pemajuan Kebudayaan 153
10.9 *Dashboard* Kebijakan Kebudayaan Nasional 154
10.10 Evaluasi Lima Tahunan 155
10.11 Mekanisme Penyesuaian *Roadmap* 155
10.12 Risiko dan Resiliensi Kebijakan 156
10.13 Agenda Kebijakan Pasca-2045 157
10.14 Kondisi Kebudayaan Indonesia 2045 158
10.15 Arsitektur Pengukuran Pemajuan Kebudayaan Nasional 159
10.16 Hubungan Indikator dengan *Roadmap* 160
10.17 Prinsip Penetapan Target 2025–2045 160
10.18 Pengukuran Ketimpangan Kebudayaan 161
10.19 Dari *Performance Measurement* menuju *Policy Learning* 161
10.20 *Cultural Well-being* sebagai *Outcome* Akhir 162
10.21 Penutup 163
Referensi 164

EPILOG 166

GLOSARIUM 167

DAFTAR SINGKATAN 174

INDEKS 175
INDEKS TEMATIK UTAMA 181

PENULIS 182

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Konsep Orchestrated Collaborative Cultural Governance 22
Gambar 2.2 Alur Kebijakan dan Tata Kelola Kebudayaan 23
Gambar 2.3 Kerangka Konseptual Tata Kelola Kebudayaan 23
Gambar 4.1 Struktur Kebijakan Pemajuan Kebudayaan Indonesia 42
Gambar 4.2 Proses Pengetahuan Kebudayaan menjadi Pembelajaran 49
Gambar 5.1 Kerangka Dimensi Baseline Pemajuan Kebudayaan Nasional 67
Gambar 6.1 Rantai Evaluasi Pembiayaan 80
Gambar 6.2 Alur Analisis Kondisi Budaya 87
Gambar 7.1 Tingkatan Partisipasi Publik dalam Pemajuan Kebudayaan 99
Gambar 7.2 Kerangka Strategis Kebijakan dan Tata Kelola Kebudayaan Menuju Ketahanan dan Kesejahteraan Budaya 2025–2045 100
Gambar 8.1 Kerangka Strategis Pemajuan Kebudayaan 105
Gambar 8.2 Rantai Prioritas Strategis Pemajuan Kebudayaan Nasional 117
Gambar 8.3 Rumusan Arsitektur Strategi Pemajuan Kebudayaan 119
Gambar 8.4 Kerangka Strategi Pemajuan Kebudayaan 121
Gambar 9.1 Kerangka Operasional-Analitis Pemajuan Kebudayaan 125
Gambar 9.2 Strategi Pembiayaan Kebudayaan 139
Gambar 9.3 Siklus Mitigasi Risiko 140
Gambar 9.4 Formula Roadmap Pemajuan Kebudayaan 142
Gambar 9.5 Siklus Adaptasi Pemajuan Kebudayaan 142
Gambar 9.6 Roadmap Pemajuan Kebudayaan 2025–2045 143
Gambar 10.1 Kerangka Monitoring dan Evaluasi Pemajuan Kebudayaan 153
Gambar 10.2 Siklus Tata Kelola Adaptif 156
Gambar 10.3 Logika Early Warning System 157
Gambar 10.4 Delapan Karakter Kebudayaan Indonesia 2045 159
Gambar 10.5 Arsitektur Pengukuran Pemajuan Kebudayaan 159
Gambar 10.6 Hubungan Antarlevel Pemajuan Kebudayaan 160
Gambar 10.7 Formula Keberhasilan Kebijakan 163
Gambar 10.8 Formula Keberhasilan Kebijakan dengan Outcome 164

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Komplementaritas Sumber Daya Antaraktor dalam Ekosistem Kebudayaan..... 21
Tabel 2.2 Konsep Pendukung..... 24
Tabel 3.1 Evolusi Orientasi Kebijakan Kebudayaan Indonesia..... 36
Tabel 5.1 Peta Kondisi dan Kesenjangan Awal Pemajuan Kebudayaan..... 68
Tabel 5.2 Kesenjangan dalam Pemajuan Kebudayaan Nasional..... 70
Tabel 6.1 Policy Gap..... 85
Tabel 7.1 Peran dan Sumber Daya Aktor dalam Ekosistem Kebudayaan Nasional..... 98
Tabel 9.1 Domain Baseline Utama Kebudayaan..... 126
Tabel 9.2 Roadmap Pemajuan Kebudayaan 2025–2045..... 134
Tabel 9.3 Program Strategis Pemajuan Kebudayaan 2025–2045..... 135
Tabel 9.4 Kategori Target Roadmap..... 136
Tabel 9.5 Pembagian Peran Utama Antaraktor..... 137
Tabel 9.6 Kelompok Risiko dan Mitigasi..... 139
Tabel 9.7 Roadmap Kebijakan Pemajuan Kebudayaan 2025–2045..... 141
Tabel 10.1 Kerangka Tingkatan Monitoring dan Evaluasi Roadmap..... 147
Tabel 10.2 Contoh Indikator Input..... 148
Tabel 10.3 40 Core KPIs Pemajuan Kebudayaan Nasional..... 151
Tabel 10.4 Lapisan Pengukuran Pemajuan Kebudayaan..... 153
Tabel 10.5 Keterkaitan Prioritas Strategis, KPI Utama, dan Outcome Pemajuan Kebudayaan Nasional..... 160

Roadmap Kebijakan Pemajuan Kebudayaan Nasional

Strategi, Tata Kelola, dan Transformasi Kebudayaan Indonesia Menuju 2045

Kebudayaan yang Lestari, Inklusif, Berdaya Saing, dan Mensejahterakan

Latar Belakang dan Urgensi

- Kekayaan budaya Indonesia belum sepenuhnya menjadi kekuatan pembangunan.
- Terdapat kesenjangan kebijakan, kelembagaan, data, pembiayaan, kapasitas, dan praktik.
- Globalisasi, digitalisasi, dan perubahan sosial menuntut transformasi kebudayaan.
- Diperlukan roadmap kebijakan yang sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan menuju 2045.

Landasan Konseptual dan Teori

Cultural *Policy*	Cultural Governance	Collaborative Governance	Cultural *Sustainability*	Cultural *Resilience*	Cultural *Well-being*

Cultural System Integration Gap

Kesenjangan antara kebijakan, kelembagaan, data, pembiayaan, kapasitas, dan praktik kebudayaan.

Nilai dan Prinsip

- Berorientasi pada keberlanjutan
- Inklusif dan berkeadilan
- Kolaboratif dan partisipatif
- Berbasis data dan bukti
- Adaptif terhadap perubahan
- Menjunjung tinggi keberagaman

Visi 2045

Kebudayaan Indonesia maju, berdaya saing, berketahanan, dan berkontribusi bagi kesejahteraan masyarakat dan peradaban dunia.

Misi

- Melindungi dan melestarikan kebudayaan
- Mengembangkan kreativitas dan inovasi
- Memanfaatkan kebudayaan untuk kesejahteraan
- Memperkuat tata kelola dan kolaborasi

Analisis Kondisi

Objek Pemajuan Kebudayaan

- Tradisi lisan, manuskrip, adat istiadat, ritus, pengetahuan tradisional, teknologi tradisional, seni, bahasa, permainan rakyat, olahraga tradisional

Isu dan Permasalahan

- Keragaman dan ketimpangan wilayah
- Keterbatasan infrastruktur dan pembiayaan
- Regenerasi SDM dan digitalisasi
- Ancaman keberlanjutan

Evaluasi Kebijakan

- Input, proses, output, *outcome*, dampak
- *Policy* gap dan governance gap
- Kesenjangan pusat–daerah, kelembagaan, pembiayaan, data, SDM, digital, dan partisipasi

Temuan Utama

Dibutuhkan penguatan ekosistem, tata kelola kolaboratif, dan strategi berbasis bukti.

Ekosistem dan Tata Kelola Kolaboratif



Strategi Kebijakan

- Pelindungan kebudayaan
- Pengembangan kreativitas dan inovasi
- Pemanfaatan untuk kesejahteraan
- Penguatan SDM dan regenerasi
- Transformasi digital
- Infrastruktur dan pembiayaan
- Penguatan kebudayaan daerah
- Integrasi dengan pendidikan
- Ekonomi kreatif
- Diplomasi dan internasionalisasi
- Inklusivitas dan keberlanjutan

Roadmap 2025–2045

Fase I	2025–2029	Penguatan Fondasi dan Konsolidasi
Fase II	2030–2034	Akselerasi dan Integrasi
Fase III	2035–2039	Transformasi dan Inovasi
Fase IV	2040–2045	Ketahanan, Kesejahteraan, dan Posisi Global

Prioritas per Fase

- Program strategis
- Target dan *milestone*
- Aktor dan pembagian peran
- Instrumen kebijakan dan pembiayaan
- Mitigasi risiko

Monitoring, Evaluasi, dan Agenda Kebijakan 2045

Kerangka Monev

- Input, proses, output, *outcome*, *impact*, *sustainability*

Indikator

- 40 Core KPIs
- Indeks Pemajuan Kebudayaan
- Dashboard dan evaluasi lima tahunan

Pengukuran

- Arsitektur pengukuran nasional
- Hubungan antarlevel
- Ketimpangan kebudayaan

Penyesuaian dan Resiliensi

- Mekanisme adaptif
- Early warning system
- Risiko dan mitigasi

Agenda Pasca-2045

- Kondisi kebudayaan 2045
- Penguatan keberlanjutan
- *Cultural well-being* sebagai *outcome* akhir

Dampak dan Hasil Akhir

- ✓ Kebudayaan hidup dan diwariskan
- ✓ Akses yang adil dan inklusif
- ✓ Adaptif terhadap perubahan
- ✓ Memperkuat ketahanan masyarakat
- ✓ Mewujudkan kesejahteraan

Bersama untuk Kebudayaan Indonesia yang Maju, Berdaya Saing, dan Berkelanjutan

BAB I
KEBUDAYAAN SEBAGAI AGENDA STRATEGIS PEMBANGUNAN NASIONAL

Kebudayaan merupakan salah satu fondasi penting kehidupan bangsa. Ia hadir dalam bahasa yang digunakan sehari-hari, nilai yang diwariskan antargenerasi, pengetahuan yang berkembang dalam masyarakat, seni yang diciptakan, ritual yang dijalankan, cara manusia berhubungan dengan lingkungan, serta berbagai bentuk ekspresi yang memberi makna terhadap kehidupan bersama. Karena itu, kebudayaan tidak tepat dipahami semata-mata sebagai peninggalan masa lalu yang perlu disimpan. Kebudayaan adalah proses kehidupan yang terus berlangsung, berubah, dinegosiasikan, diwariskan, dan diciptakan kembali oleh masyarakat.

Dalam konteks Indonesia, posisi kebudayaan memiliki arti yang semakin strategis. Indonesia tidak hanya memiliki keragaman budaya yang sangat luas, tetapi juga menghadapi perubahan sosial, ekonomi, teknologi, demografi, lingkungan, dan geopolitik yang berlangsung semakin cepat. Globalisasi memperluas interaksi antarbudaya, sementara digitalisasi mengubah cara manusia menciptakan, menyebarkan, mengonsumsi, dan memaknai produk serta ekspresi kebudayaan. Perubahan tersebut membuka peluang baru bagi kebudayaan Indonesia, tetapi sekaligus menghadirkan risiko berupa komersialisasi berlebihan, homogenisasi, kesenjangan akses, hilangnya pengetahuan lokal, dan melemahnya proses pewarisan antargenerasi.

Atas dasar itu, tantangan kebudayaan Indonesia tidak cukup dijawab dengan memperbanyak kegiatan kebudayaan atau mendokumentasikan sebanyak mungkin warisan budaya. Persoalan yang lebih mendasar adalah apakah sistem kebijakan kebudayaan memiliki kapasitas untuk melindungi aset budaya, memastikan keberlanjutan pelaku dan pengetahuan budaya, memperluas partisipasi masyarakat, mengembangkan kreativitas, memanfaatkan teknologi secara bertanggung jawab, dan menghasilkan manfaat yang dirasakan masyarakat. Dengan kata lain, kekayaan budaya tidak dengan sendirinya menghasilkan ketahanan budaya.

Di sinilah pentingnya menempatkan Pemajuan Kebudayaan sebagai agenda strategis pembangunan nasional. Agenda tersebut membutuhkan cara pandang yang melihat kebudayaan bukan hanya sebagai objek kebijakan, tetapi sebagai sistem kehidupan dan ekosistem yang melibatkan negara, pemerintah daerah, komunitas, masyarakat, perguruan tinggi, dunia usaha, media, dan platform digital. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 telah memberikan dasar penting melalui empat upaya strategis Pemajuan Kebudayaan, yaitu pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan.

Bab ini membangun argumentasi mengenai mengapa kebudayaan harus ditempatkan sebagai agenda strategis pembangunan nasional dan mengapa Indonesia membutuhkan kebijakan Pemajuan Kebudayaan yang terintegrasi, berkelanjutan, inklusif, adaptif, dan berorientasi pada manusia. Pembahasan dimulai dari hubungan kebudayaan dengan identitas dan hak warga negara, kemudian bergerak menuju hubungan kebudayaan dengan pembangunan, keberlanjutan, globalisasi, dan transformasi digital. Pada bagian akhir,

argumentasi diarahkan pada kebutuhan akan roadmap kebijakan jangka panjang menuju 2045.

1.1 Kebudayaan dan Identitas Nasional

Identitas nasional tidak lahir dari keseragaman. Identitas Indonesia justru tumbuh dari kemampuan masyarakat yang berbeda-beda untuk membangun kehidupan bersama tanpa kehilangan kekhasan masing-masing. Bahasa, tradisi, nilai, pengetahuan, seni, adat istiadat, ritus, dan berbagai bentuk ekspresi budaya menjadi bagian dari proses panjang pembentukan identitas tersebut.

Karena itu, kebudayaan tidak seharusnya dipahami sebagai sesuatu yang sepenuhnya statis. Identitas budaya mengalami perubahan seiring dengan perubahan masyarakat. Generasi baru dapat mempertahankan nilai tertentu, mengadaptasi bentuk lama, menciptakan ekspresi baru, bahkan memberikan makna baru terhadap praktik budaya yang telah diwariskan. Dalam pengertian ini, keberlanjutan kebudayaan bukan berarti mempertahankan semua bentuk masa lalu secara identik, melainkan memastikan bahwa masyarakat memiliki kemampuan untuk meneruskan, mengembangkan, dan memberi makna baru terhadap kebudayaannya.

Pandangan tersebut penting karena kebijakan kebudayaan yang terlalu berorientasi pada objek dapat kehilangan manusia yang membuat kebudayaan itu hidup. Sebuah tradisi dapat terdokumentasi dengan baik, tetapi kehilangan pelaku. Sebuah artefak dapat tersimpan dengan aman, tetapi tidak lagi dipahami oleh generasi berikutnya. Sebuah ekspresi budaya dapat memperoleh pengakuan internasional, tetapi masyarakat pendukungnya justru tidak memperoleh ruang yang memadai untuk mempertahankan praktik tersebut.

Dengan demikian, ukuran keberhasilan Pemajuan Kebudayaan tidak cukup ditentukan oleh berapa banyak objek budaya yang telah dicatat atau ditetapkan. Pertanyaan yang lebih penting adalah apakah kebudayaan tetap hidup dalam masyarakat, apakah pengetahuan dapat ditransmisikan, apakah generasi muda memiliki ruang untuk berpartisipasi, dan apakah komunitas memiliki kemampuan untuk menentukan arah perkembangan kebudayaannya sendiri.

Dalam perspektif ini, kebudayaan menjadi sumber identitas sekaligus sumber kapasitas sosial. Masyarakat yang memiliki hubungan kuat dengan identitas budayanya memiliki modal untuk membangun rasa memiliki, solidaritas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Namun, hubungan tersebut tidak bersifat otomatis. Ia membutuhkan ruang sosial, kelembagaan, pendidikan, pembiayaan, dan kebijakan yang memungkinkan kebudayaan terus berkembang.

1.2 Kebudayaan sebagai Hak Konstitusional

Kedudukan kebudayaan dalam pembangunan Indonesia memperoleh dasar yang kuat dari konstitusi. Pasal 32 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 memberikan mandat kepada negara untuk memajukan kebudayaan nasional Indonesia di tengah peradaban dunia serta menjamin kebebasan masyarakat dalam memelihara dan mengembangkan nilai-nilai budayanya. Mandat tersebut menunjukkan bahwa kebudayaan

bukan sekadar urusan administratif pemerintah, melainkan bagian dari kehidupan kewargaan dan pembangunan bangsa.

Konsekuensinya, kebijakan kebudayaan tidak seharusnya hanya berbicara tentang pelestarian objek. Ia juga harus berbicara tentang hak masyarakat untuk memperoleh akses, berpartisipasi, menciptakan, mengekspresikan, mewariskan, dan menikmati kebudayaan. UNESCO menempatkan keragaman ekspresi budaya dalam hubungan yang erat dengan hak asasi manusia, kesetaraan, pembangunan berkelanjutan, dan akses yang adil terhadap kehidupan budaya (UNESCO, 2005).

Perspektif hak tersebut membawa perubahan penting dalam cara memandang masyarakat. Masyarakat bukan sekadar penerima manfaat kebijakan kebudayaan. Mereka adalah pemilik pengetahuan, pelaku, pencipta, penjaga, sekaligus pihak yang menentukan keberlanjutan praktik budaya. Oleh sebab itu, kebijakan yang baik harus memberi ruang yang memadai bagi masyarakat untuk menentukan bagaimana kebudayaannya dikembangkan.

Dari sini muncul gagasan tentang *cultural citizenship,* yaitu kondisi ketika warga tidak hanya memiliki hak formal atas kebudayaan, tetapi juga memiliki kemampuan nyata untuk berpartisipasi dalam kehidupan budaya. Akses terhadap ruang budaya, pendidikan, teknologi, informasi, pendanaan, dan kesempatan berekspresi menjadi bagian dari kapasitas tersebut.

Pendekatan ini juga mengandung dimensi keadilan. Jika akses terhadap ruang budaya, infrastruktur, teknologi, pembiayaan, dan kesempatan berekspresi hanya terkonsentrasi pada wilayah atau kelompok tertentu, maka manfaat pembangunan kebudayaan menjadi tidak merata. Karena itu, Pemajuan Kebudayaan perlu memperhatikan bukan hanya pertumbuhan kegiatan kebudayaan, tetapi juga siapa yang memperoleh akses, siapa yang berpartisipasi, siapa yang mendapatkan manfaat, dan siapa yang berpotensi tertinggal.

1.3 Kebudayaan sebagai Modal Sosial Pembangunan

Pembangunan pada dasarnya tidak hanya membutuhkan modal ekonomi dan modal fisik. Ia juga membutuhkan kepercayaan, jaringan sosial, norma bersama, solidaritas, dan kemampuan masyarakat untuk bekerja sama. Unsur-unsur tersebut dalam banyak literatur dipahami sebagai bagian dari modal sosial (Putnam, 1993).

Kebudayaan memiliki hubungan erat dengan pembentukan modal sosial karena nilai, norma, tradisi, dan praktik sosial dapat membentuk pola hubungan antaranggota masyarakat. Gotong royong, musyawarah, kerja kolektif, solidaritas komunitas, dan berbagai praktik sosial lainnya dapat menjadi sumber kemampuan masyarakat untuk menghadapi persoalan bersama. Dalam konteks pembangunan, kapasitas semacam ini penting karena banyak persoalan publik tidak dapat diselesaikan hanya melalui tindakan pemerintah.

Namun, hubungan antara kebudayaan dan modal sosial perlu dipahami secara kritis. Tidak semua ikatan sosial menghasilkan keterbukaan dan kerja sama yang luas. Putnam (2000) membedakan modal sosial yang memperkuat ikatan internal kelompok (*bonding social capital*) dengan modal sosial yang menjembatani kelompok yang berbeda (*bridging social capital*). Kebijakan kebudayaan karena itu tidak hanya perlu memperkuat identitas komunitas, tetapi juga menciptakan ruang interaksi antarkelompok.

Dalam masyarakat Indonesia yang sangat beragam, kemampuan kebudayaan untuk menjadi jembatan menjadi semakin penting. Kebudayaan dapat memperkuat rasa memiliki terhadap komunitas sekaligus membangun dialog dengan komunitas lain. Pada titik ini, kebudayaan memiliki fungsi sosial yang lebih luas: memperkuat kohesi tanpa menghapus keragaman.

Kebudayaan dengan demikian dapat dipandang sebagai salah satu sumber daya sosial pembangunan. Akan tetapi, manfaat tersebut hanya dapat berkembang apabila terdapat lingkungan kelembagaan yang mendukung. Komunitas membutuhkan ruang, sumber daya, pengakuan, akses informasi, dan kesempatan berjejaring. Artinya, modal sosial budaya tidak dapat dilepaskan dari kualitas tata kelola yang mengelolanya.

1.4 Kebudayaan dalam Pembangunan Nasional

Hubungan kebudayaan dan pembangunan selama ini sering ditempatkan secara tidak seimbang. Kebudayaan terkadang dipandang sebagai sektor pendukung pembangunan, sementara sektor ekonomi, infrastruktur, pendidikan, atau teknologi ditempatkan sebagai sektor utama. Cara pandang tersebut semakin sulit dipertahankan karena pembangunan pada akhirnya berbicara tentang kualitas kehidupan manusia, dan kualitas kehidupan manusia tidak dapat dipisahkan dari makna, identitas, nilai, kreativitas, dan hubungan sosial.

Amartya Sen (1999), misalnya, memandang pembangunan sebagai perluasan kebebasan dan kemampuan manusia. Perspektif ini memberikan ruang yang lebih luas untuk memahami kebudayaan sebagai bagian dari *human capability*. Kebudayaan memengaruhi cara manusia memahami dirinya, berhubungan dengan orang lain, mengembangkan kreativitas, dan menentukan kehidupan yang dianggap bernilai.

Dalam kerangka tersebut, kebudayaan menghasilkan setidaknya tiga jenis nilai yang perlu dijaga keseimbangannya.

1. *Intrinsic Value,* yaitu nilai kebudayaan karena kebudayaan itu sendiri memiliki makna bagi manusia dan komunitas. Sebuah bahasa, tradisi, karya seni, atau ritual tidak harus selalu dibenarkan melalui manfaat ekonomi agar memiliki nilai.
2. *Social and Public Value,* yaitu kemampuan kebudayaan membangun identitas, kohesi sosial, dialog, toleransi, kreativitas, dan rasa memiliki terhadap kehidupan bersama.
3. *Economic Value,* yaitu potensi kebudayaan untuk menciptakan pekerjaan, pendapatan, kewirausahaan, industri kreatif, dan berbagai aktivitas ekonomi.

Ketiga nilai tersebut tidak seharusnya dipertentangkan. Masalah muncul apabila nilai ekonomi menjadi satu-satunya ukuran keberhasilan. Ketika kebudayaan semata-mata diperlakukan sebagai komoditas, terdapat risiko bahwa kebutuhan ekonomi pasar menggeser kepentingan komunitas, makna budaya, dan keberlanjutan jangka panjang.

UNESCO menegaskan prinsip bahwa dimensi ekonomi dan dimensi budaya dalam pembangunan bersifat saling melengkapi, sementara perlindungan dan pemajuan keragaman budaya merupakan bagian penting dari pembangunan berkelanjutan (UNESCO, 2005).

Dengan demikian, kebijakan pembangunan nasional perlu menempatkan kebudayaan sebagai *public value,* bukan sekadar sebagai sektor ekonomi. Kebudayaan dapat memberikan

manfaat ekonomi, tetapi nilai kebudayaan tidak habis dalam nilai ekonomi. Justru karena memiliki nilai sosial, identitas, pengetahuan, dan kemanusiaan, kebijakan kebudayaan membutuhkan pendekatan yang lebih luas daripada pendekatan pasar.

1.5 Kebudayaan dan Pembangunan Berkelanjutan

Pembangunan berkelanjutan pada dasarnya menuntut kemampuan generasi sekarang memenuhi kebutuhan tanpa mengurangi kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam konteks kebudayaan, prinsip tersebut berarti bahwa kebijakan tidak hanya perlu menjaga warisan yang ada, tetapi juga memastikan adanya kemampuan antargenerasi untuk meneruskan dan mengembangkan kehidupan budaya.

UNESCO menempatkan keragaman budaya sebagai aset penting bagi pembangunan berkelanjutan dan menekankan perlunya mengintegrasikan kebudayaan ke dalam kebijakan pembangunan pada berbagai tingkatan (UNESCO, 2005).

Perspektif ini membawa kita pada satu pembedaan penting: dokumentasi tidak sama dengan keberlanjutan. Dokumentasi merupakan bagian penting dari pelindungan karena pengetahuan dan ekspresi budaya perlu dicatat, disimpan, dan dapat diakses. Namun, sebuah kebudayaan tidak menjadi berkelanjutan hanya karena telah terdokumentasi.

Prinsipnya dapat dirumuskan secara sederhana: *Recorded ≠ Alive dan Preserved ≠ Sustainable.* Artinya *Recorded ≠ Alive:* sesuatu yang tercatat atau terdokumentasi belum tentu masih hidup dan berfungsi dalam praktik. *Preserved ≠ Sustainable:* sesuatu yang berhasil dipertahankan belum tentu mampu bertahan, berkembang, dan tetap relevan dalam jangka panjang.

Sebuah tradisi akan benar-benar berkelanjutan apabila masih memiliki pelaku, ruang untuk berkembang, mekanisme pewarisan, legitimasi sosial, sumber daya pendukung, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Karena itu, kebijakan pelindungan perlu berjalan bersama pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan sebagaimana kerangka Pemajuan Kebudayaan dalam UU Nomor 5 Tahun 2017.

Keberlanjutan kebudayaan juga semakin berkaitan dengan perubahan lingkungan. Banyak pengetahuan tradisional berkembang melalui hubungan yang panjang antara masyarakat dan lingkungan hidupnya. Ketika lingkungan berubah atau rusak, bukan hanya sumber daya alam yang terdampak, tetapi juga praktik budaya, pengetahuan lokal, dan pola kehidupan masyarakat.

Dengan demikian, kebudayaan dapat berfungsi sebagai bagian dari kapasitas adaptasi masyarakat. Namun, kemampuan adaptasi tersebut tidak boleh dimaknai sebagai kewajiban masyarakat untuk menerima perubahan tanpa perlindungan. Adaptasi yang sehat membutuhkan kapasitas sosial, dukungan kebijakan, pengetahuan, sumber daya, dan ruang bagi masyarakat untuk menentukan pilihan.

1.6 Tantangan Globalisasi

Globalisasi telah memperluas ruang perjumpaan antarbudaya. Produk budaya dapat melintasi batas geografis dalam waktu singkat. Musik, film, bahasa, makanan, fesyen, seni, dan berbagai ekspresi budaya dapat berinteraksi dengan budaya dari berbagai belahan dunia.

Perjumpaan tersebut pada dasarnya bukan ancaman. Sebaliknya, interaksi antarbudaya dapat memperluas kreativitas, memperkaya pengetahuan, dan membuka kesempatan bagi kebudayaan Indonesia untuk memperoleh pengakuan dan pasar internasional. UNESCO bahkan menekankan pentingnya kerja sama internasional, kemitraan, teknologi, dan akses yang lebih luas terhadap ekspresi budaya dalam memperkuat keragaman budaya (UNESCO, 2005).

Masalah muncul ketika kemampuan untuk berinteraksi tidak diikuti kemampuan untuk mempertahankan posisi yang setara. Globalisasi dapat menciptakan ketimpangan visibilitas. Kebudayaan yang memiliki modal ekonomi, teknologi, jaringan distribusi, dan kemampuan promosi yang lebih besar cenderung lebih mudah mendominasi ruang publik.

Karena itu, tantangan utama bukanlah bagaimana menghindarkan kebudayaan Indonesia dari pengaruh luar. Pendekatan semacam itu tidak realistis dan bahkan dapat menghambat perkembangan budaya. Tantangan yang lebih penting adalah bagaimana membangun *cultural agency*, yaitu kemampuan masyarakat dan institusi kebudayaan untuk memilih, menegosiasikan, mengadaptasi, dan menciptakan ekspresi budaya dalam menghadapi perubahan.

Kebudayaan Indonesia perlu terbuka terhadap dunia tanpa kehilangan kemampuan untuk menentukan arah perkembangannya sendiri. Keterbukaan dan ketahanan bukan dua hal yang bertentangan. Kebudayaan yang kuat justru bukan kebudayaan yang menutup diri, melainkan kebudayaan yang memiliki kapasitas untuk berinteraksi secara percaya diri.

Dalam konteks inilah Pemajuan Kebudayaan perlu dipahami sebagai proses yang dinamis. Tujuannya bukan membekukan kebudayaan pada satu bentuk tertentu, tetapi menciptakan kondisi agar kebudayaan dapat terus hidup, berkembang, berinovasi, dan diwariskan.

1.7 Digitalisasi dan Transformasi Kebudayaan

Digitalisasi telah mengubah lingkungan kebudayaan secara fundamental. Teknologi memungkinkan dokumentasi dilakukan dalam skala yang jauh lebih besar, memperluas akses terhadap arsip, membuka ruang ekspresi baru, dan memungkinkan karya budaya menjangkau masyarakat yang sebelumnya sulit dijangkau.

Data sosial budaya menjadi semakin penting dalam proses tersebut. BPS menegaskan bahwa data sosial budaya dibutuhkan untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembangunan nasional; *Statistik Sosial Budaya 2025* menyediakan data mengenai berbagai aspek sosial budaya, termasuk partisipasi kebudayaan, dengan sumber utama Susenas September 2025 (BPS, 2026).

Namun, digitalisasi tidak sama dengan transformasi digital. Digitalisasi dapat berarti mengubah dokumen atau objek analog menjadi format digital. Transformasi digital memiliki cakupan yang lebih luas: perubahan cara institusi bekerja, cara masyarakat mengakses kebudayaan, cara pengetahuan dikelola, cara karya didistribusikan, dan cara keputusan kebijakan dibuat.

Perubahan tersebut membuka peluang sekaligus menghadirkan risiko. Teknologi dapat membantu komunitas mendokumentasikan pengetahuan, tetapi juga dapat

menyebabkan pengetahuan budaya digunakan tanpa persetujuan atau manfaat yang adil bagi komunitas pemiliknya. Platform digital dapat memperluas audiens, tetapi algoritma juga dapat menentukan ekspresi budaya mana yang lebih terlihat. Teknologi dapat mempercepat distribusi karya, tetapi ketergantungan pada platform tertentu dapat mengurangi kendali produsen budaya atas distribusi dan monetisasi.

Perkembangan kecerdasan artifisial menambah kompleksitas tersebut. AI dapat membantu pengarsipan, penerjemahan, restorasi, klasifikasi, dan pengembangan kreativitas. Namun, penggunaannya membutuhkan perhatian terhadap hak kekayaan intelektual, persetujuan komunitas, keaslian data, bias algoritmik, dan kemungkinan eksploitasi pengetahuan budaya.

Oleh karena itu, transformasi digital kebudayaan harus dibangun di atas tiga prinsip: akses, kendali, dan manfaat. Masyarakat perlu memperoleh akses terhadap teknologi; komunitas perlu memiliki kendali yang memadai terhadap data dan pengetahuan budayanya; dan manfaat digitalisasi perlu dapat dirasakan secara adil oleh para pelaku kebudayaan.

Dengan demikian, teknologi bukan tujuan akhir Pemajuan Kebudayaan. Teknologi merupakan instrumen untuk memperkuat kehidupan kebudayaan manusia.

1.8 Kebudayaan dan Indonesia Emas 2045

Visi Indonesia Emas 2045 tidak hanya menyangkut pertumbuhan ekonomi dan peningkatan daya saing. Ia juga menyangkut kualitas manusia, kohesi sosial, kemampuan beradaptasi, kreativitas, inovasi, dan kualitas kehidupan masyarakat. Dalam seluruh dimensi tersebut, kebudayaan memiliki posisi yang strategis.

Kebudayaan dapat membentuk kemampuan manusia untuk memahami identitasnya, menghargai perbedaan, bekerja sama, menciptakan pengetahuan, dan menghasilkan inovasi. Kebudayaan juga dapat memperkuat daya tahan sosial ketika masyarakat menghadapi krisis dan perubahan.

Karena itu, hubungan antara kebudayaan dan Indonesia Emas 2045 tidak seharusnya direduksi menjadi kontribusi kebudayaan terhadap ekonomi kreatif. Ekonomi kreatif memang penting, tetapi kebudayaan memiliki kontribusi yang jauh lebih luas. Kebudayaan berkaitan dengan kualitas pendidikan, kohesi sosial, partisipasi warga, kreativitas, kesehatan sosial, identitas, diplomasi, dan kesejahteraan.

RIPK 2025–2045 telah memberikan arah normatif yang jelas melalui visi Pemajuan Kebudayaan tahun 2045, yaitu *"Indonesia bahagia berlandaskan keanekaragaman budaya yang mencerdaskan, mendamaikan, dan menyejahterakan."* Visi tersebut menunjukkan bahwa tujuan akhir Pemajuan Kebudayaan tidak berhenti pada bertambahnya jumlah objek atau kegiatan budaya, tetapi berkaitan dengan kehidupan manusia yang lebih baik.

Dalam kerangka buku ini, gagasan tersebut diterjemahkan lebih operasional melalui konsep *cultural well-being*. Kebudayaan dikatakan memberi kontribusi terhadap kesejahteraan apabila masyarakat memiliki kesempatan untuk mengakses, menikmati, menciptakan, mengembangkan, dan mewariskan kehidupan budaya secara bermakna.

Dengan demikian, pembangunan kebudayaan menuju 2045 harus menghasilkan bukan hanya kebudayaan yang terlindungi, tetapi juga masyarakat yang memiliki kapasitas

budaya. Masyarakat perlu mampu menjaga identitas sekaligus beradaptasi, mempertahankan warisan sekaligus berinovasi, membangun komunitas sekaligus berinteraksi dengan dunia.

1.9 Urgensi Pemajuan Kebudayaan

Pembahasan sebelumnya menunjukkan bahwa kebudayaan memiliki posisi yang jauh lebih luas daripada sekadar objek pelestarian. Kebudayaan merupakan bagian dari identitas, hak warga negara, modal sosial, *public value,* kapasitas manusia, sumber kreativitas, dan salah satu fondasi pembangunan berkelanjutan.

Namun, pengakuan terhadap pentingnya kebudayaan belum otomatis menghasilkan sistem kebijakan yang efektif. Di sinilah muncul persoalan yang menjadi salah satu argumen utama buku ini: *Indonesia memiliki kekayaan budaya yang besar, tetapi kekayaan tersebut belum selalu diikuti oleh kapasitas sistem yang sama kuat untuk melindungi, mengembangkan, memanfaatkan, dan membina kebudayaan secara terintegrasi.* Pernyataan ini perlu dibedakan dari anggapan bahwa Indonesia kekurangan kebudayaan. Persoalannya bukan *cultural scarcity,* melainkan *system capacity.*

Indonesia memiliki berbagai bentuk ekspresi dan praktik budaya yang hidup di masyarakat. Akan tetapi, keberadaan aset tersebut tidak secara otomatis menjamin adanya dokumentasi yang memadai, pelaku yang berkelanjutan, regenerasi generasi muda, infrastruktur yang tersedia, pembiayaan yang cukup dan tepat sasaran, akses yang merata, tata kelola data yang terintegrasi, serta kemampuan untuk memanfaatkan teknologi dan pasar secara berkelanjutan.

Karena itu, buku ini menggunakan gagasan *Cultural System Integration Gap* untuk menggambarkan kesenjangan antara kekayaan dan dinamika kebudayaan di satu sisi dengan kapasitas sistem kebijakan untuk mengelolanya secara terintegrasi di sisi lain.

Cultural System Integration Gap dapat muncul dalam berbagai bentuk: kesenjangan data, kelembagaan, pembiayaan, sumber daya manusia, infrastruktur, partisipasi, digitalisasi, koordinasi pusat-daerah, serta kemampuan menghubungkan pelindungan dengan pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan.

Persoalan tersebut menunjukkan bahwa Pemajuan Kebudayaan tidak dapat dikerjakan hanya melalui pendekatan sektoral. Kebudayaan merupakan ekosistem. Keberlanjutan sebuah praktik budaya, misalnya, dapat bergantung sekaligus pada keberadaan pelaku, ruang budaya, pendidikan, teknologi, pendanaan, pasar, dukungan pemerintah daerah, dan partisipasi masyarakat.

Dengan demikian, kekayaan budaya *(cultural richness)* tidak sama dengan ketahanan budaya *(cultural resilience).* Kekayaan budaya menunjukkan apa yang dimiliki masyarakat. Ketahanan budaya menunjukkan kemampuan sistem sosial dan kelembagaan untuk menjaga kesinambungan kehidupan budaya ketika menghadapi perubahan dan tekanan.

Perbedaan tersebut sangat penting. Sebuah bangsa dapat memiliki kekayaan budaya yang luar biasa, tetapi tetap mengalami kerentanan apabila generasi penerus semakin sedikit, ruang budaya menyempit, pengetahuan tidak ditransmisikan, pembiayaan tidak berkelanjutan, data tidak terintegrasi, atau komunitas kehilangan kendali terhadap kebudayaannya.

Oleh sebab itu, urgensi Pemajuan Kebudayaan bukan sekadar karena Indonesia memiliki banyak kebudayaan. Urgensinya terletak pada kebutuhan untuk memastikan bahwa kekayaan tersebut dapat tetap hidup, berkembang, memberi manfaat, dan diwariskan kepada generasi berikutnya.

UU Nomor 5 Tahun 2017 telah menyediakan fondasi normatif melalui pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan. Tantangan berikutnya adalah bagaimana keempat dimensi tersebut diterjemahkan ke dalam tata kelola, kelembagaan, pembiayaan, program, dan sistem pengukuran yang mampu bekerja sebagai satu kesatuan.

Pada titik inilah diperlukan perubahan cara berpikir: dari *managing cultural objects* menuju *managing a cultural ecosystem;* dari pemerintah sebagai pelaksana utama menuju pemerintah sebagai pengarah dan pengorkestra; serta dari masyarakat sebagai penerima manfaat menuju masyarakat sebagai subjek utama Pemajuan Kebudayaan.

1.10 Urgensi Roadmap Pemajuan Kebudayaan

Kebijakan kebudayaan membutuhkan perspektif jangka panjang karena perubahan kebudayaan berlangsung lintas generasi. Regenerasi pelaku tidak dapat dibangun dalam satu tahun. Infrastruktur kebudayaan membutuhkan waktu untuk dikembangkan. Sistem data memerlukan proses integrasi. Perubahan kelembagaan membutuhkan konsistensi. Demikian pula ketahanan dan kesejahteraan budaya tidak dapat dihasilkan melalui satu program jangka pendek.

Indonesia telah memiliki landasan jangka panjang melalui Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan (RIPK) 2025–2045. Perpres Nomor 115 Tahun 2024 menetapkan RIPK sebagai pedoman Pemajuan Kebudayaan untuk jangka waktu 20 tahun. Dengan demikian, kebutuhan Indonesia bukan menciptakan arah kebijakan yang berdiri di luar RIPK, melainkan memastikan bahwa arah tersebut dapat diterjemahkan secara konsisten ke dalam diagnosis masalah, prioritas, program, aktor, pembiayaan, indikator, dan mekanisme evaluasi.

Dalam kerangka tersebut, *roadmap* diperlukan bukan sekadar sebagai jadwal kegiatan. *Roadmap* merupakan instrumen untuk menjawab pertanyaan yang lebih mendasar: apa yang harus diperkuat terlebih dahulu, apa yang dapat dilakukan secara bersamaan, apa yang harus dicapai pada setiap tahap, siapa yang bertanggung jawab, sumber daya apa yang dibutuhkan, dan bagaimana keberhasilan dinilai?

Roadmap juga diperlukan karena tidak semua persoalan dapat diselesaikan pada waktu yang sama. Penguatan tata kelola, data, SDM, pembiayaan, dan pelindungan merupakan fondasi yang memungkinkan strategi lain berkembang. Setelah fondasi terbentuk, integrasi digital, partisipasi, infrastruktur, ekonomi budaya, dan jaringan kolaborasi dapat dipercepat. Tahap berikutnya dapat diarahkan pada transformasi, inovasi, ketahanan, dan posisi kebudayaan Indonesia dalam lingkungan global.

Karena itu, *roadmap* dalam buku ini diposisikan sebagai kerangka analitis-operasional yang melengkapi RIPK 2025–2045, bukan sebagai pengganti atau dokumen perencanaan yang berdiri sendiri. RIPK memberikan arah normatif dan strategis nasional, sedangkan roadmap yang dikembangkan dalam buku ini berupaya menjembatani arah

tersebut dengan kondisi aktual, *policy gap,* pilihan strategis, program, indikator, pembiayaan, risiko, dan mekanisme monitoring serta evaluasi.

Pada akhirnya, urgensi *roadmap* berangkat dari satu kebutuhan sederhana tetapi fundamental: kebijakan kebudayaan harus mampu bergerak dari niat menuju kapasitas, dari kapasitas menuju tindakan, dan dari tindakan menuju hasil yang dapat dirasakan masyarakat.

Dengan perspektif tersebut, arah Pemajuan Kebudayaan menuju 2045 tidak hanya diukur dari seberapa banyak warisan budaya yang berhasil dilindungi, tetapi juga dari seberapa kuat masyarakat mampu menjaga dan mengembangkan kehidupannya, seberapa luas warga dapat berpartisipasi, seberapa adil manfaat kebudayaan didistribusikan, seberapa adaptif ekosistem kebudayaan menghadapi perubahan, dan seberapa besar kebudayaan berkontribusi terhadap kesejahteraan manusia.

1.11 Penutup

Kebudayaan merupakan bagian fundamental dari kehidupan bangsa sekaligus aset strategis pembangunan nasional. Ia membentuk identitas, menopang hubungan sosial, menyediakan ruang ekspresi, mengembangkan kemampuan manusia, menghasilkan nilai ekonomi, dan membantu masyarakat menghadapi perubahan. Karena itu, kebudayaan tidak dapat ditempatkan sebagai sektor tambahan yang bekerja di pinggir proses pembangunan.

Namun, pentingnya kebudayaan tidak boleh membuat kebijakan berhenti pada pengakuan normatif. Tantangan utama justru terletak pada kemampuan sistem untuk mengubah kekayaan budaya menjadi kehidupan budaya yang berkelanjutan. Indonesia dapat memiliki keragaman budaya yang sangat besar, tetapi tanpa regenerasi, ruang budaya, pembiayaan, data, teknologi, partisipasi, dan tata kelola yang memadai, kekayaan tersebut dapat mengalami pelemahan.

Dari sinilah argumentasi utama buku ini berangkat: *cultural richness* tidak otomatis menghasilkan *cultural resilience.* Persoalan Pemajuan Kebudayaan bukan semata-mata persoalan jumlah dan keragaman aset budaya, melainkan juga persoalan kapasitas sistem yang mengelola kehidupan budaya. Kesenjangan antara kekayaan budaya dan kapasitas sistem tersebut disebut dalam buku ini sebagai *Cultural System Integration Gap.*

Menjawab kesenjangan tersebut membutuhkan lebih dari sekadar program sektoral. Diperlukan kebijakan yang mampu menghubungkan pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan; mengintegrasikan pemerintah pusat dan daerah; memperkuat posisi komunitas; serta membuka ruang kolaborasi dengan perguruan tinggi, dunia usaha, media, dan *platform* digital.

RIPK 2025–2045 telah menyediakan arah jangka panjang Pemajuan Kebudayaan Indonesia. Tantangan berikutnya adalah bagaimana arah tersebut diterjemahkan secara konsisten ke dalam tata kelola, strategi, program, pembiayaan, indikator, dan mekanisme pembelajaran kebijakan. Di sinilah roadmap memiliki arti penting.

Persoalan yang kemudian muncul bukan lagi apakah kebudayaan penting bagi Indonesia. Secara konstitusional, sosial, dan strategis, kedudukan tersebut telah memiliki dasar yang kuat. Pertanyaan yang lebih penting adalah bagaimana kebudayaan dipahami dalam kebijakan publik dan bagaimana negara, masyarakat, serta berbagai aktor lainnya

seharusnya mengelola proses Pemajuan Kebudayaan dalam lingkungan yang semakin kompleks.

Pertanyaan tersebut membutuhkan lebih dari sekadar perspektif normatif. Diperlukan kerangka teoritis yang mampu menjelaskan hubungan antara kebudayaan, kebijakan negara, kelembagaan, masyarakat, pasar, dan berbagai aktor yang membentuk ekosistem kebudayaan. Karena itu, pembahasan berikutnya diarahkan pada konsep, teori, dan paradigma yang dapat digunakan untuk membaca kebijakan kebudayaan Indonesia secara lebih sistematis.

BAB II selanjutnya membahas *Cultural Policy, Cultural Governance,* dan *Collaborative Governance* sebagai tiga landasan utama analisis buku ini. Ketiganya digunakan untuk memahami bukan hanya apa yang seharusnya dilakukan negara dalam Pemajuan Kebudayaan, tetapi juga bagaimana kebijakan tersebut dikelola, siapa yang terlibat, bagaimana hubungan antaraktor dibangun, dan bagaimana kolaborasi dapat menghasilkan public value bagi masyarakat.

Referensi

1. Badan Pusat Statistik. (2025). *Statistik sosial budaya 2024*. Badan Pusat Statistik.
2. Badan Pusat Statistik. (2026). *Statistik sosial budaya 2025*. Badan Pusat Statistik.
3. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011
4. Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books.
5. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
6. Kementerian Kebudayaan Republik Indonesia. (2024). *Statistik kebudayaan 2024*. Kementerian Kebudayaan Republik Indonesia.
7. Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
8. Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
9. Republik Indonesia. (1945). *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945*.
10. Republik Indonesia. (2017). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan*.
11. Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 2021 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan*.
12. Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 114 Tahun 2022 tentang Strategi Kebudayaan*.
13. Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 115 Tahun 2024 tentang Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan Tahun 2025–2045*.
14. Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 190 Tahun 2024 tentang Kementerian Kebudayaan*.

15. Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
16. UNESCO. (2001). *UNESCO universal declaration on cultural diversity*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
17. UNESCO. (2005). *Convention on the protection and promotion of the diversity of cultural expressions*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
18. UNESCO. (2019). *Culture | 2030 indicators*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
19. UNESCO. (2022). *Re|shaping policies for creativity: Addressing culture as a global public good*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
20. UNESCO. (2025). *Culture: The missing SDG? Global report on culture for sustainable development*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
21. United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
22. United Nations. (2022). *Our common agenda: Report of the Secretary-General*. United Nations.

BAB II
KONSEP, TEORI, DAN
PARADIGMA KEBIJAKAN KEBUDAYAAN

Pembahasan mengenai kebijakan kebudayaan tidak dapat berhenti pada pertanyaan tentang apa yang dilakukan pemerintah. Kebijakan kebudayaan selalu berhubungan dengan pertanyaan yang lebih mendasar: *kebudayaan seperti apa yang hendak dibangun, nilai apa yang hendak dipertahankan, siapa yang berhak menentukan arah kebudayaan, siapa yang memperoleh manfaat, bagaimana sumber daya dialokasikan, dan bagaimana hubungan antara negara, masyarakat, komunitas, pasar, serta berbagai aktor lainnya dibentuk?*

Pertanyaan-pertanyaan tersebut menjadi semakin penting ketika kebudayaan dipahami sebagai sesuatu yang hidup dan terus berubah. Kebudayaan tidak berada hanya di museum, arsip, situs sejarah, atau dokumen kebijakan. Kebudayaan hidup melalui manusia yang menciptakan, menggunakan, mengajarkan, mengembangkan, dan mewariskannya. Karena itu, kebijakan kebudayaan pada hakikatnya tidak hanya mengelola objek, tetapi juga membentuk kondisi yang memungkinkan kehidupan kebudayaan berlangsung.

Perubahan tersebut membawa konsekuensi terhadap cara negara menjalankan kebijakan kebudayaan. Pemerintah tetap memiliki tanggung jawab penting sebagai pembuat regulasi, penyedia sumber daya, pelindung kepentingan publik, dan pengarah pembangunan. Akan tetapi, pemerintah bukan satu-satunya aktor yang menentukan dinamika kebudayaan. Komunitas memiliki pengetahuan dan legitimasi budaya; perguruan tinggi menghasilkan pengetahuan; dunia usaha menyediakan modal dan akses pasar; media membentuk visibilitas; sedangkan teknologi dan platform digital semakin menentukan cara kebudayaan diproduksi dan didistribusikan.

Dengan demikian, kebijakan kebudayaan perlu dipahami sebagai proses yang berada pada pertemuan antara *policy, governance,* dan *collective action. Cultural Policy* menjelaskan arah, tujuan, pilihan, dan instrumen kebijakan. *Cultural Governance* menjelaskan bagaimana kebudayaan dikelola dalam lingkungan yang melibatkan banyak aktor dan tingkat pemerintahan. Sementara itu, *Collaborative Governance* menjelaskan bagaimana berbagai aktor dapat bekerja bersama untuk menghasilkan keputusan, tindakan, dan nilai publik.

Ketiga perspektif tersebut menjadi fondasi teoritis buku ini. Namun, ketiganya tidak ditempatkan sebagai konsep yang berdiri sendiri. Buku ini mengintegrasikannya untuk menjelaskan persoalan yang telah dikemukakan dalam BAB I, yaitu kesenjangan antara kekayaan budaya dengan kapasitas sistem untuk memastikan keberlanjutan kehidupan kebudayaan. Kesenjangan tersebut selanjutnya disebut sebagai *Cultural System Integration Gap.*

Dengan kerangka tersebut, BAB II tidak dimaksudkan sebagai tinjauan teori yang hanya mengumpulkan berbagai definisi. Teori digunakan sebagai alat membaca realitas kebijakan. Ia menjadi lensa untuk memahami bagaimana kebijakan kebudayaan dibentuk, bagaimana tata kelola bekerja, mengapa koordinasi dapat berhasil atau gagal, mengapa partisipasi masyarakat penting, dan bagaimana hubungan antaraktor dapat diarahkan menuju Pemajuan Kebudayaan yang lebih efektif, inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

2.1 Konsep Kebudayaan

Kebudayaan merupakan konsep yang luas dan multidimensional. Dalam pemahaman yang sederhana, kebudayaan sering diasosiasikan dengan seni, tradisi, bahasa, adat istiadat, atau warisan masa lalu. Pemahaman tersebut tidak sepenuhnya keliru, tetapi terlalu sempit untuk menjelaskan kompleksitas kebudayaan dalam kehidupan masyarakat modern (UNESCO, 2025).

Kebudayaan mencakup cara manusia memberi makna terhadap kehidupan, membangun hubungan sosial, menghasilkan pengetahuan, mengembangkan ekspresi, dan meneruskan pengalaman dari satu generasi ke generasi berikutnya. Karena itu, kebudayaan bersifat sekaligus material dan nonmaterial, individual dan kolektif, historis dan kontemporer (Geertz, 1973).

UNESCO memandang kebudayaan sebagai bagian penting dari pembangunan manusia, hak asasi, keragaman, dan keberlanjutan. Perkembangan terbaru dalam agenda kebijakan budaya internasional bahkan semakin menegaskan posisi kebudayaan sebagai *global public good* yang memiliki nilai intrinsik sekaligus kontribusi terhadap perdamaian, ketahanan iklim, kesejahteraan, dan pembangunan berkelanjutan (UNESCO, 2025).

Konsepsi tersebut membantu menghindarkan kebijakan dari reduksi kebudayaan menjadi sekadar komoditas. Kebudayaan memang dapat menghasilkan nilai ekonomi, tetapi nilai kebudayaan tidak sepenuhnya dapat dihitung melalui harga pasar. Bahasa, misalnya, memiliki nilai ekonomi dalam industri kreatif, tetapi sekaligus mengandung identitas, memori, pengetahuan, dan hubungan sosial. Demikian pula sebuah ritus dapat memiliki nilai sosial dan spiritual yang tidak dapat direduksi menjadi nilai finansial.

Dalam konteks Indonesia, pemahaman kebudayaan juga harus memperhatikan keragaman masyarakat dan wilayah. Kebudayaan Indonesia bukan satu bentuk tunggal, melainkan jaringan ekspresi dan praktik yang berkembang dalam berbagai komunitas. Karena itu, kebijakan nasional perlu menemukan keseimbangan antara kepentingan nasional dan otonomi masyarakat dalam mengembangkan kebudayaannya.

Dengan demikian, *kebudayaan dalam buku ini dipahami sebagai sistem nilai, pengetahuan, praktik, ekspresi, dan hubungan sosial yang hidup dalam masyarakat, diwariskan antargenerasi, terus mengalami perubahan, dan membentuk kemampuan masyarakat untuk memberi makna terhadap kehidupannya serta merespons perubahan lingkungan.*

Definisi tersebut penting karena menjadi dasar bagi keseluruhan analisis. Jika kebudayaan dipandang sebagai sistem yang hidup, maka kebijakan tidak cukup hanya mengamankan objek. Kebijakan juga harus memperhatikan manusia, institusi, ruang, pengetahuan, pembiayaan, teknologi, partisipasi, dan lingkungan sosial yang memungkinkan kebudayaan terus berkembang.

2.2 Konsep Kebudayaan Nasional

Kebudayaan nasional tidak berarti menghilangkan kebudayaan lokal. Sebaliknya, kebudayaan nasional terbentuk melalui proses interaksi dan negosiasi antara keragaman kebudayaan yang berkembang dalam masyarakat.

Dalam konteks Indonesia, konsep kebudayaan nasional memiliki dimensi integratif. Keragaman bahasa, tradisi, seni, adat, pengetahuan, dan ekspresi budaya menjadi sumber kekayaan yang membentuk identitas bersama. Karena itu, kebudayaan nasional sebaiknya tidak dipahami sebagai standar budaya tunggal yang harus diikuti seluruh masyarakat.

Pendekatan tersebut penting dalam negara yang memiliki keragaman geografis, etnis, sejarah, dan sosial yang sangat besar. Kebijakan yang terlalu menyeragamkan dapat mengurangi ruang kreativitas masyarakat dan bahkan berpotensi menjadikan kebudayaan tertentu lebih dominan daripada yang lain.

Sebaliknya, kebijakan yang terlalu terfragmentasi juga dapat menyebabkan kebudayaan kehilangan hubungan dengan identitas nasional dan kepentingan publik yang lebih luas. Karena itu, kebijakan kebudayaan nasional membutuhkan prinsip *unity in diversity:* menjaga integrasi nasional tanpa menghapus keragaman.

Dalam perspektif kebijakan publik, kebudayaan nasional dengan demikian berfungsi sebagai ruang pertemuan antara identitas, keragaman, hak, dan kepentingan bersama. Negara memiliki tanggung jawab menciptakan kondisi yang memungkinkan keragaman tersebut berkembang secara adil.

Pendekatan tersebut sejalan dengan mandat konstitusional dan UU Nomor 5 Tahun 2017 yang menempatkan Pemajuan Kebudayaan sebagai tanggung jawab strategis negara sekaligus mengakui masyarakat sebagai bagian penting dalam kehidupan kebudayaan.

Dengan demikian, kebudayaan nasional dalam buku ini dipahami bukan sebagai produk budaya yang seragam, tetapi sebagai ruang kebersamaan yang dibangun dari keragaman budaya masyarakat Indonesia.

2.3 Keanekaragaman dan Ekspresi Kebudayaan

Keragaman merupakan salah satu karakter paling fundamental dari kebudayaan. Setiap komunitas memiliki cara tersendiri dalam menafsirkan kehidupan, membangun hubungan sosial, mengembangkan pengetahuan, dan mengekspresikan pengalaman.

Konsep keragaman budaya tidak hanya berbicara tentang banyaknya bentuk budaya. Ia juga berbicara tentang kemampuan masyarakat untuk mempertahankan keberagaman tersebut dalam situasi perubahan. Dalam konteks ini, keberagaman perlu dilihat sebagai kapasitas, bukan sekadar inventarisasi.

Konvensi UNESCO 2005 menempatkan perlindungan dan promosi keragaman ekspresi budaya dalam hubungan dengan hak asasi, pembangunan berkelanjutan, akses, partisipasi, dan kerja sama internasional (UNESCO, 2005). Prinsip tersebut menegaskan bahwa keragaman budaya membutuhkan lingkungan yang memungkinkan masyarakat menciptakan, memproduksi, mendistribusikan, dan menikmati ekspresi budayanya secara adil.

Keragaman juga berkaitan dengan persoalan kekuasaan. Tidak semua ekspresi budaya memiliki akses yang sama terhadap ruang publik, media, pendanaan, teknologi, atau pasar. Karena itu, kebijakan kebudayaan perlu memperhatikan bukan hanya keragaman yang terlihat, tetapi juga ketimpangan kemampuan untuk menampilkan dan mempertahankan keragaman tersebut.

Dalam masyarakat digital, persoalan tersebut menjadi semakin kompleks. Algoritma platform dapat memengaruhi ekspresi budaya yang memperoleh visibilitas. Kekuatan ekonomi dapat menentukan siapa yang mampu memproduksi konten dalam skala besar. Karena itu, pemajuan keragaman budaya membutuhkan kebijakan yang memperhatikan akses dan kapasitas, bukan sekadar pengakuan formal.

Keragaman budaya dalam buku ini dengan demikian ditempatkan sebagai sumber daya sosial, identitas, kreativitas, dan inovasi yang membutuhkan ekosistem kebijakan agar dapat terus hidup dan berkembang.

2.4 Konsep Pemajuan Kebudayaan

Konsep Pemajuan Kebudayaan memiliki posisi khusus dalam buku ini karena merupakan konsep normatif dan legal yang menjadi dasar kebijakan kebudayaan Indonesia.

UU Nomor 5 Tahun 2017 menggunakan istilah Pemajuan Kebudayaan, bukan sekadar pelestarian. Pemajuan Kebudayaan mencakup empat upaya strategis, yaitu pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan. Undang-undang tersebut juga menetapkan sepuluh Objek Pemajuan Kebudayaan, yaitu tradisi lisan, manuskrip, adat istiadat, ritus, pengetahuan tradisional, teknologi tradisional, seni, bahasa, permainan rakyat, dan olahraga tradisional.

Perubahan terminologi tersebut memiliki arti substantif. Pelestarian cenderung menekankan upaya mempertahankan sesuatu yang telah ada, sedangkan pemajuan mengandung dimensi yang lebih dinamis. Kebudayaan bukan hanya sesuatu yang perlu dijaga, tetapi juga sesuatu yang perlu dikembangkan, dimanfaatkan, dan didukung agar terus hidup.

Empat dimensi tersebut tidak seharusnya diperlakukan sebagai kegiatan yang terpisah. Pelindungan tanpa pengembangan dapat membuat kebudayaan kehilangan kemampuan beradaptasi. Pengembangan tanpa pelindungan dapat menyebabkan kehilangan identitas dan pengetahuan. Pemanfaatan tanpa pembinaan dapat menghasilkan eksploitasi. Sementara pembinaan tanpa ruang aktualisasi dapat menghasilkan kebijakan yang bersifat administratif.

Karena itu, Pemajuan Kebudayaan perlu dipahami sebagai satu siklus kebijakan yang menghubungkan keberlanjutan aset budaya dengan manusia dan ekosistem yang mendukungnya. Dalam kerangka buku ini:

1. Pelindungan: menjaga keberlangsungan.
2. Pengembangan: memperkuat kapasitas dan kreativitas.
3. Pemanfaatan: menghasilkan nilai dan manfaat.
4. Pembinaan: memperkuat manusia dan ekosistem.

Keempatnya menjadi substansi kebijakan, sedangkan teori *Cultural Policy*, *Cultural Governance*, dan *Collaborative Governance* menjadi perangkat untuk menjelaskan bagaimana keempatnya dapat diwujudkan secara efektif.

2.5 Kebijakan Publik dan Kebijakan Kebudayaan

Kebijakan publik pada dasarnya merupakan serangkaian pilihan dan tindakan yang diarahkan untuk menangani persoalan publik. Karena kebijakan selalu melibatkan pilihan, kebijakan juga selalu berkaitan dengan nilai, kepentingan, sumber daya, dan distribusi manfaat.

Dalam konteks kebudayaan, kebijakan publik memperoleh kompleksitas tambahan karena objek yang diatur tidak sepenuhnya dapat diperlakukan seperti sektor administratif biasa. Kebudayaan berkaitan dengan identitas, nilai, memori, ekspresi, dan hak masyarakat.

Oleh karena itu, kebijakan kebudayaan *(cultural policy)* bukan hanya persoalan menentukan program seni atau melindungi warisan budaya. Ia menyangkut bagaimana negara dan masyarakat menentukan apa yang dianggap bernilai, apa yang perlu dilindungi, siapa yang memperoleh dukungan, bagaimana sumber daya dialokasikan, dan bagaimana hubungan antara kebudayaan dengan bidang kehidupan lainnya dibangun.

Kajian mutakhir juga menunjukkan bahwa *cultural policy* merupakan tindakan yang disengaja melalui strategi, regulasi, dan instrumen untuk membentuk lingkungan kebudayaan. Dengan demikian, kebijakan kebudayaan tidak bersifat netral sepenuhnya karena selalu mengandung pilihan mengenai nilai dan prioritas.

Dalam buku ini, *Cultural Policy* digunakan untuk menjawab pertanyaan: *Apa yang hendak dicapai melalui Pemajuan Kebudayaan, mengapa tujuan tersebut dipilih, instrumen apa yang digunakan, dan bagaimana sumber daya publik diarahkan untuk mencapainya?*

Kerangka ini penting karena masalah kebudayaan tidak dapat diselesaikan hanya dengan menambah kegiatan. Kebijakan yang efektif harus memiliki tujuan yang jelas, sasaran yang terukur, instrumen yang tepat, aktor yang relevan, pembiayaan yang memadai, dan mekanisme evaluasi. Dengan demikian, *Cultural Policy* menjadi teori pertama dalam buku ini karena memberikan arah substantif kebijakan.

2.6 *Cultural Policy*

Cultural Policy berkembang dari pemahaman bahwa hubungan antara negara dan kebudayaan tidak hanya berlangsung melalui pembiayaan seni atau perlindungan warisan. Negara juga membentuk lingkungan kebudayaan melalui regulasi, pendidikan, infrastruktur, sistem pendanaan, perpajakan, teknologi, hubungan internasional, dan kebijakan sosial-ekonomi lainnya.

Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan kebudayaan bersifat lintas sektor. Kebijakan pendidikan memengaruhi pewarisan budaya. Kebijakan ekonomi memengaruhi keberlanjutan pelaku budaya. Kebijakan digital memengaruhi distribusi ekspresi budaya. Kebijakan pembangunan wilayah memengaruhi akses masyarakat terhadap ruang budaya.

Karena itu, kebijakan kebudayaan tidak seharusnya diposisikan sebagai sektor yang terisolasi. Ia harus terhubung dengan kebijakan pembangunan secara lebih luas.

Perkembangan mutakhir kebijakan budaya internasional juga semakin menekankan bahwa budaya perlu diintegrasikan ke dalam kebijakan publik, bukan ditempatkan sebagai agenda sektoral yang berdiri sendiri. Komisi Eropa, misalnya, dalam kerangka kebijakan

budaya terbarunya menekankan pendekatan yang lebih strategis agar budaya terintegrasi ke berbagai kebijakan.

Dalam konteks Indonesia, perspektif tersebut memberikan dasar untuk melihat Pemajuan Kebudayaan sebagai agenda lintas sektor. Kebudayaan berhubungan dengan pendidikan, ekonomi, pembangunan daerah, teknologi, pariwisata, lingkungan, diplomasi, dan pembangunan manusia.

Namun, pendekatan lintas sektor juga menciptakan tantangan koordinasi. Semakin banyak sektor yang terlibat, semakin besar kemungkinan terjadi fragmentasi kewenangan dan program. Di sinilah *Cultural Policy* perlu dilengkapi dengan perspektif *Cultural Governance*.

2.7 *Cultural Governance*

Jika *Cultural Policy* terutama menjelaskan arah dan substansi kebijakan, *Cultural Governance* menjelaskan bagaimana kehidupan kebudayaan dikelola dalam lingkungan yang melibatkan berbagai aktor.

Konsep *governance* muncul dari kesadaran bahwa negara tidak lagi selalu menjadi satu-satunya pusat pengambilan keputusan. Dalam banyak persoalan publik, pemerintah harus berinteraksi dengan organisasi masyarakat, komunitas, dunia usaha, perguruan tinggi, media, dan aktor lainnya.

Dalam konteks kebudayaan, perubahan tersebut sangat nyata. Pemerintah dapat membuat regulasi, tetapi komunitaslah yang sering memiliki pengetahuan paling mendalam mengenai praktik budaya. Pemerintah dapat menyediakan anggaran, tetapi keberhasilan program sering bergantung pada kapasitas lokal. Pemerintah dapat membangun platform digital, tetapi distribusi budaya juga ditentukan oleh perusahaan teknologi.

Karena itu, *Cultural Governance* memperluas pertanyaan dari: *Apa kebijakan kebudayaan?* menjadi *Siapa yang menentukan, siapa yang melaksanakan, siapa yang memiliki pengetahuan, siapa yang memperoleh manfaat, dan bagaimana hubungan kekuasaan antaraktor dibentuk?*

Literatur mutakhir menunjukkan bahwa *cultural governance* semakin dipahami sebagai bidang yang melampaui kebijakan pemerintah semata dan mencakup pengaruh aktor nonnegara terhadap kehidupan kebudayaan. Kajian terbaru juga menunjukkan bahwa konsep tersebut memiliki berbagai perspektif yang berkembang dalam literatur akademik.

Dalam buku ini, *Cultural Governance* digunakan untuk menganalisis arsitektur tata kelola kebudayaan, termasuk hubungan pemerintah pusat dan daerah, posisi komunitas, peran perguruan tinggi, dunia usaha, media, dan platform digital.

Namun, governance tidak selalu berarti kolaborasi. Aktor dapat berada dalam satu sistem tanpa benar-benar bekerja bersama. Karena itu, diperlukan teori yang secara khusus menjelaskan mekanisme kolaborasi.

2.8 *Collaborative Governance*

Collaborative Governance menjadi teori ketiga sekaligus mekanisme operasional dalam kerangka teoritis buku ini. Ansell dan Gash (2008) menjelaskan *collaborative governance* sebagai pengaturan ketika lembaga publik melibatkan aktor nonnegara dalam proses pengambilan keputusan yang formal, deliberatif, dan berorientasi konsensus. Kerangka tersebut menekankan pentingnya kondisi awal, kepemimpinan fasilitatif, desain kelembagaan, dialog tatap muka, pembangunan kepercayaan, komitmen, pemahaman bersama, dan hasil antara.

Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012) kemudian mengembangkan kerangka integratif yang menempatkan kolaborasi dalam konteks sistem yang lebih luas dan menjelaskan dinamika internal kolaborasi serta dampaknya terhadap sistem.

Teori ini relevan bagi kebijakan kebudayaan karena persoalan kebudayaan sering bersifat lintas batas organisasi. Pelindungan aset budaya dapat membutuhkan pemerintah, komunitas, ahli, perguruan tinggi, dan dunia usaha. Pengembangan talenta membutuhkan lembaga pendidikan, komunitas, pemerintah, dan pasar. Transformasi digital membutuhkan pemerintah, pemilik pengetahuan, teknologi, *platform,* dan pengguna.

Namun, kolaborasi tidak boleh diperlakukan sebagai slogan. Tidak setiap forum yang menghadirkan banyak aktor merupakan *collaborative governance*. Kolaborasi membutuhkan proses membangun kepercayaan, memahami kepentingan yang berbeda, menyepakati masalah, membagi peran, dan menghasilkan keputusan atau tindakan bersama. Dalam buku ini, terdapat enam prasyarat utama *collaborative governance,* yaitu:

1. *Trust* — kepercayaan antarpihak;
2. *Shared understanding* — pemahaman bersama;
3. *Institutional design* — aturan dan struktur yang jelas;
4. *Leadership* — kepemimpinan yang mampu mengorkestrasi;
5. *Resources* — sumber daya yang memadai;
6. *Power balance* — keseimbangan kekuasaan.

Dengan demikian, *Collaborative Governance* tidak ditempatkan sebagai pengganti pemerintah. Sebaliknya, ia digunakan untuk memperkuat kemampuan sistem ketika masalah tidak dapat diselesaikan oleh satu aktor.

2.9 *Cultural Sustainability*

Cultural sustainability berangkat dari pertanyaan tentang bagaimana kebudayaan dapat terus hidup dalam kondisi perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan lingkungan.

Keberlanjutan kebudayaan bukan sekadar mempertahankan bentuk masa lalu. Kebudayaan yang benar-benar hidup memiliki kemampuan untuk beradaptasi tanpa kehilangan hubungan dengan nilai, pengetahuan, dan identitas yang menjadi dasar keberadaannya.

Dalam perspektif ini, terdapat perbedaan penting antara *preservation* dan *sustainability. Preservation* dapat menjaga objek atau pengetahuan dari kehilangan, tetapi

sustainability menuntut adanya kondisi sosial yang memungkinkan kebudayaan terus dipraktikkan dan diwariskan.

Karena itu, keberlanjutan membutuhkan pelaku, regenerasi, ruang, pendidikan, pendanaan, dokumentasi, partisipasi, dan kemampuan adaptasi. UNESCO juga menempatkan warisan budaya takbenda sebagai sesuatu yang terus diciptakan kembali oleh komunitas dalam merespons lingkungan dan sejarahnya (UNESCO, 2003).

Implikasinya bagi kebijakan sangat penting. Dokumentasi merupakan bagian dari pelindungan, tetapi dokumentasi bukan akhir dari Pemajuan Kebudayaan.

Prinsipnya adalah: *Recorded ≠ Alive* dan *Preserved ≠ Sustainable. Recorded ≠ Alive:* tercatat belum tentu masih hidup, dipraktikkan, dan berfungsi dalam kehidupan nyata. Sedangkan *Preserved ≠ Sustainable: terpelihara* belum tentu mampu bertahan, berkembang, dan relevan dalam jangka panjang. Keberadaan dalam catatan atau upaya pelestarian belum cukup; yang penting adalah kehidupan nyata, keberlanjutan, dan kemampuan beradaptasi.

Prinsip ini menjadi dasar bagi pembahasan mengenai *cultural resilience* pada bagian berikutnya dan kemudian diterjemahkan ke dalam strategi serta indikator dalam bab-bab berikutnya.

2.10 Kebudayaan dan Ekonomi Kreatif

Kebudayaan memiliki hubungan yang erat dengan ekonomi, tetapi hubungan tersebut perlu ditempatkan secara proporsional. Ekspresi budaya dapat menghasilkan nilai ekonomi melalui industri kreatif, pariwisata, desain, kuliner, film, musik, fesyen, seni pertunjukan, permainan, dan berbagai aktivitas lainnya. Namun, tidak semua kebudayaan harus dikomersialkan.

Pendekatan *cultural economy* dalam buku ini karena itu berangkat dari gagasan bahwa nilai ekonomi merupakan salah satu bentuk nilai yang dapat dihasilkan kebudayaan, bukan satu-satunya ukuran keberhasilannya.

Perspektif tersebut penting untuk mencegah dua ekstrem. Ekstrem *pertama* adalah memisahkan kebudayaan sepenuhnya dari ekonomi sehingga potensi kesejahteraan masyarakat tidak berkembang. Ekstrem *kedua* adalah menjadikan ekonomi sebagai satu-satunya ukuran sehingga makna, hak, dan kepentingan komunitas terabaikan.

Keseimbangan tersebut sejalan dengan perkembangan agenda kebudayaan internasional yang semakin menghubungkan budaya dengan pembangunan ekonomi inklusif sekaligus tetap mengakui nilai intrinsiknya. UNESCO pada MONDIACULT 2025 menegaskan bahwa budaya memiliki nilai intrinsik sekaligus kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi inklusif, ketahanan, kesejahteraan, dan pembangunan berkelanjutan.

Karena itu, buku ini menggunakan konsep *cultural economy* untuk menganalisis bagaimana kebudayaan dapat menciptakan nilai ekonomi dan kesejahteraan tanpa kehilangan legitimasi sosial dan nilai budayanya.

2.11 Negara, Masyarakat, dan Ekosistem Kebudayaan

Hubungan negara dan masyarakat dalam kebijakan kebudayaan tidak seharusnya dibangun melalui oposisi sederhana antara pemerintah dan masyarakat.

Negara memiliki kewenangan dan sumber daya yang tidak dimiliki masyarakat. Pemerintah dapat membuat regulasi, menyediakan pembiayaan, membangun infrastruktur, mengembangkan sistem data, dan memastikan perlindungan kepentingan publik. Namun, pemerintah tidak memiliki seluruh pengetahuan yang diperlukan untuk memahami kehidupan kebudayaan di tingkat lokal.

Sebaliknya, masyarakat dan komunitas memiliki pengalaman, pengetahuan, legitimasi, dan kedekatan dengan praktik budaya. Namun, mereka tidak selalu memiliki sumber daya finansial, teknologi, jaringan, atau kapasitas kelembagaan yang cukup untuk memperluas dampaknya.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya *resource complementarity* sebagaimana pada Tabel di bawah ini.

Tabel 2.1 Komplementaritas Sumber Daya Antaraktor dalam Ekosistem Kebudayaan

Aktor	Sumber Daya Utama
Pemerintah	Kewenangan, regulasi, anggaran
Komunitas	Pengetahuan dan legitimasi budaya
Masyarakat	Partisipasi dan kebutuhan budaya
Perguruan Tinggi	Pengetahuan dan riset
Dunia Usaha	Modal, pasar, dan inovasi
Media	Komunikasi dan audiens
Platform Digital	Teknologi dan distribusi

Tidak ada satu aktor yang memiliki seluruh sumber daya tersebut. Karena itu, persoalan utama bukan menentukan aktor mana yang paling penting, melainkan bagaimana sumber daya yang berbeda dapat dihubungkan secara produktif. Di sinilah gagasan *cultural ecosystem* menjadi penting.

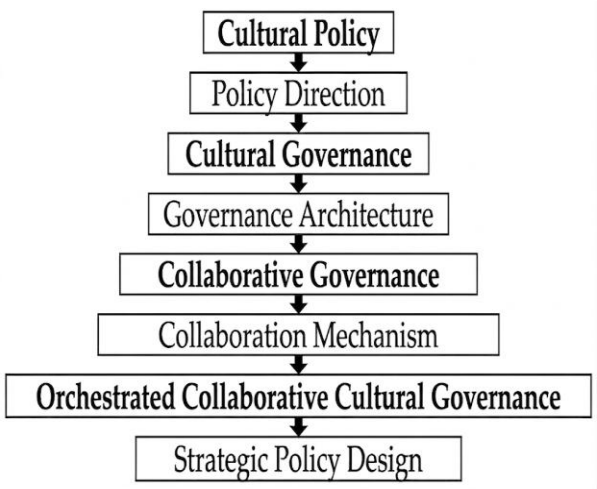
Ekosistem kebudayaan adalah ruang hubungan antarpelaku, institusi, sumber daya, pengetahuan, teknologi, dan lingkungan yang memungkinkan kehidupan kebudayaan berkembang. Perspektif ekosistem mengubah fokus kebijakan dari: *Apa program pemerintah?* menjadi: *Apakah seluruh ekosistem yang dibutuhkan agar kebudayaan hidup telah tersedia dan saling terhubung?* Perubahan pertanyaan tersebut merupakan salah satu fondasi utama analisis buku ini.

2.12 Kerangka Analisis Kebijakan Pemajuan Kebudayaan

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, buku ini menggunakan tiga teori utama yang memiliki fungsi berbeda tetapi saling melengkapi.

Pertama, Cultural Policy digunakan untuk memahami arah, tujuan, pilihan, instrumen, dan prioritas kebijakan. *Kedua, Cultural Governance* digunakan untuk memahami struktur hubungan antarpelaku, pembagian kewenangan, koordinasi, serta

mekanisme pengelolaan kebudayaan. *Ketiga, Collaborative Governance* digunakan untuk memahami bagaimana berbagai aktor membangun keputusan dan tindakan bersama ketika persoalan tidak dapat diselesaikan secara unilateral. Hubungan ketiganya dapat dirumuskan sebagai berikut.

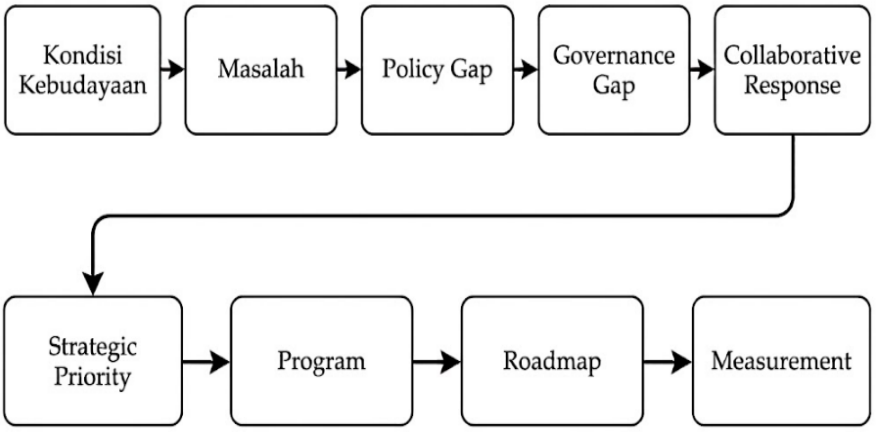


Gambar 2.1 Konsep Orchestrated Collaborative Cultural Governance

Konsep *Orchestrated Collaborative Cultural Governance* merupakan sintesis konseptual yang dikembangkan dalam buku ini. Konsep tersebut tidak dimaksudkan untuk menggantikan teori *collaborative governance*, tetapi untuk mengadaptasikan prinsip kolaborasi ke dalam konteks kebudayaan Indonesia yang memiliki struktur pemerintahan berlapis, keragaman komunitas, dan distribusi sumber daya yang tidak merata.

Dalam model ini, pemerintah tidak kehilangan fungsi pengarah. Sebaliknya, pemerintah perlu menjalankan fungsi *orchestration,* yaitu mempertemukan aktor, menetapkan aturan main, memastikan sumber daya, menjaga kepentingan publik, mengurangi ketimpangan kekuasaan, dan menciptakan ruang bagi masyarakat sebagai subjek kebudayaan.

Dengan demikian, pemerintah tidak sendirian dalam mengatur budaya; pemerintah mengorkestrasi ekosistem tempat budaya agar dapat berkembang pesat. Kerangka analisis tersebut kemudian digunakan untuk membaca hubungan:

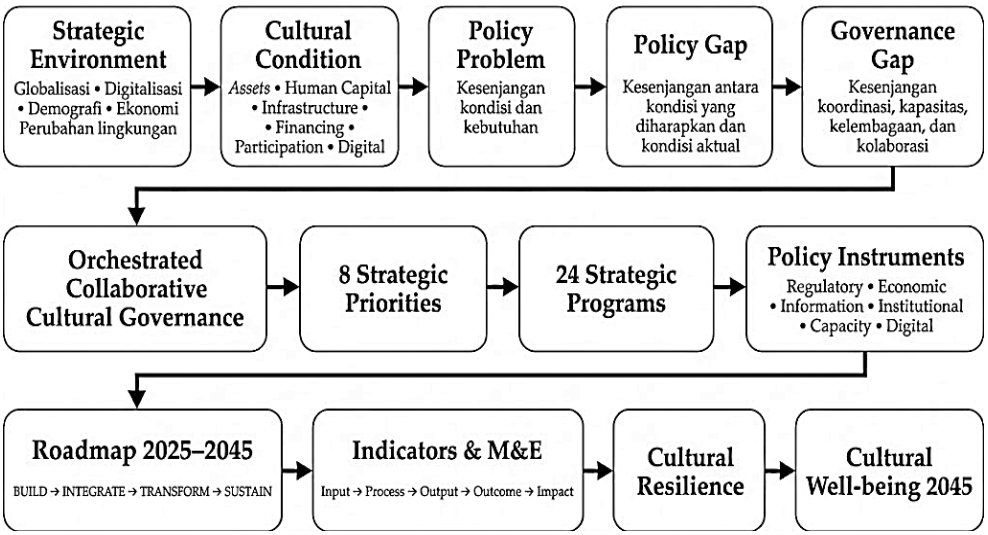


Gambar 2.2 Alur Kebijakan dan Tata Kelola Kebudayaan

Kerangka ini menjadi jembatan antara teori pada BAB II dengan diagnosis empiris pada BAB V dan BAB VI.

2.13 Kerangka Konsep Pemajuan Kebudayaan

Berdasarkan keseluruhan pembahasan, buku ini membangun kerangka konseptual yang mengintegrasikan dimensi lingkungan strategis, kondisi kebudayaan, kebijakan, tata kelola, strategi, implementasi, dan pengukuran. Secara konseptual, alurnya adalah:



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual Tata Kelola Kebudayaan

Kerangka tersebut menunjukkan bahwa kebijakan kebudayaan tidak dipahami sebagai hubungan linear antara pemerintah dan objek budaya. Ia dipahami sebagai sistem yang bergerak dari lingkungan strategis menuju kondisi kebudayaan, kemudian menuju diagnosis masalah, respons tata kelola, strategi, implementasi, dan pembelajaran kebijakan.

2.13.1 Lapisan Analisis

Kerangka konseptual buku juga dapat dipahami melalui tiga lapisan analisis, yaitu:

1. Lapisan pertama adalah *substantive policy.* Lapisan ini menjawab apa yang hendak dicapai melalui Pemajuan Kebudayaan: pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan.
2. Lapisan kedua adalah *governance.* Lapisan ini menjawab bagaimana tujuan tersebut dikelola dan siapa yang terlibat.
3. Lapisan ketiga adalah *performance and learning.* Lapisan ini menjawab apakah kebijakan menghasilkan perubahan, bagaimana perubahan tersebut diukur, dan bagaimana kebijakan diperbaiki berdasarkan pembelajaran.

Ketiga lapisan tersebut menghasilkan hubungan antara: *Substance, Governance, Performance* dan *Learning.* Dengan demikian, teori dalam buku ini tidak berhenti pada penjelasan konseptual. Teori menjadi perangkat untuk menghubungkan masalah dengan respons kebijakan.

2.13.2 Konsep Pendukung Pemajuan Kebudayaan

Konsep-konsep lain yang digunakan dalam buku memiliki fungsi sebagai berikut.

Tabel 2.2 Konsep Pendukung

Konsep	Fungsi Analitis
Cultural Diversity	Membaca keragaman dan ekspresi budaya
Cultural Rights	Membaca akses dan hak masyarakat
Cultural Participation	Membaca keterlibatan masyarakat
Cultural Sustainability	Membaca keberlanjutan antargenerasi
Cultural Resilience	Membaca kemampuan beradaptasi terhadap tekanan
Cultural Capital	Membaca sumber daya dan pengetahuan budaya
Social Capital	Membaca kepercayaan, jaringan, dan kohesi sosial
Cultural Economy	Membaca penciptaan nilai ekonomi
Public Value	Membaca manfaat kebudayaan bagi masyarakat
Policy Gap	Membaca kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan
Policy Instrument	Membaca cara pemerintah melakukan intervensi
Cultural Ecosystem	Membaca hubungan antarpelaku dan sumber daya

Konsep-konsep tersebut tidak ditempatkan sebagai teori utama. Fungsinya adalah memperkaya kemampuan analisis agar kebijakan kebudayaan dapat dibaca secara multidimensional.

2.13.3 Perspektif Konsep Pemajuan Kebudayaan

Berdasarkan kerangka tersebut, buku ini mengajukan beberapa perspektif atau proposisi analitis.

Proposisi 1. Kekayaan budaya tidak otomatis menghasilkan ketahanan budaya. Ketahanan membutuhkan kapasitas manusia, kelembagaan, pembiayaan, infrastruktur, partisipasi, dan kemampuan adaptasi.

Proposisi 2. Efektivitas Pemajuan Kebudayaan dipengaruhi bukan hanya oleh kualitas kebijakan, tetapi juga oleh kapasitas tata kelola untuk menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan.

Proposisi 3. Semakin kompleks ekosistem kebudayaan, semakin penting mekanisme koordinasi dan kolaborasi antaraktor.

Proposisi 4. Kolaborasi tidak menggantikan negara. Kolaborasi membutuhkan negara yang mampu mengorkestrasi, membangun aturan main, menyediakan sumber daya, dan menjaga kepentingan publik.

Proposisi 5. Keberhasilan Pemajuan Kebudayaan harus dinilai bukan hanya dari output program, tetapi dari perubahan pada keberlanjutan budaya, partisipasi, kesejahteraan, ketahanan, dan kualitas kehidupan masyarakat.

Proposisi 6. Roadmap kebijakan yang efektif membutuhkan hubungan yang konsisten antara *evidence, policy gap, strategic priority, program, indicator, target,* dan *outcome.*

Dengan demikian, kerangka konseptual buku ini menempatkan *Orchestrated Collaborative Cultural Governance* sebagai jembatan antara teori kebijakan dan desain kebijakan.

2.14 Penutup

Pembahasan dalam Bab ini menunjukkan bahwa kebijakan kebudayaan membutuhkan cara pandang yang lebih luas daripada pendekatan sektoral dan administratif. Kebudayaan merupakan sistem kehidupan yang melibatkan manusia, nilai, pengetahuan, institusi, ruang, teknologi, ekonomi, dan hubungan sosial.

Karena itu, tidak cukup hanya bertanya apa yang dilakukan pemerintah. Analisis kebijakan juga harus menjawab bagaimana kebijakan dibentuk, siapa yang terlibat, bagaimana sumber daya didistribusikan, bagaimana kepentingan yang berbeda dinegosiasikan, dan bagaimana manfaat kebudayaan dirasakan masyarakat.

Cultural Policy, *Cultural Governance*, dan *Collaborative Governance* memberikan tiga perspektif yang berbeda tetapi saling melengkapi. *Cultural Policy* memberikan arah substantif; *Cultural Governance* memberikan pemahaman tentang arsitektur hubungan dan pengelolaan; sedangkan *Collaborative Governance* memberikan mekanisme untuk membangun tindakan bersama.

Ketiga teori tersebut kemudian disintesiskan melalui konsep *Orchestrated Collaborative Cultural Governance.* Konsep ini menempatkan pemerintah sebagai pengarah dan pengorkestra, bukan sebagai satu-satunya pelaku, sementara masyarakat dan komunitas ditempatkan sebagai subjek utama kebudayaan. Perguruan tinggi, dunia usaha, media, dan

platform digital dipandang sebagai bagian dari ekosistem yang memiliki sumber daya dan kapasitas yang saling melengkapi.

Kerangka tersebut memberikan dasar teoritis bagi argumen utama buku: persoalan Pemajuan Kebudayaan Indonesia bukan semata-mata persoalan kekayaan budaya, melainkan juga persoalan kapasitas sistem untuk mengelola kekayaan tersebut agar tetap hidup, berkembang, bermanfaat, dan berkelanjutan.

Dengan demikian, teori tidak ditempatkan sebagai bagian yang terpisah dari kebijakan. Teori menjadi jembatan yang menghubungkan kondisi kebudayaan dengan diagnosis kebijakan dan pilihan intervensi.

Pertanyaan berikutnya adalah bagaimana sistem kebijakan kebudayaan Indonesia terbentuk secara historis. Bagaimana perubahan politik, pemerintahan, pembangunan, desentralisasi, dan perubahan paradigma membentuk kebijakan kebudayaan yang berlaku saat ini? Pertanyaan tersebut membawa pembahasan ke BAB III, yang menguraikan evolusi kebijakan kebudayaan Indonesia dari masa awal kemerdekaan hingga terbentuknya kerangka Pemajuan Kebudayaan dan RIPK 2025–2045.

Referensi

1. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032
2. Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. Dalam J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (hlm. 241–258). Greenwood.
3. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011
4. Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books.
5. Kooiman, J. (Ed.). (1993). *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. SAGE.
6. Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
7. Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
8. Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press.
9. Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Simon & Schuster.
10. Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
11. UNESCO. (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. Paris: UNESCO.
12. UNESCO. (2005). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Paris: UNESCO.
13. UNESCO. (2025). *MONDIACULT 2025 Outcome Document*. UNESCO. Dokumen ini menegaskan posisi budaya sebagai *global public good* dengan nilai intrinsik serta

kontribusi terhadap hak asasi, perdamaian, pertumbuhan ekonomi inklusif, ketahanan iklim, kesejahteraan, dan pembangunan berkelanjutan.

14. Republik Indonesia. (2017). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan.
15. Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 87 Tahun 2021 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan.
16. Republik Indonesia. (2022). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 114 Tahun 2022 tentang Strategi Kebudayaan.
17. Republik Indonesia. (2022). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 55 Tahun 2022 tentang Indeks Pembangunan Kebudayaan. Peraturan tersebut tercatat berstatus berlaku.
18. Republik Indonesia. (2024). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 115 Tahun 2024 tentang Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan Tahun 2025–2045.
19. Republik Indonesia. (2024). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 190 Tahun 2024 tentang Kementerian Kebudayaan.
20. European Commission. (2026). *Strategic framework for the EU's cultural policy*. European Commission

BAB III
EVOLUSI KEBIJAKAN KEBUDAYAAN INDONESIA

Kebijakan kebudayaan Indonesia tidak lahir dalam satu waktu dan tidak berkembang melalui satu garis yang sepenuhnya linear. Ia terbentuk melalui proses sejarah yang panjang, mengikuti perubahan bentuk negara, konfigurasi politik, orientasi pembangunan, hubungan antara pemerintah dan masyarakat, serta perubahan cara pandang terhadap kebudayaan itu sendiri.

Pada masa awal kemerdekaan, kebudayaan memiliki hubungan yang erat dengan pembentukan identitas nasional. Negara yang baru berdiri membutuhkan simbol, bahasa, pendidikan, sejarah, dan berbagai bentuk ekspresi budaya untuk membangun rasa kebersamaan di tengah masyarakat yang sangat beragam. Dalam perkembangan berikutnya, kebudayaan semakin berkaitan dengan proyek pembangunan nasional dan pembentukan karakter masyarakat. Pada masa Orde Baru, kebijakan kebudayaan berkembang dalam struktur negara yang sangat terpusat dan kuat. Kebudayaan ditempatkan sebagai salah satu instrumen pembentukan identitas nasional sekaligus pendukung stabilitas dan pembangunan.

Reformasi kemudian membawa perubahan penting. Demokratisasi, desentralisasi, penguatan masyarakat sipil, dan berkembangnya pengakuan terhadap keragaman membuka ruang yang lebih besar bagi daerah dan komunitas untuk menentukan kehidupan budayanya. Namun, desentralisasi juga menghasilkan persoalan baru berupa fragmentasi kebijakan, ketimpangan kapasitas daerah, dan koordinasi antartingkat pemerintahan yang tidak selalu mudah.

Perubahan tersebut menunjukkan bahwa evolusi kebijakan kebudayaan Indonesia bukan sekadar perpindahan dari satu periode pemerintahan ke periode berikutnya. Ia merupakan proses perubahan paradigma: dari kebudayaan sebagai instrumen pembentukan identitas dan pembangunan, menuju kebudayaan sebagai hak, aset sosial, sumber kreativitas, bagian dari pembangunan berkelanjutan, dan akhirnya sebagai sistem yang perlu dimajukan melalui pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan.

Perubahan paling penting terjadi ketika negara mulai membangun kerangka hukum yang lebih sistematis melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan. Undang-undang tersebut kemudian dioperasionalkan melalui PP Nomor 87 Tahun 2021, Strategi Kebudayaan melalui Perpres Nomor 114 Tahun 2022, dan RIPK 2025–2045 melalui Perpres Nomor 115 Tahun 2024.

Dengan demikian, sejarah kebijakan kebudayaan perlu dibaca bukan hanya untuk mengetahui apa yang telah terjadi, tetapi juga untuk memahami: *mengapa sistem kebijakan kebudayaan Indonesia memiliki karakter seperti sekarang dan pelajaran apa yang dapat digunakan untuk membangun kebijakan ke depan.*

3.1 Kebijakan Kebudayaan Awal Kemerdekaan

Kemerdekaan Indonesia menciptakan kebutuhan mendasar untuk membangun identitas negara yang baru. Negara tidak hanya membutuhkan pemerintahan, wilayah, dan institusi politik, tetapi juga membutuhkan dasar kebersamaan yang mampu menghubungkan masyarakat yang memiliki latar belakang sejarah, bahasa, agama, dan kebudayaan yang beragam.

Dalam konteks tersebut, kebudayaan memiliki fungsi yang sangat strategis. Pendidikan, bahasa, kesenian, sejarah, dan berbagai ekspresi kebudayaan menjadi bagian dari proses pembentukan masyarakat Indonesia sebagai sebuah bangsa. Negara berusaha membangun identitas nasional tanpa sepenuhnya menghapus keragaman lokal.

Posisi tersebut memperoleh landasan konstitusional melalui UUD 1945. Pasal 32 memberikan mandat kepada negara untuk memajukan kebudayaan nasional Indonesia di tengah peradaban dunia dan menjamin kebebasan masyarakat dalam memelihara dan mengembangkan nilai-nilai budayanya.

Dengan demikian, sejak awal republik, terdapat dua dimensi yang berjalan secara bersamaan. *Pertama,* kebudayaan berfungsi sebagai instrumen integrasi nasional. *Kedua,* masyarakat memiliki ruang untuk mempertahankan dan mengembangkan kebudayaannya.

Ketegangan antara kedua dimensi tersebut menjadi salah satu karakter permanen kebijakan kebudayaan Indonesia. Negara membutuhkan kebudayaan sebagai sumber identitas bersama, tetapi kebudayaan itu sendiri hidup dalam masyarakat yang beragam. Karena itu, kebijakan nasional selalu menghadapi kebutuhan untuk menjaga keseimbangan antara integrasi dan keragaman.

Pada periode awal tersebut, kelembagaan negara dalam bidang pendidikan dan kebudayaan juga masih mengalami pembentukan. Struktur pemerintahan mengalami perubahan seiring dengan dinamika politik dan revolusi mempertahankan kemerdekaan. Dokumentasi resmi pemerintah menunjukkan bahwa urusan pendidikan dan pengajaran telah menjadi bagian dari struktur pemerintahan sejak kabinet-kabinet awal Republik Indonesia.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kebijakan kebudayaan sejak awal tidak berdiri sendiri. Ia berada dalam hubungan erat dengan pendidikan, pembentukan karakter bangsa, dan pembangunan institusi negara.

Namun, kapasitas negara yang masih terbatas membuat kebijakan kebudayaan pada masa ini belum berkembang sebagai sistem kebijakan yang komprehensif. Orientasi utamanya lebih banyak terkait dengan pembentukan identitas, pendidikan, dan pembangunan kesadaran kebangsaan.

Pelajaran historis pertama dari periode ini adalah bahwa kebudayaan sejak awal memiliki fungsi strategis dalam pembentukan negara dan identitas nasional. Namun, fungsi strategis tersebut juga membutuhkan kelembagaan yang mampu menjamin agar kebudayaan nasional tidak berubah menjadi proyek penyeragaman.

3.2 Kebudayaan dalam Politik dan Pembangunan Orde Lama

Pada periode Demokrasi Liberal dan Demokrasi Terpimpin, kebudayaan semakin terhubung dengan dinamika politik nasional. Perdebatan mengenai identitas Indonesia, hubungan antara tradisi dan modernitas, serta arah pembangunan bangsa berlangsung bersamaan dengan kompetisi politik yang semakin kuat.

Kebudayaan tidak lagi sekadar dipandang sebagai unsur pembentuk identitas, tetapi juga menjadi arena perdebatan mengenai arah bangsa. Berbagai kelompok memiliki pandangan berbeda mengenai hubungan antara kebudayaan nasional, kebudayaan daerah, modernitas, agama, nasionalisme, dan ideologi.

Dalam periode Demokrasi Terpimpin, hubungan antara negara dan kebudayaan menjadi semakin politis. Negara semakin aktif menentukan arah kehidupan kebudayaan. Organisasi seni, lembaga kebudayaan, pendidikan, dan ekspresi budaya berada dalam lingkungan politik yang semakin intens.

Tod Jones menunjukkan bahwa perkembangan kebijakan budaya Indonesia pada periode Demokrasi Konstitusional hingga Demokrasi Terpimpin memperlihatkan perubahan dari kerangka regulasi budaya menuju bentuk kepemimpinan budaya yang lebih kuat oleh negara (Jones, 2015).

Kondisi tersebut memberikan pelajaran penting. Kebijakan kebudayaan tidak pernah sepenuhnya berada di luar politik. Ketika negara memiliki agenda politik yang kuat, kebudayaan dapat digunakan untuk membangun legitimasi, identitas, dan mobilisasi sosial.

Namun, hubungan yang terlalu kuat antara kebudayaan dan agenda politik juga dapat mempersempit ruang otonomi kebudayaan. Ketika ekspresi budaya harus mengikuti garis politik tertentu, kreativitas dan keragaman dapat mengalami tekanan.

Karena itu, periode ini menunjukkan adanya persoalan klasik dalam kebijakan kebudayaan: *seberapa jauh negara perlu hadir dalam kehidupan kebudayaan, dan pada titik mana kehadiran negara dapat berubah menjadi kontrol terhadap kebudayaan?*

Pertanyaan tersebut tetap relevan hingga saat ini, meskipun bentuknya berubah. Dalam era digital, misalnya, kontrol tidak hanya dapat terjadi melalui regulasi negara, tetapi juga melalui pasar, platform, algoritma, dan struktur distribusi informasi.

3.3 Kebudayaan dalam Pembangunan Orde Baru

Perubahan politik setelah 1965 membawa perubahan besar terhadap kebijakan kebudayaan. Orde Baru membangun sistem pemerintahan yang lebih terpusat dengan orientasi kuat pada stabilitas politik dan pembangunan ekonomi.

Dalam sistem tersebut, kebudayaan ditempatkan dalam kerangka pembangunan nasional. Negara berperan sangat dominan dalam menentukan arah, kelembagaan, pendanaan, pembinaan, dan representasi kebudayaan.

Kajian terbaru mengenai politik kebudayaan Orde Baru menunjukkan bahwa program pembinaan, inventarisasi, dan pelestarian seni rakyat merupakan bagian dari kebijakan budaya negara selama 1966–1998. Program tersebut tidak hanya bertujuan mempertahankan

tradisi, tetapi juga ditempatkan dalam kerangka pembangunan nasional, identitas budaya, modernisasi, dan respons terhadap globalisasi (Mufidah & Puguh, 2026).

Pendekatan tersebut menghasilkan sejumlah capaian penting. Negara memiliki kemampuan yang relatif kuat untuk membangun institusi, mendokumentasikan kebudayaan, mengembangkan museum, melakukan inventarisasi, membina kesenian, dan memperluas program kebudayaan ke daerah.

Namun, kemampuan administratif tersebut berjalan bersama sentralisasi yang kuat. Negara tidak hanya menjadi fasilitator, tetapi juga memiliki pengaruh besar dalam menentukan kebudayaan seperti apa yang dianggap merepresentasikan identitas nasional. Di sinilah muncul paradoks. Sentralisasi dapat memperkuat kapasitas negara, tetapi pada saat yang sama dapat mempersempit ruang partisipasi masyarakat.

Kebijakan kebudayaan yang sangat terpusat memiliki kelebihan dalam hal koordinasi, standardisasi, dan mobilisasi sumber daya. Namun, ia berisiko mengabaikan keragaman konteks lokal dan menjadikan masyarakat lebih sebagai objek pembinaan daripada subjek kebudayaan.

Jones (2015) menunjukkan bahwa politik kebudayaan Orde Baru membentuk hubungan yang kompleks antara negara, kebudayaan nasional, komunitas etnik, dan organisasi seni. Kebijakan kebudayaan bukan hanya proses administratif, tetapi juga bagian dari konstruksi politik mengenai identitas nasional.

Dari periode ini dapat ditarik *pelajaran historis kedua:* kapasitas negara diperlukan untuk menjalankan kebijakan kebudayaan, tetapi kapasitas tersebut perlu disertai mekanisme partisipasi dan perlindungan terhadap keragaman agar negara tidak menjadi satu-satunya penentu kehidupan budaya.

3.4 Reformasi dan Perubahan Paradigma Kebudayaan

Reformasi 1998 membawa perubahan mendasar dalam hubungan negara dan masyarakat. Demokratisasi membuka ruang yang lebih luas bagi masyarakat sipil, komunitas lokal, organisasi kebudayaan, akademisi, dan pemerintah daerah.

Perubahan tersebut berlangsung bersamaan dengan desentralisasi. Kewenangan yang sebelumnya terkonsentrasi di pusat mulai didistribusikan kepada daerah. Bagi kebijakan kebudayaan, perubahan tersebut membuka kesempatan bagi daerah untuk mengembangkan identitas, tradisi, dan program budaya sesuai karakter masing-masing.

Perubahan paradigma juga terlihat dalam meningkatnya perhatian terhadap hak masyarakat, keragaman, partisipasi, dan pelindungan warisan budaya. Kebudayaan semakin sulit dipahami hanya sebagai instrumen negara. Ia mulai dipahami sebagai ruang kehidupan masyarakat.

Namun, reformasi tidak otomatis menghasilkan sistem kebijakan yang lebih terintegrasi. Fragmentasi kelembagaan dan kapasitas pemerintah daerah yang tidak merata menimbulkan persoalan baru.

Sebagian daerah memiliki kapasitas fiskal, sumber daya manusia, infrastruktur, dan kelembagaan yang kuat. Daerah lain menghadapi keterbatasan serius. Akibatnya, desentralisasi dapat memperluas ruang partisipasi sekaligus memperbesar variasi kualitas

kebijakan. Di sinilah terdapat pelajaran penting: *Desentralisasi tanpa kapasitas dapat menghasilkan fragmentasi; sentralisasi tanpa partisipasi dapat menghasilkan uniformitas.* Kebijakan kebudayaan membutuhkan keseimbangan antara koordinasi nasional dan otonomi lokal.

Perubahan tersebut juga mendorong pergeseran konseptual dari *cultural administration* menuju *cultural governance.* Pemerintah tetap memiliki tanggung jawab, tetapi keberhasilan kebijakan semakin bergantung pada kemampuan menghubungkan berbagai aktor.

3.5 Desentralisasi dan Politik Kebudayaan Daerah

Desentralisasi memberikan ruang lebih besar bagi pemerintah daerah untuk mengembangkan kebijakan sesuai karakteristik masyarakat dan wilayahnya. Bagi kebudayaan, perubahan ini memiliki arti yang sangat penting karena sebagian besar kehidupan budaya berlangsung dalam konteks lokal.

Tradisi, bahasa, seni, pengetahuan, ritus, permainan rakyat, dan berbagai praktik budaya memiliki hubungan erat dengan komunitas dan lingkungan tempat kebudayaan tersebut berkembang. Karena itu, daerah memiliki posisi strategis dalam Pemajuan Kebudayaan.

Namun, desentralisasi juga memperlihatkan bahwa kapasitas kebudayaan tidak tersebar secara merata. Perbedaan kapasitas fiskal, kualitas aparatur, infrastruktur, data, perhatian politik, dan kemampuan perencanaan dapat menghasilkan ketimpangan. Dengan demikian, desentralisasi kebudayaan menghadirkan dua kemungkinan yang berjalan bersamaan.

Pertama, local cultural empowerment: daerah memiliki ruang untuk mengembangkan kebudayaannya sendiri. *Kedua, regional cultural inequality:* daerah dengan kapasitas lebih lemah dapat tertinggal dalam pelindungan dan pengembangan kebudayaan.

Persoalan tersebut tidak dapat diselesaikan dengan menarik kembali seluruh kewenangan ke pusat. Yang dibutuhkan adalah hubungan pusat-daerah yang lebih kuat melalui standardisasi tertentu, dukungan kapasitas, pembiayaan yang adil, integrasi data, dan mekanisme koordinasi.

Dalam perspektif *multi-level governance*, pemerintah pusat dan daerah bukan dua aktor yang berdiri sendiri. Keduanya merupakan bagian dari sistem yang memiliki fungsi berbeda tetapi saling bergantung. Karena itu, tantangan kebijakan kebudayaan pascareformasi bukan lagi sekadar siapa yang memiliki kewenangan, tetapi bagaimana kewenangan yang tersebar dapat bekerja sebagai satu sistem. Pertanyaan tersebut kelak menjadi bagian penting dari konsep *Governance Gap* dalam buku ini.

3.6 Perkembangan Kebijakan Kebudayaan Pasca-Reformasi

Periode pasca-reformasi menunjukkan perkembangan bertahap menuju kerangka kebijakan kebudayaan yang lebih sistematis. Salah satu cirinya adalah semakin kuatnya perhatian terhadap warisan budaya, pelindungan budaya, pendidikan, bahasa, kesenian, ekonomi kreatif, kebudayaan daerah, dan partisipasi masyarakat.

Pada tahap ini, berbagai regulasi sektoral dan program pemerintah berkembang dalam bidang yang berbeda-beda. Namun, keberagaman kebijakan tersebut belum selalu berarti integrasi. Justru semakin banyak kebijakan yang muncul, semakin penting kebutuhan untuk memastikan hubungan antarkebijakan. Masalah yang muncul adalah: banyak kebijakan tapi tidak terintegrasi, tumpang tindih, tanpa koordinasi, dan tidak optimal.

Sebuah negara dapat memiliki banyak program kebudayaan tetapi tetap menghadapi masalah koordinasi, data yang terfragmentasi, pembiayaan yang tersebar, serta ketidakjelasan hubungan antara output program dan outcome kebudayaan.

Perkembangan ini menunjukkan perlunya kerangka kebijakan yang lebih komprehensif. Kebijakan kebudayaan membutuhkan arah jangka panjang, pembagian peran, sistem data, mekanisme koordinasi, dan ukuran kinerja. Kebutuhan tersebut menjadi salah satu konteks penting lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017.

3.7 Lahirnya UU Pemajuan Kebudayaan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 merupakan salah satu titik balik terpenting dalam sejarah kebijakan kebudayaan Indonesia. Undang-undang ini memberikan dasar hukum yang lebih sistematis bagi Pemajuan Kebudayaan dan memperkenalkan kerangka yang lebih komprehensif daripada pendekatan pelestarian yang semata-mata berorientasi pada objek. Pemajuan Kebudayaan dilakukan melalui empat upaya strategis: pelindungan; pengembangan; pemanfaatan; dan pembinaan.

Undang-undang tersebut juga menetapkan sepuluh Objek Pemajuan Kebudayaan, yaitu ***tradisi lisan, manuskrip, adat istiadat, ritus, pengetahuan tradisional, teknologi tradisional, seni, bahasa, permainan rakyat, dan olahraga tradisional.***

Secara konseptual, perubahan tersebut sangat penting. Jika pelestarian terutama bertanya: *"Bagaimana sesuatu yang sudah ada dapat dipertahankan?"* maka Pemajuan Kebudayaan bertanya lebih jauh: *"Bagaimana kebudayaan dapat dilindungi, dikembangkan, dimanfaatkan, dan didukung agar terus hidup dan memberi manfaat bagi masyarakat?"* Perubahan tersebut menggeser kebijakan dari *object preservation* menuju *cultural system development.*

Namun, UU Nomor 5 Tahun 2017 tidak hanya berbicara mengenai objek. Ia juga memberikan perhatian terhadap masyarakat, perencanaan, pendanaan, kelembagaan, data, dan berbagai instrumen Pemajuan Kebudayaan. Dengan demikian, undang-undang tersebut menyediakan fondasi bagi perubahan paradigma yang menjadi salah satu inti buku ini: Dari melestarikan kebudayaan sebagai objek menuju memajukan kebudayaan sebagai ekosistem kehidupan. Tetapi undang-undang tetap membutuhkan perangkat implementasi. Karena itu, tahap berikutnya adalah pembentukan regulasi pelaksana.

3.8 Operasionalisasi Pemajuan Kebudayaan

Peraturan Pemerintah Nomor 87 Tahun 2021 menjadi instrumen penting untuk mengoperasionalkan UU Nomor 5 Tahun 2017. PP tersebut mengatur antara lain: Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan, Sistem Pendataan Kebudayaan Terpadu, pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, pembinaan, dan penghargaan. RIPK ditetapkan untuk jangka

waktu 20 tahun dan dapat ditinjau kembali setiap lima tahun. Sistem Pendataan Kebudayaan Terpadu mencakup data objek Pemajuan Kebudayaan, sumber daya manusia, lembaga dan pranata kebudayaan, sarana dan prasarana, serta data kebudayaan lainnya.

Kehadiran SPKT memiliki arti strategis karena kebijakan modern membutuhkan basis informasi yang memadai. Tanpa data yang baik, pemerintah sulit menjawab pertanyaan dasar: *Apa yang harus dilindungi? Siapa pelakunya? Di mana kebudayaan berkembang? Infrastruktur apa yang tersedia? Apa yang mengalami penurunan? Siapa yang membutuhkan intervensi? Program apa yang sudah dilakukan? Dan Apa hasilnya?* Dengan demikian, PP Nomor 87 Tahun 2021 memperkuat hubungan antara kebijakan dan *evidence.*

Namun, regulasi tidak otomatis menghasilkan integrasi data. Data dapat tersedia dalam banyak lembaga tetapi tetap terfragmentasi. Karena itu, keberadaan SPKT harus dipahami sebagai fondasi menuju *data governance*, bukan sebagai bukti bahwa persoalan data telah selesai.

PP tersebut juga memperkuat gagasan bahwa Pemajuan Kebudayaan membutuhkan perencanaan jangka panjang. Hal ini menjadi dasar bagi penyusunan Strategi Kebudayaan dan RIPK.

3.9 Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan

RIPK merupakan instrumen penting untuk menerjemahkan mandat UU Nomor 5 Tahun 2017 dan PP Nomor 87 Tahun 2021 ke dalam arah kebijakan jangka panjang. Secara konseptual, RIPK diperlukan karena kebudayaan tidak dapat dimajukan melalui program tahunan yang berdiri sendiri. Regenerasi membutuhkan waktu. Pembangunan infrastruktur membutuhkan tahapan. Perubahan tata kelola membutuhkan konsistensi. Ketahanan budaya juga merupakan hasil dari proses panjang. Dengan demikian, perencanaan kebudayaan perlu memiliki *long-term policy horizon.*

PP Nomor 87 Tahun 2021 telah memberikan dasar bahwa RIPK disusun untuk jangka waktu 20 tahun dan dapat ditinjau setiap lima tahun. Kerangka tersebut menunjukkan adanya upaya untuk menggabungkan stabilitas arah jangka panjang dengan kemampuan beradaptasi.

Prinsip tersebut penting karena kebijakan kebudayaan tidak boleh terlalu mudah berubah mengikuti siklus politik, tetapi juga tidak boleh begitu kaku sehingga tidak mampu merespons perubahan sosial, teknologi, ekonomi, dan lingkungan. Dengan demikian, perencanaan jangka panjang membutuhkan dua karakter sekaligus, yaitu *continuity* dan *adaptability.*

Kontinuitas diperlukan agar pembangunan kebudayaan tidak selalu dimulai dari awal. Adaptabilitas diperlukan agar kebijakan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan. Kebutuhan tersebut kemudian diperkuat melalui Strategi Kebudayaan.

3.10 Perpres Nomor 115 Tahun 2024 dan RIPK 2025–2045

Perpres Nomor 114 Tahun 2022 menetapkan Strategi Kebudayaan sebagai pedoman bagi pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan setiap orang dalam melaksanakan Pemajuan Kebudayaan. Strategi tersebut disusun untuk jangka waktu 20 tahun dan dapat ditinjau kembali setiap lima tahun.

Dua tahun kemudian, Perpres Nomor 115 Tahun 2024 menetapkan RIPK 2025–2045. Perpres tersebut ditetapkan sejak 10 Oktober 2024 dan berstatus berlaku. RIPK ditetapkan sebagai pedoman bagi pemerintah pusat dalam melaksanakan Pemajuan Kebudayaan untuk jangka waktu 20 tahun.

Kehadiran RIPK 2025–2045 merupakan tonggak penting karena untuk pertama kalinya Indonesia memiliki kerangka induk Pemajuan Kebudayaan dengan horizon yang secara eksplisit diarahkan hingga 2045.

Secara kebijakan, RIPK memberikan arah jangka panjang. Namun, arah tersebut perlu diterjemahkan ke dalam implementasi bertahap. Karena itu, RIPK tidak dapat dipahami sebagai daftar seluruh kegiatan yang harus dilakukan selama dua puluh tahun. Ia lebih tepat dipahami sebagai *strategic policy framework* yang membutuhkan instrumen implementasi pada tingkat yang lebih operasional. Dalam konteks ini, terdapat hubungan bertingkat:

1. UU Nomor 5 Tahun 2017 sebagai dasar hukum Pemajuan Kebudayaan;
2. PP Nomor 87 Tahun 2021 sebagai perangkat pelaksanaan;
3. Perpres Nomor 114 Tahun 2022 sebagai arah Strategi Kebudayaan;
4. Perpres Nomor 115 Tahun 2024 sebagai RIPK 2025–2045;
5. Rencana Aksi Nasional dan program pemerintah sebagai penerjemahan ke dalam tindakan.

Hubungan tersebut menunjukkan perkembangan penting dari *normative mandate* menuju *strategic framework sampai ke implementation.* Namun, masih terdapat pertanyaan analitis yang penting: *apakah seluruh lapisan tersebut telah terhubung secara efektif dengan data, kapasitas kelembagaan, pembiayaan, indikator, partisipasi masyarakat, dan mekanisme evaluasi?* Pertanyaan tersebut tidak dijawab di BAB III ini. Ia menjadi dasar bagi analisis arsitektur kebijakan pada BAB IV dan diagnosis kondisi pada BAB V–VI.

3.11 Pergeseran Paradigma: dari Pelestarian menuju Pemajuan Kebudayaan

Jika keseluruhan perkembangan historis tersebut dirangkum, terlihat adanya perubahan paradigma yang cukup mendasar. Pada tahap awal, kebudayaan terutama dipandang sebagai bagian dari *nation-building.*

Pada masa Orde Baru, kebudayaan semakin ditempatkan dalam kerangka *state-led development and cultural administration.* Masa Reformasi membuka ruang bagi *cultural diversity, participation, decentralization, and community agency.*

UU Nomor 5 Tahun 2017 kemudian memberikan dasar bagi paradigma *cultural advancement* melalui pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan. Perubahan tersebut dapat diringkas sebagai berikut.

Tabel 3.1 Evolusi Orientasi Kebijakan Kebudayaan Indonesia

Periode	Orientasi Dominan	Posisi Negara	Posisi Masyarakat
Awal Kemerdekaan	Identitas dan *nation-building*	Pembentuk fondasi	Pembentuk identitas
Orde Lama	Identitas dan politik kebudayaan	Pengarah kuat	Aktor politik-budaya
Orde Baru	Pembangunan, stabilitas, pembinaan	Dominan dan sentralistik	Cenderung sebagai objek pembinaan
Reformasi	Keragaman, demokratisasi, desentralisasi	Regulator dan fasilitator	Semakin kuat sebagai subjek
Pasca-UU 5/2017	Pemajuan kebudayaan	Pengarah dan pelindung	Subjek utama
RIPK 2025–2045	Ekosistem dan pembangunan jangka panjang	Pengorkestra kebijakan	Subjek dan *co-producer*

Tabel tersebut tidak dimaksudkan untuk menyederhanakan kompleksitas setiap periode. Setiap periode memiliki dinamika internal dan berbagai pengecualian. Namun, tabel membantu menunjukkan arah perubahan paradigmatik.

Perubahan paling penting adalah pergeseran dari kebudayaan sebagai objek yang dikelola menuju kebudayaan sebagai ekosistem yang perlu didukung. Dalam paradigma lama, pertanyaan utama cenderung berkisar pada: *Apa yang harus dilestarikan?*

Dalam paradigma Pemajuan Kebudayaan, pertanyaannya berkembang menjadi: *Apa yang harus dilindungi, dikembangkan, dimanfaatkan, dan dibina agar kehidupan budaya dapat terus berlangsung?*

Pertanyaan tersebut kemudian berkembang lagi dalam pendekatan buku ini menjadi: *Bagaimana seluruh ekosistem kebudayaan dapat diorkestrasi agar masyarakat mampu menjaga, mengembangkan, memanfaatkan, dan mewariskan kebudayaannya secara berkelanjutan?* Pertanyaan terakhir inilah yang menghubungkan BAB III dengan kerangka *Orchestrated Collaborative Cultural Governance* yang telah dibangun dalam BAB II.

3.12 Pembelajaran Historis Kebijakan Kebudayaan

Sejarah kebijakan kebudayaan Indonesia memberikan sejumlah pembelajaran penting bagi desain kebijakan masa depan.

Pertama, kebudayaan selalu berkaitan dengan negara dan pembangunan. Sejak awal kemerdekaan, kebudayaan memiliki hubungan erat dengan pembentukan identitas nasional dan pembangunan bangsa. Karena itu, kebijakan kebudayaan tidak dapat diposisikan sebagai agenda marginal. Namun, hubungan tersebut perlu dikelola agar kebudayaan tidak direduksi menjadi instrumen politik atau ekonomi semata.

Kedua, kapasitas negara diperlukan, tetapi dominasi negara bukan solusi. Pengalaman Orde Baru menunjukkan bahwa negara yang kuat mampu membangun institusi dan menjalankan program dalam skala besar. Tetapi sentralisasi juga dapat membatasi partisipasi

dan mengurangi sensitivitas terhadap konteks lokal. Karena itu, kebijakan masa depan membutuhkan *strong state capacity without excessive state domination.*

Ketiga, desentralisasi membutuhkan kapasitas dan koordinasi. Reformasi memperluas ruang bagi daerah dan masyarakat, tetapi juga memperlihatkan perbedaan kapasitas antardaerah. Dengan demikian, desentralisasi kebudayaan membutuhkan mekanisme dukungan, koordinasi, data, standar, dan pembiayaan yang memungkinkan daerah berkembang tanpa kehilangan hubungan dengan kerangka nasional.

Keempat, kebijakan yang banyak belum tentu merupakan sistem kebijakan yang terintegrasi. Pengalaman pascareformasi menunjukkan bahwa berbagai program dan regulasi dapat berkembang secara paralel. Persoalan berikutnya adalah memastikan keterhubungan antara regulasi, kelembagaan, program, pembiayaan, data, indikator, dan outcome.

Kelima, hukum memberikan fondasi, tetapi implementasi menentukan hasil. UU Nomor 5 Tahun 2017, PP Nomor 87 Tahun 2021, Perpres Nomor 114 Tahun 2022, dan Perpres Nomor 115 Tahun 2024 telah menyediakan kerangka normatif dan strategis yang semakin kuat. Namun, keberadaan regulasi tidak otomatis menghasilkan perubahan di lapangan. Masih diperlukan kapasitas implementasi, pembiayaan, SDM, data, koordinasi, partisipasi, dan mekanisme evaluasi.

Keenam, kebijakan kebudayaan perlu bergerak dari sectoral administration menuju *ecosystem governance*. Perkembangan historis menunjukkan bahwa kebudayaan semakin kompleks. Aktor yang terlibat semakin banyak dan batas antara sektor kebudayaan, pendidikan, ekonomi, teknologi, media, dan diplomasi semakin kabur. Karena itu, tata kelola kebudayaan tidak dapat hanya mengandalkan struktur birokrasi sektoral.

Ketujuh, keberlanjutan membutuhkan horizon jangka panjang. Budaya hidup melalui proses antargenerasi. Karena itu, kebijakan kebudayaan membutuhkan kesinambungan lintas periode pemerintahan. RIPK 2025–2045 memberikan dasar penting untuk kesinambungan tersebut. Tantangan berikutnya adalah memastikan bahwa horizon jangka panjang tersebut dapat diterjemahkan menjadi tahapan implementasi yang realistis dan adaptif.

Kedelapan, perubahan paradigma harus diikuti perubahan cara mengukur keberhasilan. Jika kebijakan berubah dari pelestarian menuju pemajuan, maka ukuran keberhasilannya juga tidak dapat berhenti pada jumlah objek yang dicatat atau kegiatan yang dilaksanakan. Ukuran keberhasilan harus semakin memperhatikan: keberlanjutan, partisipasi, regenerasi, akses, inovasi, kesejahteraan, dan ketahanan.

Dengan demikian, evolusi kebijakan kebudayaan Indonesia pada akhirnya bukan hanya perubahan regulasi. Ia merupakan perubahan mengenai apa yang dianggap sebagai masalah kebudayaan, siapa yang dianggap sebagai aktor, apa yang dianggap sebagai keberhasilan, dan bagaimana negara seharusnya menjalankan perannya.

3.13 Penutup

Sejarah kebijakan kebudayaan Indonesia memperlihatkan perjalanan yang panjang dari pendekatan yang berorientasi pada pembentukan identitas nasional menuju pendekatan yang semakin menempatkan masyarakat, keragaman, hak, partisipasi, dan keberlanjutan sebagai bagian penting dari Pemajuan Kebudayaan.

Pada masa awal kemerdekaan, kebudayaan berperan penting dalam membangun identitas nasional. Pada masa Orde Lama, kebudayaan menjadi bagian dari dinamika politik dan pembentukan arah bangsa. Pada masa Orde Baru, negara memperkuat kapasitas kelembagaan dan program kebudayaan, tetapi dalam struktur yang sangat terpusat. Reformasi kemudian membuka ruang yang lebih besar bagi daerah dan masyarakat, sekaligus menghadirkan persoalan baru berupa fragmentasi dan ketimpangan kapasitas.

Perkembangan pascareformasi akhirnya menghasilkan kerangka hukum yang semakin sistematis. UU Nomor 5 Tahun 2017 memberikan dasar konseptual dan normatif Pemajuan Kebudayaan; PP Nomor 87 Tahun 2021 memperkuat perangkat pelaksanaan dan sistem pendataan; Perpres Nomor 114 Tahun 2022 menetapkan Strategi Kebudayaan; dan Perpres Nomor 115 Tahun 2024 menetapkan RIPK 2025–2045.

Dengan demikian, secara normatif Indonesia telah mengalami perkembangan yang signifikan. Namun, sejarah juga menunjukkan bahwa kemajuan regulasi tidak selalu identik dengan kemajuan kapasitas implementasi.

Di sinilah pelajaran historis menjadi penting. Indonesia tidak membutuhkan kembali kepada sentralisasi lama, tetapi juga tidak dapat membiarkan desentralisasi berjalan tanpa koordinasi. Indonesia membutuhkan negara yang memiliki kapasitas kuat, tetapi sekaligus mampu membuka ruang partisipasi. Indonesia membutuhkan kebijakan nasional yang memiliki arah jelas, tetapi cukup adaptif untuk merespons keragaman lokal. Indonesia membutuhkan data nasional, tetapi juga harus menghargai pengetahuan yang hidup di komunitas.

Dengan kata lain, tantangan kebijakan kebudayaan masa kini bukan lagi semata-mata bagaimana negara mengelola kebudayaan, melainkan bagaimana seluruh ekosistem kebudayaan dapat bekerja secara terhubung.

Perubahan historis tersebut menjadi dasar untuk memahami arsitektur kebijakan yang berlaku saat ini. Karena itu, pertanyaan berikutnya adalah: *siapa yang memiliki kewenangan, bagaimana regulasi saling berhubungan, bagaimana peran pemerintah pusat dan daerah dibentuk, bagaimana masyarakat dan komunitas ditempatkan, serta di mana letak potensi fragmentasi dalam sistem tersebut?* Pertanyaan tersebut menjadi fokus BAB IV.

Referensi

1. Jones, T. (2015). *Kebudayaan dan Kekuasaan di Indonesia: Kebijakan Budaya Selama Abad ke-20 hingga Era Reformasi*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
2. Mufidah, R., & Puguh, D. (2026). “Seni Rakyat dan Politik Kebudayaan Orde Baru: Pembinaan, Inventarisasi, dan Pelestarian Tradisi di Indonesia (1966–1998).” *Jurnal Sejarah Citra Lekha*, 11(1).
3. Republik Indonesia. (1945). *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945*.
4. Republik Indonesia. (2017). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan*.
5. Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 87 Tahun 2021 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan*.

6. Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Presiden Nomor 114 Tahun 2022 tentang Strategi Kebudayaan*.
7. Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Presiden Nomor 115 Tahun 2024 tentang Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan Tahun 2025–2045*.
8. UNESCO. (2005). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Paris: UNESCO.
9. UNESCO. (2025). *MONDIACULT 2025 Outcome Document*. Paris: UNESCO.

BAB IV
ARSITEKTUR KEBIJAKAN DAN TATA KELOLA KEBUDAYAAN NASIONAL

Perjalanan kebijakan kebudayaan Indonesia menunjukkan perubahan yang cukup mendasar. Jika pada masa sebelumnya kebudayaan sering ditempatkan terutama sebagai instrumen pembentukan identitas nasional, objek pelestarian, atau bagian dari administrasi pemerintahan, maka perkembangan kebijakan sejak era Reformasi bergerak menuju pemahaman yang lebih luas. Kebudayaan mulai diposisikan sebagai hak, sumber daya pembangunan, ruang ekspresi masyarakat, sekaligus ekosistem kehidupan yang melibatkan negara dan berbagai aktor nonnegara.

Perubahan tersebut memperoleh landasan hukum yang lebih kuat melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan. Undang-undang ini tidak hanya memberikan dasar hukum bagi kebijakan kebudayaan secara nasional, tetapi juga memperkenalkan kerangka Pemajuan Kebudayaan melalui empat upaya strategis, yaitu Pelindungan, Pengembangan, Pemanfaatan, dan Pembinaan. Keempatnya diarahkan untuk memastikan bahwa kebudayaan tidak berhenti sebagai warisan masa lalu, melainkan terus hidup, berkembang, dimanfaatkan secara bermartabat, dan diwariskan antargenerasi.

Kerangka tersebut kemudian diperkuat melalui PP Nomor 87 Tahun 2021 yang mengatur antara lain Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan (RIPK), Sistem Pendataan Kebudayaan Terpadu (SPKT), Pelindungan, Pengembangan, Pemanfaatan, Pembinaan, dan penghargaan. PP ini penting karena menggeser kebijakan kebudayaan dari sekadar deklarasi normatif menuju kebutuhan akan perencanaan, data, kelembagaan, dan instrumen implementasi.

Perkembangan berikutnya adalah lahirnya Perpres Nomor 114 Tahun 2022 tentang Strategi Kebudayaan dan Perpres Nomor 115 Tahun 2024 tentang Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan 2025–2045. Strategi Kebudayaan menjadi pedoman bagi pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan setiap orang dalam melaksanakan Pemajuan Kebudayaan, sedangkan RIPK memberikan arah pembangunan kebudayaan untuk jangka waktu 20 tahun.

Secara kelembagaan, perkembangan tersebut semakin diperkuat dengan pembentukan Kementerian Kebudayaan melalui Perpres Nomor 190 Tahun 2024. Kementerian ini memiliki fungsi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan dalam bidang pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, pembinaan, diplomasi, promosi, dan kerja sama kebudayaan, termasuk bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan kementerian di daerah.

Namun, kemajuan normatif dan kelembagaan tersebut tidak boleh dipahami sebagai bukti bahwa tata kelola kebudayaan Indonesia telah sepenuhnya terintegrasi. Regulasi yang lengkap tidak selalu menghasilkan implementasi yang terhubung. Kelembagaan yang kuat tidak selalu menghasilkan koordinasi yang efektif. Data yang tersedia tidak selalu berubah menjadi pengetahuan kebijakan. Dan banyaknya program tidak dengan sendirinya menghasilkan keberlanjutan kebudayaan.

Di sinilah persoalan arsitektur kebijakan menjadi penting. Pertanyaan utama bukan hanya apa regulasi yang berlaku, tetapi juga bagaimana regulasi tersebut membentuk

hubungan antarlembaga, bagaimana kewenangan dibagi, bagaimana sumber daya bergerak, bagaimana masyarakat ditempatkan, dan bagaimana berbagai aktor dapat bekerja sebagai sebuah ekosistem.

Dengan perspektif tersebut, bab ini membahas arsitektur kebijakan kebudayaan Indonesia secara berlapis: mulai dari landasan konstitusional, hierarki regulasi, instrumen perencanaan, pembagian peran pemerintah pusat dan daerah, posisi masyarakat dan komunitas, hingga keterlibatan perguruan tinggi, dunia usaha, media, dan platform digital. Pembahasan kemudian diarahkan pada persoalan koordinasi dan potensi fragmentasi sebagai dasar untuk memahami mengapa reformasi tata kelola menjadi salah satu kebutuhan utama Pemajuan Kebudayaan menuju 2045.

4.1 Landasan Konstitusional Kebijakan Kebudayaan

Arsitektur kebijakan kebudayaan Indonesia pada dasarnya berangkat dari konstitusi. Pasal 32 UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menempatkan kebudayaan dalam kerangka kehidupan bangsa sekaligus memberikan ruang bagi masyarakat untuk memelihara dan mengembangkan nilai-nilai budayanya. Konstitusi dengan demikian tidak hanya menempatkan kebudayaan sebagai urusan pemerintah, tetapi juga sebagai bagian dari kehidupan masyarakat dan identitas nasional.

Makna konstitusional tersebut penting karena menentukan cara negara memandang kebudayaan. Negara tidak semestinya memperlakukan kebudayaan sebagai objek yang sepenuhnya berada di bawah kendali birokrasi. Negara memiliki tanggung jawab untuk memajukan kebudayaan, tetapi masyarakat memiliki hak untuk hidup, memelihara, mengembangkan, dan mengekspresikan kebudayaannya.

Dengan demikian, hubungan negara dan kebudayaan mengandung dua dimensi yang harus berjalan bersamaan. *Pertama, state responsibility*, yaitu kewajiban negara menciptakan kondisi yang memungkinkan kebudayaan berkembang. *Kedua, cultural agency,* yaitu kemampuan masyarakat dan komunitas untuk menjadi pelaku aktif dalam kehidupan kebudayaan.

Keseimbangan tersebut sangat penting. Negara yang terlalu dominan berisiko menjadikan kebijakan kebudayaan sebagai instrumen standardisasi atau homogenisasi. Sebaliknya, negara yang terlalu pasif dapat membiarkan berbagai kesenjangan akses, pembiayaan, dokumentasi, regenerasi, dan perlindungan berkembang tanpa intervensi yang memadai.

Karena itu, prinsip konstitusional kebudayaan dapat dibaca sebagai hubungan antara hak masyarakat, tanggung jawab negara, dan keberagaman kehidupan budaya. Perspektif ini sejalan dengan perkembangan internasional yang semakin menempatkan hak untuk berpartisipasi dalam kehidupan budaya sebagai bagian dari hak asasi manusia dan melihat kebudayaan sebagai public good yang memiliki nilai intrinsik sekaligus kontribusi terhadap pembangunan (UNESCO, 2025).

Implikasinya bagi kebijakan sangat jelas: pemerintah tidak hanya perlu melindungi produk budaya, tetapi juga harus membangun lingkungan kelembagaan yang memungkinkan masyarakat menjadi subjek kebudayaan.

4.2 Kerangka Kebijakan

Arsitektur hukum Pemajuan Kebudayaan Indonesia dapat dipahami sebagai suatu sistem berlapis. Pada tingkat tertinggi terdapat UUD Tahun 1945. Pada tingkat undang-undang terdapat UU Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan. Undang-undang tersebut kemudian dijabarkan melalui PP Nomor 87 Tahun 2021. Pada tingkat kebijakan strategis terdapat Perpres Nomor 114 Tahun 2022 tentang Strategi Kebudayaan dan Perpres Nomor 115 Tahun 2024 tentang RIPK 2025–2045. Secara sederhana, hubungan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut.



Gambar 4.1 Struktur Kebijakan Pemajuan Kebudayaan Indonesia

Struktur tersebut menunjukkan bahwa kebijakan kebudayaan tidak berdiri sebagai kumpulan regulasi yang terpisah. Setiap regulasi memiliki fungsi yang berbeda dalam siklus kebijakan.

UU Nomor 5 Tahun 2017 memberikan kerangka substantif mengenai Pemajuan Kebudayaan. PP Nomor 87 Tahun 2021 menyediakan mekanisme pelaksanaan. Strategi Kebudayaan memberikan arah strategis. RIPK memberikan horizon jangka panjang. Rencana Aksi Nasional kemudian menerjemahkan arah tersebut ke dalam agenda yang lebih operasional.

Secara konseptual, arsitektur ini sudah menunjukkan kemajuan penting. Kebijakan kebudayaan tidak lagi hanya memiliki *legal basis*, tetapi juga mulai memiliki *policy architecture.*

Namun, semakin banyak lapisan kebijakan juga menimbulkan tantangan baru. Setiap lapisan membutuhkan konsistensi tujuan, pembagian peran, sistem data, pembiayaan, indikator, dan mekanisme koordinasi. Tanpa integrasi, hierarki regulasi dapat berubah menjadi hierarki dokumen yang tidak sepenuhnya terhubung dalam praktik.

Karena itu, kualitas arsitektur kebijakan tidak cukup dinilai dari jumlah regulasi yang tersedia. Ukuran yang lebih penting adalah sejauh mana regulasi tersebut mampu membentuk sistem kebijakan yang koheren dari norma hingga hasil.

4.3 UU Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan

UU Nomor 5 Tahun 2017 merupakan tonggak penting dalam perkembangan kebijakan kebudayaan Indonesia. Undang-undang ini lahir dari kebutuhan untuk menyediakan dasar hukum yang memadai bagi Pemajuan Kebudayaan secara menyeluruh dan terpadu.

Salah satu kontribusi terpenting UU ini adalah perubahan cara pandang terhadap kebudayaan. Kebudayaan tidak lagi hanya dilihat dari perspektif pelestarian, tetapi sebagai sesuatu yang dapat dilindungi, dikembangkan, dimanfaatkan, dan dibina. Keempat dimensi tersebut memiliki makna yang berbeda tetapi saling berkaitan.

1. Pelindungan: berorientasi pada keberlangsungan dan keberadaan kebudayaan.
2. Pengembangan: memberikan ruang bagi kreativitas, inovasi, dan perubahan.
3. Pemanfaatan: menghubungkan kebudayaan dengan kehidupan masyarakat dan kesejahteraan.
4. Pembinaan: memperkuat kapasitas manusia dan ekosistem yang menopang kehidupan kebudayaan.

Kerangka ini penting karena kebudayaan pada hakikatnya bersifat hidup. Kebudayaan tidak akan bertahan hanya karena disimpan. Ia bertahan ketika masih dipraktikkan, dipelajari, diwariskan, dikembangkan, dan memiliki tempat dalam kehidupan masyarakat.

Karena itu, salah satu prinsip penting yang perlu ditarik dari UU Nomor 5 Tahun 2017 adalah: *Kebudayaan yang terdokumentasi belum tentu kebudayaan yang hidup; kebudayaan yang terlindungi belum tentu kebudayaan yang berkelanjutan.*

UU ini juga mengidentifikasi sepuluh Objek Pemajuan Kebudayaan, yaitu tradisi lisan, manuskrip, adat istiadat, ritus, pengetahuan tradisional, teknologi tradisional, seni, bahasa, permainan rakyat, dan olahraga tradisional.

Sepuluh objek tersebut memberikan kerangka penting untuk pendataan dan intervensi kebijakan. Namun, Pemajuan Kebudayaan tidak dapat berhenti pada objek. Objek selalu berada dalam hubungan dengan manusia, komunitas, lembaga, ruang, teknologi, ekonomi, dan lingkungan sosialnya.

Di sinilah letak tantangan implementasi UU Nomor 5 Tahun 2017, yaitu *bagaimana menerjemahkan kerangka normatif yang sudah cukup komprehensif menjadi sistem kebijakan yang benar-benar bekerja di tingkat ekosistem?*

Pertanyaan tersebut menjadi semakin penting ketika kebudayaan berhadapan dengan perubahan demografi, digitalisasi, komersialisasi, perubahan lingkungan, mobilitas penduduk, dan transformasi ekonomi. Pemajuan Kebudayaan harus mampu menjaga kontinuitas sekaligus membuka ruang bagi perubahan.

4.4 PP Nomor 87 Tahun 2021

Jika UU Nomor 5 Tahun 2017 memberikan fondasi normatif, PP Nomor 87 Tahun 2021 memberikan perangkat operasional yang lebih rinci. PP ini mengatur Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan, Sistem Pendataan Kebudayaan Terpadu, Pelindungan, Pengembangan, Pemanfaatan, Pembinaan, serta penghargaan terkait Pemajuan Kebudayaan.

Salah satu aspek paling strategis adalah pengakuan terhadap pentingnya data kebudayaan. PP Nomor 87 Tahun 2021 mengatur Sistem Pendataan Kebudayaan Terpadu yang mencakup objek Pemajuan Kebudayaan, sumber daya manusia kebudayaan, lembaga dan pranata kebudayaan, sarana dan prasarana, serta data lain yang berkaitan dengan kebudayaan. Kehadiran sistem data kebudayaan menunjukkan bahwa kebijakan kebudayaan mulai bergerak menuju *evidence-based cultural policy.*

Perubahan ini sangat penting. Kebijakan yang tidak didukung data cenderung bergantung pada persepsi, rutinitas program, atau preferensi administratif. Sebaliknya, kebijakan berbasis data memungkinkan pemerintah mengidentifikasi siapa yang membutuhkan intervensi, wilayah mana yang mengalami ketertinggalan, objek mana yang rentan, dan program apa yang menghasilkan manfaat.

Namun, keberadaan sistem pendataan tidak otomatis menyelesaikan persoalan data. Data dapat tersedia tetapi tidak terintegrasi. Data dapat lengkap secara administratif tetapi tidak cukup untuk mengukur outcome. Data dapat dikumpulkan oleh banyak lembaga tetapi menggunakan definisi, unit analisis, dan periode yang berbeda. Dengan demikian, persoalan data kebudayaan bukan sekadar *data availability,* melainkan *data interoperability, data quality, data governance,* dan *policy usability.*

Hal tersebut memiliki implikasi besar bagi pembangunan kebijakan menuju 2045. Indonesia tidak cukup hanya memiliki database kebudayaan. Indonesia membutuhkan sistem informasi kebudayaan yang mampu menghubungkan data dengan keputusan kebijakan.

4.5 Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan

Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan atau RIPK merupakan instrumen penting dalam membangun kesinambungan kebijakan kebudayaan. PP Nomor 87 Tahun 2021 menetapkan bahwa RIPK disusun untuk jangka waktu 20 tahun dan dapat ditinjau kembali setiap lima tahun. Ketentuan tersebut kemudian diwujudkan melalui Perpres Nomor 115 Tahun 2024 tentang RIPK 2025–2045. RIPK memberikan sesuatu yang selama ini sering menjadi persoalan dalam kebijakan kebudayaan: horizon waktu yang panjang.

Kebudayaan tidak berubah dalam satu siklus anggaran. Regenerasi pelaku budaya membutuhkan waktu. Pendidikan membutuhkan waktu. Dokumentasi dan transmisi pengetahuan membutuhkan proses antargenerasi. Pembangunan infrastruktur membutuhkan investasi. Perubahan perilaku masyarakat juga berlangsung secara gradual. Karena itu, kebijakan kebudayaan memerlukan konsistensi lintas pemerintahan dan lintas generasi.

Perpres Nomor 115 Tahun 2024 menetapkan RIPK untuk periode 2025–2045 sebagai pedoman bagi pemerintah pusat dalam melaksanakan Pemajuan Kebudayaan. Perpres tersebut juga membagi horizon pelaksanaan ke dalam empat periode lima tahunan.

Kerangka 20 tahun tersebut memberi peluang bagi Indonesia untuk mengubah cara berpikir dari program jangka pendek menuju pembangunan kapasitas sistem. Namun, horizon panjang juga membawa tantangan. Semakin panjang periode perencanaan, semakin besar kemungkinan terjadi perubahan teknologi, politik, ekonomi, lingkungan, dan struktur sosial. Oleh sebab itu, perencanaan kebudayaan tidak boleh menjadi dokumen yang kaku.

RIPK harus dibaca sebagai arah jangka panjang yang membutuhkan mekanisme adaptasi. Dalam konteks inilah monitoring, evaluasi, pembelajaran kebijakan, dan penyesuaian strategi menjadi penting.

4.6 Strategi Kebudayaan

Strategi Kebudayaan memiliki posisi yang berbeda tetapi saling melengkapi dengan RIPK. Perpres Nomor 114 Tahun 2022 menetapkan Strategi Kebudayaan sebagai pedoman bagi Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah, dan setiap orang dalam melaksanakan Pemajuan Kebudayaan. Strategi tersebut disusun untuk jangka waktu 20 tahun dan dapat ditinjau kembali setiap lima tahun.

Posisi Strategi Kebudayaan menjadi penting karena Pemajuan Kebudayaan bukan semata-mata urusan pemerintah. Kebudayaan hidup dalam masyarakat. Oleh karena itu, strategi kebudayaan harus memiliki dimensi negara sekaligus dimensi sosial.

Dalam kerangka tersebut, pemerintah memiliki fungsi strategis untuk menyediakan arah, regulasi, sumber daya, perlindungan, dan kondisi yang memungkinkan masyarakat berkembang. Masyarakat, komunitas, seniman, pelaku budaya, lembaga pendidikan, dunia usaha, dan aktor lainnya memiliki peran dalam menghidupkan kebudayaan dalam praktik.

Perspektif ini menghindarkan kebijakan kebudayaan dari dua ekstrem. *Ekstrem pertama* adalah *state-centric cultural policy*, ketika negara menjadi aktor utama yang menentukan hampir seluruh agenda kebudayaan. *Ekstrem kedua* adalah *laissez-faire cultural policy,* ketika negara terlalu menyerahkan kebudayaan kepada mekanisme pasar atau dinamika sosial tanpa perlindungan yang memadai.

Di antara keduanya, terdapat pendekatan yang lebih produktif: negara sebagai pengarah dan pengorkestra, masyarakat sebagai subjek, dan berbagai aktor sebagai mitra dalam ekosistem kebudayaan.

Perspektif tersebut juga sejalan dengan perkembangan global. MONDIACULT 2025 menekankan pentingnya kebijakan kebudayaan yang partisipatif, hak budaya, teknologi digital, ekonomi budaya, hubungan kebudayaan dengan pendidikan dan perubahan iklim, serta perlunya sistem informasi budaya yang lebih kuat untuk mendukung kebijakan berbasis bukti (UNESCO, 2025).

4.7 Pokok Pikiran Kebudayaan Daerah

Salah satu karakter penting arsitektur Pemajuan Kebudayaan Indonesia adalah pengakuan terhadap dimensi daerah. Indonesia bukan negara dengan satu bentuk kebudayaan yang homogen. Kebudayaan nasional tumbuh dari keberagaman pengalaman sejarah, komunitas, bahasa, tradisi, lingkungan, dan praktik sosial di berbagai wilayah. Karena itu,

kebijakan kebudayaan nasional tidak dapat disusun hanya dari perspektif pusat. Ia membutuhkan pengetahuan yang berasal dari daerah dan komunitas.

Dalam kerangka Pemajuan Kebudayaan, Pokok Pikiran Kebudayaan Daerah (PPKD) menjadi salah satu instrumen penting untuk menghadirkan perspektif tersebut. PPKD dapat dipahami sebagai mekanisme untuk mengidentifikasi kondisi, potensi, masalah, dan kebutuhan kebudayaan pada tingkat daerah sebagai bahan bagi perencanaan Pemajuan Kebudayaan.

Keberadaan PPKD memiliki arti strategis karena memungkinkan kebijakan nasional memperoleh basis pengetahuan yang lebih dekat dengan realitas masyarakat. Namun, PPKD juga menghadapi persoalan yang lebih luas. Dokumen perencanaan akan kehilangan makna apabila hanya diperlakukan sebagai kewajiban administratif. Nilai strategis PPKD justru terletak pada kemampuannya menjadi *living policy knowledge*—pengetahuan yang digunakan untuk menentukan prioritas, anggaran, program, dan evaluasi.

Dengan demikian, hubungan antara PPKD dan kebijakan nasional seharusnya tidak bersifat satu arah. Pusat tidak sekadar menerima dokumen daerah, sementara daerah hanya menunggu arahan pusat. Yang dibutuhkan adalah dialog kebijakan dua arah.

Pusat menyediakan kerangka, standar, sumber daya, dan dukungan teknis. Daerah menyediakan pengetahuan kontekstual, prioritas lokal, dan kapasitas implementasi. Komunitas menyediakan pengalaman hidup kebudayaan yang tidak selalu dapat ditangkap oleh dokumen administratif.

4.8 Sistem Pendataan Kebudayaan Terpadu

Data merupakan salah satu fondasi utama tata kelola kebudayaan modern. Tanpa data yang memadai, pemerintah akan kesulitan menentukan prioritas, mengalokasikan anggaran, mengukur hasil, dan mengevaluasi kebijakan.

PP Nomor 87 Tahun 2021 telah memberikan dasar bagi Sistem Pendataan Kebudayaan Terpadu dengan cakupan data objek Pemajuan Kebudayaan, sumber daya manusia, lembaga dan pranata, sarana dan prasarana, serta data kebudayaan lainnya. Namun, tantangan yang dihadapi bukan hanya membangun database. Sistem data yang baik harus menjawab setidaknya lima pertanyaan:

1. Apa yang diukur?
2. Siapa yang menjadi sumber data?
3. Bagaimana data diverifikasi?
4. Bagaimana data dapat dibandingkan antarwilayah dan antarwaktu?
5. Bagaimana data digunakan untuk mengambil keputusan?

Dengan demikian, sistem data kebudayaan harus bergerak dari pendekatan *data collection* menuju *data governance.*

Perubahan ini semakin penting di era digital. UNESCO melalui *UNESCO Framework for Cultural Statistics 2025* menekankan perlunya konsep, definisi, dan klasifikasi statistik kebudayaan yang lebih terstandar agar kontribusi kebudayaan terhadap pembangunan dapat diukur secara lebih baik (UNESCO UIS, 2025).

Bagi Indonesia, agenda tersebut memiliki relevansi langsung. Sistem Pendataan Kebudayaan Terpadu perlu tidak hanya menjadi tempat menyimpan informasi, tetapi menjadi infrastruktur pengetahuan kebijakan.

Dalam kerangka buku ini, persoalan tersebut kemudian menjadi salah satu dasar bagi pengembangan *Cultural Data Governance,* yang akan dibahas lebih jauh dalam bab mengenai tata kelola kolaboratif.

4.9 Pemerintah Pusat dalam Pemajuan Kebudayaan

Pemerintah pusat memiliki posisi strategis dalam arsitektur Pemajuan Kebudayaan. Pembentukan Kementerian Kebudayaan melalui Perpres Nomor 190 Tahun 2024 memperkuat kelembagaan pemerintah pusat dalam urusan kebudayaan. Perpres tersebut menetapkan bahwa Kementerian Kebudayaan menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang kebudayaan dan memiliki fungsi dalam perumusan, penetapan, serta pelaksanaan kebijakan pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, pembinaan, diplomasi, promosi, dan kerja sama kebudayaan.

Kementerian juga memiliki fungsi bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan kementerian di daerah. Secara konseptual, fungsi pemerintah pusat dapat dikelompokkan menjadi beberapa peran, yaitu:

1. *Regulator.* Pemerintah menetapkan norma, standar, kebijakan, dan kerangka hukum.
2. *Coordinator.* Pemerintah menghubungkan berbagai kementerian, pemerintah daerah, dan aktor nonnegara.
3. *Enabler.* Pemerintah menciptakan kondisi agar masyarakat dan pelaku kebudayaan mampu berkembang.
4. *Financier.* Pemerintah menyediakan dan mengarahkan sumber daya publik.
5. *Protector.* Pemerintah memastikan kebudayaan yang rentan memperoleh perlindungan.
6. *Evaluator.* Pemerintah memastikan bahwa kebijakan menghasilkan manfaat yang dapat dibuktikan.
7. *International cultural actor.* Pemerintah mengembangkan diplomasi, promosi, dan kerja sama kebudayaan di tingkat internasional.

Perubahan penting yang diperlukan adalah pergeseran dari *government as sole provider* menuju *government as orchestrator.*

Pemerintah tidak mungkin memiliki seluruh pengetahuan, kreativitas, jaringan, modal, teknologi, dan legitimasi budaya yang diperlukan untuk mengelola seluruh ekosistem kebudayaan Indonesia. Peran pemerintah justru menjadi semakin strategis ketika ia mampu menghubungkan sumber daya yang tersebar pada berbagai aktor.

4.10 Pemerintah Daerah dalam Pemajuan Kebudayaan

Kebudayaan hidup di tempat, karena itu, pemerintah daerah memiliki posisi yang tidak dapat digantikan oleh pemerintah pusat. UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah membangun kerangka hubungan pusat-daerah melalui pembagian urusan pemerintahan dan pembinaan dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Hubungan tersebut membutuhkan koordinasi dan standar nasional sekaligus ruang bagi daerah untuk mengelola urusan yang menjadi kewenangannya.

Dalam Pemajuan Kebudayaan, pemerintah daerah berhadapan langsung dengan konteks sosial dan budaya masyarakat. Pemerintah daerah lebih dekat dengan komunitas, ruang budaya, pelaku seni, lembaga adat, sekolah, fasilitas budaya, dan kebutuhan lokal.

Namun, kedekatan tersebut tidak otomatis berarti kapasitas yang sama. Daerah memiliki perbedaan besar dalam kemampuan fiskal, kualitas SDM, infrastruktur, data, kelembagaan, dan kapasitas perencanaan.

Di sinilah muncul sebuah paradoks desentralisasi: *Semakin dekat kebijakan dengan masyarakat, semakin besar peluang kebijakan menjadi kontekstual; tetapi semakin besar pula kebutuhan untuk memastikan kapasitas daerah tidak terlalu timpang.*

Jika ketimpangan kapasitas tidak diatasi, desentralisasi dapat menghasilkan *cultural inequality by geography.* Masyarakat di daerah dengan kapasitas fiskal dan kelembagaan kuat memperoleh akses dan dukungan kebudayaan yang lebih baik dibanding masyarakat di daerah dengan kapasitas rendah.

Karena itu, hubungan pusat-daerah dalam Pemajuan Kebudayaan tidak seharusnya dipahami sebagai pembagian tugas semata. Ia harus dipahami sebagai arsitektur dukungan dan penguatan kapasitas.

4.11 Masyarakat dan Komunitas Kebudayaan

Salah satu perubahan paling penting dalam paradigma Pemajuan Kebudayaan adalah perubahan posisi masyarakat. Masyarakat bukan sekadar penerima kebijakan. Komunitas bukan sekadar objek program. Pelaku kebudayaan bukan sekadar penerima bantuan. Mereka adalah pemilik pengetahuan, pencipta ekspresi, penjaga ingatan, pelaku transmisi, sekaligus produsen kebudayaan.

Perspektif tersebut memiliki konsekuensi terhadap desain kebijakan. Program kebudayaan yang dirancang tanpa melibatkan masyarakat sejak awal berisiko tidak sesuai dengan kebutuhan lokal. Bahkan program yang secara administratif berhasil dapat gagal secara sosial apabila masyarakat tidak merasa memiliki proses tersebut. Karena itu, partisipasi perlu ditempatkan dalam spektrum yang lebih luas.

Pada tingkat paling rendah, masyarakat hanya menerima informasi. Pada tahap berikutnya masyarakat dikonsultasikan. Pada tahap yang lebih tinggi masyarakat ikut merancang dan melaksanakan program. Pada tingkat tertinggi, masyarakat bersama pemerintah mengambil keputusan sebagai *co-governance.*

Dengan demikian, partisipasi bukan sekadar jumlah orang yang hadir dalam kegiatan. Partisipasi menyangkut kekuasaan untuk memengaruhi keputusan. Prinsip tersebut menjadi dasar penting bagi model tata kelola dalam buku ini, yaitu *community as subject.* Masyarakat ditempatkan sebagai subjek utama Pemajuan Kebudayaan, sementara negara berperan menciptakan kondisi yang memungkinkan subjek tersebut berkembang.

4.12 Perguruan Tinggi dan Lembaga Pengetahuan

Perguruan tinggi memiliki posisi strategis karena Pemajuan Kebudayaan semakin membutuhkan pengetahuan yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Perguruan tinggi dapat menjalankan sekurang-kurangnya enam fungsi.

1. Menghasilkan penelitian mengenai kebudayaan.
2. Mendokumentasikan pengetahuan yang terancam hilang.
3. Mengembangkan metode dan inovasi.
4. Melakukan evaluasi kebijakan.
5. Membangun kapasitas SDM kebudayaan.
6. Menjadi ruang dialog antara negara, masyarakat, dan komunitas.

Peran tersebut menjadi semakin penting karena kebijakan kebudayaan menghadapi masalah yang kompleks. Tidak semua persoalan dapat diselesaikan melalui regulasi. Banyak masalah membutuhkan penelitian, eksperimen kebijakan, evaluasi, dan pembelajaran.

Perguruan tinggi juga dapat berfungsi sebagai *knowledge broker*, yaitu penghubung antara pengetahuan akademik dan kebutuhan praktis masyarakat maupun pemerintah.

Namun, hubungan perguruan tinggi dengan kebijakan kebudayaan tidak boleh berhenti pada penelitian yang menghasilkan laporan. Pengetahuan harus diterjemahkan menjadi keputusan, desain program, inovasi, dan evaluasi. Dengan kata lain:



Gambar 4.2 Proses Pengetahuan Kebudayaan menjadi Pembelajaran

Siklus tersebut merupakan salah satu fondasi penting bagi kebijakan kebudayaan berbasis bukti.

4.13 Dunia Usaha dan Industri Kreatif

Dunia usaha memiliki peran penting dalam memperluas sumber daya Pemajuan Kebudayaan. Kebudayaan memiliki dimensi ekonomi, tetapi nilai kebudayaan tidak dapat direduksi menjadi nilai ekonomi semata.

Perbedaan ini penting. Ketika kebudayaan hanya dipandang sebagai komoditas, terdapat risiko komersialisasi berlebihan, eksploitasi simbol budaya, ketimpangan distribusi manfaat, dan hilangnya kontrol komunitas. Sebaliknya, ketika dimensi ekonomi sepenuhnya diabaikan, pelaku kebudayaan dapat mengalami keterbatasan pendapatan dan keberlanjutan.

Karena itu, hubungan kebudayaan dan ekonomi membutuhkan prinsip *fair value creation.* Nilai ekonomi harus dapat berjalan bersama nilai sosial, identitas, hak budaya, dan keberlanjutan.

UNESCO menekankan bahwa ekonomi budaya dan sektor kreatif dapat menjadi penggerak pembangunan berkelanjutan, tetapi keberlanjutannya membutuhkan perlindungan

hak ekonomi dan sosial pekerja budaya, akses pasar, pembiayaan, infrastruktur, dan tata kelola yang inklusif (UNESCO, 2025). Dunia usaha dapat ditempatkan sebagai:

1. Investor;
2. Penyedia pasar;
3. Mitra teknologi;
4. Distributor;
5. Sponsor;
6. Pengembang produk budaya;
7. Mitra internasionalisasi; dan
8. Pencipta lapangan kerja.

Namun, keterlibatan dunia usaha membutuhkan tata kelola agar kepentingan ekonomi tidak menggeser kepentingan budaya.

4.14 Media dan Platform Digital

Media memiliki kekuatan besar dalam menentukan apa yang terlihat, didengar, dibicarakan, dan diingat oleh masyarakat. Dalam konteks kebudayaan, media dapat memperluas jangkauan ekspresi budaya, memperkenalkan tradisi kepada generasi muda, membangun audiens, dan membuka pasar baru.

Platform digital bahkan membawa perubahan yang lebih mendasar. Kebudayaan tidak lagi hanya berada di ruang fisik. Ia hadir dalam media sosial, platform video, layanan streaming, arsip digital, marketplace, gim, aplikasi, dan ruang virtual.

Digitalisasi membuka peluang luar biasa untuk dokumentasi, pendidikan, distribusi, dan partisipasi. Namun, digitalisasi juga menciptakan risiko baru: ketergantungan pada platform, algorithmic bias, misinformasi, eksploitasi data, pelanggaran hak kekayaan intelektual, dan komersialisasi ekspresi budaya tanpa persetujuan komunitas.

MONDIACULT 2025 secara khusus menempatkan teknologi digital dan kecerdasan artifisial sebagai salah satu agenda penting kebijakan kebudayaan global. Karena itu, transformasi digital kebudayaan tidak cukup dipahami sebagai proses mengubah benda fisik menjadi file digital.

Transformasi digital yang sesungguhnya mencakup perubahan dalam: dokumentasi, akses, distribusi, partisipasi, produksi, pembelajaran, monetisasi, dan perlindungan hak. Dengan demikian, *digital transformation* harus diperlakukan sebagai agenda tata kelola, bukan hanya agenda teknologi.

4.15 Pembagian Kewenangan dan Koordinasi

Salah satu persoalan paling penting dalam kebijakan kebudayaan adalah hubungan antara kewenangan dan koordinasi. Kewenangan memberikan legitimasi untuk bertindak. Namun, kewenangan yang terfragmentasi tanpa mekanisme koordinasi dapat menghasilkan kebijakan yang berjalan sendiri-sendiri.

Pemerintah pusat dapat memiliki program. Pemerintah daerah memiliki program. Perguruan tinggi memiliki penelitian. Komunitas memiliki kegiatan. Dunia usaha memiliki pasar. Media memiliki audiens. *Platform* digital memiliki teknologi.

Masalah muncul ketika seluruh aktor bekerja, tetapi tidak bekerja sebagai sistem. Karena itu, koordinasi tidak boleh dipahami sekadar sebagai rapat antarlembaga. Koordinasi yang efektif membutuhkan:

1. Tujuan bersama;
2. Pembagian peran;
3. Mekanisme pertukaran data;
4. Pembagian sumber daya;
5. Indikator bersama;
6. Mekanisme penyelesaian konflik; dan
7. Pembelajaran bersama.

Pada tahap inilah konsep *collaborative governance* menjadi relevan. Ansell dan Gash (2008) menunjukkan bahwa *collaborative governance* memerlukan proses bersama yang melibatkan aktor publik dan nonpublik dalam pengambilan keputusan kolektif. Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012) kemudian menempatkan *collaborative governance* dalam kerangka yang lebih luas dengan menekankan prinsip-prinsip seperti dinamika kolaborasi, kapasitas untuk tindakan bersama, dan hasil kolaboratif.

Dalam konteks kebudayaan Indonesia, pendekatan tersebut perlu disesuaikan dengan karakter negara yang tetap memiliki fungsi regulatif dan koordinatif yang kuat. Karena itu, buku ini menggunakan konsep *Orchestrated Collaborative Cultural Governance.* Pemerintah tidak menjadi satu-satunya pelaksana, tetapi juga tidak melepaskan tanggung jawabnya. Pemerintah mengorkestrasi berbagai sumber daya yang tersebar di dalam ekosistem.

4.16 Fragmentasi Kebijakan dan Kelembagaan

Kelengkapan regulasi dapat menjadi kekuatan, tetapi pada saat yang sama dapat menciptakan fragmentasi apabila hubungan antarinstrumen tidak dikelola dengan baik. Fragmentasi dapat muncul dalam berbagai bentuk.

1. Fragmentasi kelembagaan. Berbagai lembaga menjalankan fungsi kebudayaan dengan perspektif dan kepentingan sektoral masing-masing.
2. Fragmentasi program. Program berjalan sebagai kegiatan terpisah tanpa hubungan yang kuat dengan tujuan jangka panjang.
3. Fragmentasi data. Data tersedia di berbagai lembaga tetapi belum sepenuhnya interoperabel.

4. Fragmentasi pembiayaan. Sumber pembiayaan berasal dari banyak saluran tetapi belum selalu diarahkan pada prioritas yang sama.
5. Fragmentasi pusat-daerah. Program nasional dan kebutuhan daerah tidak selalu terhubung secara efektif.
6. Fragmentasi aktor. Komunitas, perguruan tinggi, dunia usaha, media, dan platform digital belum selalu terhubung dalam desain kebijakan.

Fragmentasi tidak selalu berarti kegagalan. Dalam sistem yang kompleks, pembagian fungsi memang diperlukan. Masalah muncul ketika pembagian tersebut tidak disertai *integration mechanisms.*

Karena itu, tantangan Indonesia bukan menghilangkan semua pembagian kelembagaan, tetapi membangun kemampuan untuk menghubungkan bagian-bagian yang berbeda menjadi satu sistem. Inilah yang dapat disebut sebagai *Cultural System Integration Gap.*

Kesenjangan tersebut bukan berarti Indonesia kekurangan lembaga, regulasi, program, atau aktor kebudayaan. Sebaliknya, Indonesia memiliki banyak unsur tersebut. Persoalannya adalah seberapa baik unsur-unsur tersebut terhubung, saling memperkuat, dan menghasilkan outcome bersama. Dengan demikian, persoalan tata kelola kebudayaan bukan terutama persoalan *scarcity*, melainkan persoalan *integration*.

4.17 Tantangan Tata Kelola Kebudayaan Nasional

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, arsitektur kebijakan kebudayaan Indonesia sebenarnya telah mengalami perkembangan yang signifikan. Indonesia telah memiliki dasar konstitusional, undang-undang khusus, peraturan pelaksanaan, Strategi Kebudayaan, RIPK 2025–2045, kelembagaan kementerian, sistem pendataan, serta berbagai aktor yang dapat menjadi bagian dari ekosistem kebudayaan.

Dengan demikian, pertanyaan kebijakan Indonesia pada tahap sekarang tidak lagi dapat dirumuskan secara sederhana sebagai: *"Apakah Indonesia telah memiliki kebijakan kebudayaan?"* Jawabannya jelas: *sudah.*

Pertanyaan yang lebih penting adalah: *"Apakah keseluruhan arsitektur tersebut telah bekerja sebagai sebuah sistem yang terintegrasi?"* Pertanyaan kedua jauh lebih sulit. Ada setidaknya delapan tantangan utama.

1. Tantangan integrasi kelembagaan. Kebijakan kebudayaan melibatkan banyak lembaga dan tingkat pemerintahan. Tanpa koordinasi yang kuat, kebijakan dapat berjalan secara sektoral.
2. Tantangan integrasi pusat-daerah. Kerangka nasional membutuhkan implementasi daerah, tetapi kapasitas daerah berbeda-beda. Karena itu, standardisasi perlu berjalan bersama penguatan kapasitas.
3. Tantangan data. Data kebudayaan tersedia dalam berbagai bentuk, tetapi belum seluruhnya memiliki definisi, cakupan, periode, dan mekanisme integrasi yang seragam.
4. Tantangan pembiayaan. Pemajuan Kebudayaan membutuhkan pembiayaan jangka panjang. Persoalannya bukan hanya besarnya anggaran, tetapi juga kualitas alokasi,

kesinambungan, diversifikasi sumber, dan hubungan antara pembiayaan dengan outcome.

5. Tantangan SDM. Kebijakan yang baik tidak akan berjalan tanpa manusia yang memiliki pengetahuan dan kompetensi. Regenerasi pelaku kebudayaan menjadi semakin penting di tengah perubahan demografi dan teknologi.
6. Tantangan digital. Digitalisasi membuka peluang baru, tetapi juga memunculkan persoalan hak, akses, kepemilikan data, algoritma, kecerdasan artifisial, dan ketimpangan digital.
7. Tantangan partisipasi. Partisipasi masyarakat perlu bergerak dari sekadar konsultasi menuju keterlibatan yang lebih substantif dalam perencanaan, produksi, monitoring, dan evaluasi.
8. Tantangan pengukuran outcome. Keberhasilan Pemajuan Kebudayaan tidak dapat diukur hanya dari jumlah kegiatan, peserta, dokumen, atau program. Yang lebih penting adalah apakah kebijakan menghasilkan keberlanjutan kebudayaan, regenerasi, partisipasi, kesejahteraan, ketahanan, dan kualitas kehidupan masyarakat.

Kedelapan tantangan tersebut menunjukkan bahwa tata kelola kebudayaan nasional membutuhkan perubahan orientasi.

1. Dari administrasi kebudayaan menuju *governance* kebudayaan.
2. Dari government-centered menuju *multi-actor governance.*
3. Dari program sektoral menuju ekosistem.
4. Dari data administratif menuju *evidence-based policy.*
5. Dari output menuju outcome.
6. Dari kebijakan yang relatif statis menuju *adaptive governance.*

4.18 Penutup

Arsitektur kebijakan kebudayaan Indonesia telah mengalami perkembangan penting. UUD Tahun 1945 memberikan landasan konstitusional. UU Nomor 5 Tahun 2017 memberikan kerangka hukum Pemajuan Kebudayaan. PP Nomor 87 Tahun 2021 menyediakan instrumen pelaksanaan dan pendataan. Perpres Nomor 114 Tahun 2022 memberikan arah Strategi Kebudayaan, sedangkan Perpres Nomor 115 Tahun 2024 menetapkan RIPK 2025–2045 sebagai horizon kebijakan jangka panjang. Pembentukan Kementerian Kebudayaan melalui Perpres Nomor 190 Tahun 2024 semakin memperkuat kelembagaan pemerintah pusat dalam mengelola urusan kebudayaan.

Dengan demikian, Indonesia tidak menghadapi persoalan ketiadaan kerangka kebijakan. Persoalan yang lebih mendasar adalah bagaimana memastikan bahwa berbagai komponen kebijakan tersebut bekerja secara terintegrasi.

Indonesia tidak kekurangan regulasi kebudayaan; tantangan utamanya adalah mengubah banyaknya instrumen, lembaga, data, dan aktor menjadi satu sistem Pemajuan Kebudayaan yang terintegrasi.

Arsitektur hukum yang kuat harus diterjemahkan menjadi arsitektur kelembagaan yang mampu berkoordinasi. Arsitektur kelembagaan harus didukung data. Data harus digunakan untuk menentukan prioritas. Prioritas harus diterjemahkan menjadi program. Program harus memiliki pembiayaan, aktor, indikator, dan mekanisme evaluasi. Dan seluruh proses tersebut harus memberikan manfaat nyata bagi kehidupan masyarakat.

Di sinilah batas penting antara *policy architecture* dan *policy performance.* Sebuah negara dapat memiliki regulasi yang lengkap tetapi belum tentu memiliki kapasitas implementasi yang sama kuat. Sebuah daerah dapat memiliki dokumen perencanaan tetapi belum tentu memiliki sumber daya untuk melaksanakannya. Sebuah komunitas dapat memiliki kekayaan budaya tetapi belum tentu memiliki akses terhadap infrastruktur, pembiayaan, teknologi, atau pasar.

Karena itu, kelengkapan arsitektur kebijakan perlu dilanjutkan dengan pertanyaan yang lebih substantif: *bagaimana kondisi kebudayaan Indonesia sesungguhnya, siapa yang memperoleh manfaat, siapa yang tertinggal, objek dan praktik budaya apa yang berada dalam kondisi rentan, serta sejauh mana kapasitas sistem Pemajuan Kebudayaan telah mampu menjawab kebutuhan tersebut?*

Pertanyaan-pertanyaan tersebut membawa pembahasan ke tahap berikutnya. BAB V tidak lagi terutama bertanya bagaimana kebijakan kebudayaan dibangun, melainkan bagaimana kondisi kebudayaan Indonesia saat ini. Fokusnya adalah memotret kondisi aktual sebagai baseline, mencakup aset kebudayaan, pelaku dan SDM, infrastruktur, pembiayaan, partisipasi, digitalisasi, tata kelola, ekonomi kebudayaan, ketahanan, dan kesejahteraan.

Referensi

1. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032
2. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011
3. Republik Indonesia. (1945). *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945*.
4. Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*.
5. Republik Indonesia. (2017). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan*.
6. Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 87 Tahun 2021 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan*.
7. Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Presiden Nomor 114 Tahun 2022 tentang Strategi Kebudayaan*.
8. Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Presiden Nomor 190 Tahun 2024 tentang Kementerian Kebudayaan*.

9. Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Presiden Nomor 115 Tahun 2024 tentang Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan Tahun 2024–2045* [RIPK 2025–2045].
10. UNESCO. (2025). *MONDIACULT 2025 Outcome Document*. UNESCO.
11. UNESCO. (2025). *Culture's Contribution to Sustainable Development*. UNESCO.
12. UNESCO. (2025). *UNESCO Global Report on Cultural Policies: Culture: The Missing SDG*. UNESCO.
13. UNESCO Institute for Statistics. (2025). *2025 UNESCO Framework for Cultural Statistics*. UNESCO UIS.
14. UNESCO. (2025). *MONDIACULT 2025: Economy of Culture*. UNESCO.

BAB V
POTRET DAN PROBLEMATIKA KEBUDAYAAN INDONESIA

Indonesia adalah negara yang kehidupan kebudayaannya dibentuk oleh keragaman yang luar biasa. Ribuan pulau, ratusan kelompok etnik, berbagai bahasa daerah, sistem pengetahuan, tradisi, seni, ritus, permainan, teknologi tradisional, dan bentuk ekspresi sosial telah membentuk lanskap kebudayaan yang sangat kompleks. Keragaman tersebut merupakan kekuatan fundamental Indonesia, tetapi sekaligus menghadirkan tantangan besar dalam penyelenggaraan kebijakan kebudayaan.

Persoalannya bukan sekadar bagaimana menjaga agar berbagai unsur kebudayaan tersebut tidak hilang. Tantangan yang lebih besar adalah bagaimana memastikan bahwa kebudayaan tetap hidup, diwariskan, berkembang, relevan bagi generasi baru, dapat diakses oleh masyarakat, memberikan ruang bagi kreativitas, dan mampu beradaptasi dengan perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan lingkungan.

Dengan demikian, kekayaan budaya tidak dapat secara otomatis disamakan dengan ketahanan budaya. Suatu masyarakat dapat memiliki warisan budaya yang sangat kaya tetapi menghadapi kesulitan dalam melakukan regenerasi pelaku. Suatu tradisi dapat telah terdokumentasi dengan baik tetapi semakin jarang dipraktikkan. Sebuah karya budaya dapat dikenal secara luas tetapi komunitas pemiliknya belum memperoleh manfaat yang adil. Sebuah daerah dapat memiliki fasilitas kebudayaan tetapi tingkat pemanfaatannya rendah.

Karena itu, BAB V menggunakan perspektif yang sedikit berbeda dari pendekatan inventarisasi kebudayaan. Fokusnya bukan hanya pada apa yang dimiliki Indonesia, tetapi juga pada seberapa kuat sistem sosial dan kelembagaan Indonesia mempertahankan, mengembangkan, memanfaatkan, dan mewariskan kebudayaan tersebut.

Pendekatan ini penting karena Pemajuan Kebudayaan menurut UU Nomor 5 Tahun 2017 tidak berhenti pada pelindungan. Ia mencakup Pelindungan, Pengembangan, Pemanfaatan, dan Pembinaan. Artinya, kondisi kebudayaan perlu dibaca secara multidimensional.

Dalam bab ini, kondisi tersebut dianalisis melalui sepuluh domain utama:

1. *Cultural assets;*
2. *Human capital;*
3. *Infrastructure;*
4. *Financing;*
5. *Participation;*
6. *Digitalization;*
7. *Governance;*
8. *Cultural economy;*
9. *Cultural resilience;* dan
10. *Cultural well-being.*

Kesepuluh domain tersebut tidak dimaksudkan untuk menggantikan indikator resmi pemerintah. Sebaliknya, domain tersebut digunakan sebagai kerangka analitis untuk

membaca kondisi kebudayaan secara lebih luas dan menghubungkannya dengan kebutuhan roadmap Pemajuan Kebudayaan 2025–2045.

BPS melalui *Statistik Sosial Budaya 2025* menegaskan bahwa data sosial budaya diperlukan untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembangunan nasional. Publikasi tersebut menggunakan data Susenas September 2025 dan mencakup antara lain akses informasi, interaksi sosial, olahraga, dan partisipasi dalam kebudayaan (BPS, 2026).

Namun, satu sumber statistik tidak mungkin menangkap keseluruhan kehidupan kebudayaan Indonesia. Kondisi kebudayaan merupakan fenomena yang lebih luas daripada apa yang dapat diukur melalui survei rumah tangga. Karena itu, pembacaan dalam bab ini menggabungkan statistik sosial budaya, data kebudayaan pemerintah, data warisan budaya, indikator pembangunan kebudayaan, dan sumber internasional.

Dengan cara tersebut, BAB V berfungsi sebagai *baseline* analitis, bukan sekadar katalog kebudayaan.

5.1 Keragaman Kebudayaan Indonesia

Keragaman merupakan karakter paling mendasar dari kebudayaan Indonesia. Kebudayaan Indonesia tidak dibentuk oleh satu tradisi tunggal, melainkan oleh interaksi panjang antara masyarakat, lingkungan geografis, sejarah, migrasi, perdagangan, agama, teknologi, dan perubahan sosial.

Keragaman tersebut tampak dalam bahasa, seni, adat istiadat, ritus, pengetahuan tradisional, makanan, teknologi, permainan, olahraga, arsitektur, manuskrip, hingga berbagai bentuk ekspresi budaya kontemporer.

Dalam perspektif pembangunan, keragaman tersebut merupakan *cultural capital* yang memiliki nilai sosial, simbolik, pendidikan, ekonomi, dan diplomatik. Kebudayaan dapat memperkuat identitas dan kohesi sosial, menyediakan sumber kreativitas, membuka peluang ekonomi, memperkuat daya tarik wilayah, dan membangun hubungan Indonesia dengan masyarakat internasional.

Namun, keragaman tidak boleh dipahami hanya sebagai jumlah. Semakin beragam suatu masyarakat, semakin kompleks pula kebutuhan tata kelolanya. Kebijakan yang seragam dapat mengabaikan perbedaan konteks lokal. Sebaliknya, kebijakan yang terlalu terfragmentasi dapat menyulitkan pemerintah membangun standar nasional.

Karena itu, tantangan kebijakan Indonesia adalah menemukan keseimbangan antara *unity and diversity:* memiliki kerangka nasional yang sama tanpa menghilangkan keragaman lokal.

Keragaman juga bersifat dinamis. Kebudayaan tidak berada dalam ruang yang tertutup. Tradisi mengalami reinterpretasi, bahasa berubah, seni berinteraksi dengan teknologi, dan pengetahuan lokal bertemu dengan pengetahuan modern.

Karena itu, tujuan Pemajuan Kebudayaan bukan membekukan kebudayaan pada bentuk masa lalu. Yang perlu dijaga adalah kontinuitas nilai, pengetahuan, identitas, dan kemampuan komunitas untuk menciptakan kembali kebudayaan dalam konteks zaman yang berubah.

5.2 Kondisi Objek Pemajuan Kebudayaan

UU Nomor 5 Tahun 2017 menetapkan sepuluh Objek Pemajuan Kebudayaan (OPK), yaitu tradisi lisan, manuskrip, adat istiadat, ritus, pengetahuan tradisional, teknologi tradisional, seni, bahasa, permainan rakyat, dan olahraga tradisional.

Kesepuluh OPK tersebut memberikan kerangka yang penting untuk membaca kebudayaan Indonesia secara sistematis. Namun, masing-masing memiliki karakter persoalan yang berbeda.

Tradisi lisan sangat bergantung pada proses transmisi antargenerasi. Manuskrip menghadapi persoalan dokumentasi, konservasi, akses, dan digitalisasi. Adat istiadat dan ritus menghadapi perubahan sosial dan perubahan pola kehidupan masyarakat. Pengetahuan dan teknologi tradisional menghadapi tantangan regenerasi dan kompetisi dengan teknologi modern.

Seni memiliki ruang ekspresi yang relatif luas, tetapi menghadapi persoalan keberlanjutan profesi, akses pasar, pembiayaan, dan perubahan selera masyarakat. Bahasa daerah menghadapi tantangan penggunaan antargenerasi. Permainan rakyat dan olahraga tradisional menghadapi perubahan gaya hidup dan semakin kuatnya dominasi budaya populer.

Dengan demikian, kondisi OPK tidak dapat dinilai hanya dengan pertanyaan *"berapa banyak yang telah didata?"* Pertanyaan yang lebih penting adalah:

1. Apakah OPK masih dipraktikkan;
2. Siapa yang menguasai pengetahuan tersebut;
3. Apakah terjadi transmisi antargenerasi;
4. Apakah komunitas memiliki ruang untuk mengembangkan;
5. Apakah tersedia dukungan kelembagaan;
6. Apakah terdapat dokumentasi yang memadai;
7. Apakah pemanfaatannya memberikan manfaat bagi komunitas; dan
8. Apakah keberlangsungannya terancam oleh perubahan sosial, ekonomi, teknologi, atau lingkungan.

Dengan kata lain, registrasi adalah titik awal, bukan akhir Pemajuan Kebudayaan.

5.3 Tradisi Lisan

Tradisi lisan merupakan salah satu bentuk kebudayaan yang paling bergantung pada keberlanjutan hubungan antargenerasi. Cerita rakyat, legenda, mantra, pantun, syair, petuah, ungkapan, dan berbagai bentuk pengetahuan verbal tidak hanya menyimpan informasi tentang masa lalu, tetapi juga mengandung nilai, norma, memori kolektif, dan cara masyarakat memahami dunia.

Kekuatan utama tradisi lisan terletak pada sifatnya yang hidup. Ia diwariskan melalui praktik sosial, percakapan, pertunjukan, ritual, pendidikan keluarga, dan interaksi komunitas.

Namun, karakter tersebut sekaligus menjadi sumber kerentanan. Ketika ruang sosial tempat tradisi lisan diwariskan semakin menyempit, proses transmisi juga dapat melemah.

Digitalisasi dapat menjadi solusi sekaligus tantangan. Rekaman audio-visual dapat membantu dokumentasi, tetapi dokumentasi tidak identik dengan transmisi. Sebuah cerita yang tersimpan dalam arsip digital belum tentu tetap hidup apabila tidak lagi dipahami, digunakan, dan diceritakan oleh generasi berikutnya. Karena itu, kebijakan tradisi lisan harus bergerak dari *documentation* menuju *transmission.*

Dokumentasi diperlukan agar pengetahuan tidak hilang. Namun, keberlanjutan membutuhkan guru, pelaku, ruang sosial, generasi muda, dan konteks penggunaan.

Prinsipnya sederhana: *Recorded is not necessarily alive.* Tradisi lisan baru benar-benar berkelanjutan ketika pengetahuan tersebut tetap memiliki tempat dalam kehidupan manusia.

5.4 Manuskrip

Manuskrip merupakan sumber pengetahuan yang menyimpan pengalaman intelektual, sejarah, keagamaan, ilmu pengetahuan, sastra, pengobatan, teknologi, dan pandangan hidup masyarakat masa lalu.

Persoalan manuskrip tidak hanya berkaitan dengan keberadaan fisiknya. Terdapat setidaknya empat tantangan utama: identifikasi, konservasi, digitalisasi, dan pemanfaatan pengetahuan.

Manuskrip yang tidak terdokumentasi berisiko hilang secara fisik. Manuskrip yang telah didigitalisasi tetapi sulit diakses belum sepenuhnya memberikan manfaat sosial. Sebaliknya, akses yang terbuka tanpa perlindungan hak dan konteks budaya dapat menimbulkan persoalan baru. Karena itu, kebijakan manuskrip perlu menyeimbangkan tiga tujuan, yaitu *preservation, access, dan responsible use.*

Digitalisasi menjadi semakin penting karena dapat memperluas akses sekaligus mengurangi ketergantungan pada penggunaan dokumen fisik. Namun, digitalisasi harus disertai metadata, standardisasi, konservasi digital, keamanan, dan mekanisme pengelolaan hak.

Manuskrip juga harus diperlakukan sebagai sumber pengetahuan yang dapat menghubungkan masa lalu dengan kebutuhan masa kini. Dengan demikian, pelindungan manuskrip tidak berhenti pada penyimpanan, tetapi juga membuka ruang bagi penelitian, pendidikan, dan inovasi yang tetap menghormati konteks budaya asalnya.

5.5 Adat Istiadat

Adat istiadat merupakan bagian penting dari sistem sosial masyarakat. Ia mengatur hubungan antarmanusia, hubungan dengan lingkungan, pola interaksi, tata cara kehidupan, serta berbagai mekanisme sosial yang berkembang dalam komunitas.

Kekuatan adat terletak pada legitimasi sosialnya. Adat tidak selalu membutuhkan instruksi formal negara untuk dijalankan karena keberlangsungannya ditopang oleh penerimaan masyarakat.

Namun, perubahan sosial dapat mengubah konteks tempat adat tersebut berfungsi. Urbanisasi, mobilitas penduduk, perubahan pekerjaan, pendidikan formal, media massa, dan

digitalisasi dapat mengurangi intensitas interaksi yang sebelumnya menjadi ruang transmisi adat.

Tantangannya bukan mempertahankan semua bentuk adat tanpa perubahan. Sebagian praktik dapat mengalami penyesuaian karena masyarakat sendiri berkembang. Karena itu, Pemajuan Kebudayaan perlu membedakan antara *preserving form* dan *preserving cultural meaning.*

Bentuk dapat berubah, sementara nilai dan fungsi sosial tertentu tetap dipertahankan. Dalam konteks ini, komunitas menjadi aktor utama karena mereka memiliki legitimasi untuk menentukan bagian mana yang perlu dipertahankan, dikembangkan, atau ditafsirkan kembali.

5.6 Ritus

Ritus menghubungkan kehidupan manusia dengan nilai, keyakinan, memori, dan komunitas. Ia dapat hadir dalam siklus kehidupan, pertanian, keagamaan, hubungan dengan alam, peringatan sejarah, maupun berbagai peristiwa sosial.

Ritus tidak hanya berupa serangkaian tindakan simbolik. Di dalamnya terdapat pengetahuan, relasi sosial, pembagian peran, dan mekanisme transmisi identitas.

Ancaman terhadap ritus dapat muncul ketika ruang sosialnya berubah. Perubahan lingkungan, urbanisasi, perubahan pekerjaan, migrasi, serta berkurangnya generasi muda yang terlibat dapat mengganggu keberlangsungannya.

Namun, ritus juga tidak selalu statis. UNESCO menempatkan warisan budaya takbenda sebagai sesuatu yang diwariskan antargenerasi dan terus diciptakan kembali oleh komunitas sesuai dengan lingkungan serta sejarah mereka.

Karena itu, keberlanjutan ritus tidak harus berarti mempertahankan setiap detail bentuk masa lalu. Yang lebih penting adalah memastikan bahwa komunitas tetap memiliki ruang untuk menjaga makna, nilai, dan fungsi sosialnya.

5.7 Pengetahuan Tradisional

Pengetahuan tradisional mencakup pengetahuan yang berkembang melalui pengalaman masyarakat dalam berinteraksi dengan lingkungan dan kehidupan sosial. Ia dapat mencakup pengobatan tradisional, pertanian, pangan, pengelolaan lingkungan, kerajinan, arsitektur, hingga sistem pengetahuan mengenai alam.

Pengetahuan semacam ini memiliki nilai strategis di tengah perubahan iklim, krisis lingkungan, dan kebutuhan pembangunan yang lebih berkelanjutan.

Namun, terdapat persoalan mendasar: pengetahuan tradisional sering kali melekat pada individu atau komunitas tertentu dan diwariskan secara informal. Ketika generasi muda tidak lagi tertarik mempelajarinya, pengetahuan tersebut dapat menghilang tanpa pernah tercatat.

Di sisi lain, pemanfaatan pengetahuan tradisional oleh pihak luar juga menimbulkan pertanyaan tentang hak komunitas, pembagian manfaat, dan perlindungan terhadap eksploitasi. Karena itu, Pemajuan Kebudayaan perlu mengembangkan pendekatan yang

menghubungkan *documentation, protection, transmission, innovation,* dan *fair benefit sharing.*

Pengetahuan tradisional tidak seharusnya hanya dipandang sebagai peninggalan masa lalu. Ia dapat menjadi sumber inovasi masa depan apabila dikembangkan secara etis bersama komunitas pemiliknya.

5.8 Teknologi Tradisional

Teknologi tradisional menunjukkan kemampuan masyarakat mengembangkan solusi berdasarkan lingkungan dan kebutuhan mereka. Teknologi perahu, pengolahan pangan, konstruksi, pertanian, tekstil, kerajinan, pengelolaan air, dan berbagai bentuk teknologi lokal merupakan bagian dari pengetahuan adaptif masyarakat.

Dalam konteks pembangunan berkelanjutan, teknologi tradisional bahkan dapat memberikan inspirasi bagi inovasi kontemporer, khususnya ketika berhubungan dengan penggunaan sumber daya lokal, efisiensi energi, adaptasi terhadap lingkungan, dan ketahanan komunitas.

Masalahnya adalah terjadinya kesenjangan antara teknologi tradisional dan sistem pendidikan serta ekonomi modern. Jika teknologi tradisional hanya dipandang sebagai artefak museum, maka fungsi inovatifnya akan hilang. Karena itu, pendekatan kebijakan perlu bergerak dari *preservation of technology* menuju *adaptive innovation.*

Teknologi tradisional dapat dipelajari, didokumentasikan, diuji, dan dikembangkan tanpa kehilangan pengetahuan dan legitimasi komunitas yang menjadi sumbernya.

5.9 Seni

Seni merupakan salah satu ruang ekspresi kebudayaan yang paling dinamis. Seni tradisional dan kontemporer berkembang melalui interaksi antara tradisi, kreativitas individu, komunitas, teknologi, dan pasar.

BPS melalui *Statistik Sosial Budaya 2025* menempatkan partisipasi budaya sebagai salah satu dimensi penting statistik sosial budaya nasional. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi kebudayaan tidak cukup diukur dari sisi penyediaan kegiatan, tetapi juga dari keterlibatan masyarakat dalam kehidupan budaya.

Persoalan seni di Indonesia memiliki banyak dimensi. Pelaku seni membutuhkan ruang ekspresi, pendidikan, infrastruktur, akses pembiayaan, pasar, perlindungan sosial, dan regenerasi.

Seni juga menghadapi transformasi digital. Platform digital dapat memperluas audiens dan menciptakan pasar baru, tetapi sekaligus meningkatkan kompetisi dan ketergantungan terhadap sistem distribusi yang dikendalikan platform. Karena itu, kebijakan seni perlu mengembangkan ekosistem, bukan hanya menyelenggarakan acara.

Ukuran keberhasilan bukan sekadar jumlah festival atau pertunjukan, melainkan apakah pelaku seni mampu bertahan, generasi baru dapat masuk, karya berkembang, masyarakat memiliki akses, dan nilai ekonomi maupun sosial dapat tercipta secara berkelanjutan.

5.10 Bahasa

Bahasa merupakan instrumen komunikasi sekaligus penyimpan pengetahuan, identitas, dan cara masyarakat memahami dunia. Indonesia memiliki kekayaan bahasa daerah yang sangat besar. Keragaman tersebut merupakan aset kebudayaan yang penting, tetapi juga menghadapi tekanan dari perubahan demografi, urbanisasi, mobilitas penduduk, dominasi bahasa nasional, dan pengaruh bahasa global.

Bahasa akan bertahan ketika digunakan. Karena itu, pelindungan bahasa tidak cukup dilakukan melalui dokumentasi atau kamus. Bahasa perlu hadir dalam kehidupan sehari-hari, keluarga, pendidikan, seni, media, dan ruang digital.

Generasi muda menjadi kunci. Ketika bahasa daerah tidak lagi digunakan oleh generasi berikutnya, dokumentasi saja tidak akan mampu menggantikan fungsi sosial bahasa tersebut. Karena itu, strategi kebijakan bahasa perlu menempatkan *intergenerational transmission* sebagai indikator penting.

Teknologi digital juga dapat menjadi instrumen revitalisasi melalui kamus digital, konten audiovisual, aplikasi pembelajaran, korpus bahasa, dan teknologi kecerdasan artifisial. Namun, pengembangan teknologi bahasa harus tetap memperhatikan hak komunitas dan kualitas representasi bahasa.

5.11 Permainan Rakyat

Permainan rakyat merupakan bagian dari kebudayaan yang sering kali dianggap sederhana, padahal memiliki fungsi sosial dan pendidikan yang penting. Permainan mengajarkan kerja sama, aturan, kreativitas, strategi, kompetisi, dan interaksi sosial. Ia juga menjadi ruang transmisi nilai dan identitas.

Tantangan utama permainan rakyat adalah perubahan gaya hidup anak dan remaja. Waktu bermain semakin banyak beralih ke lingkungan digital. Hal tersebut tidak harus dipandang semata-mata sebagai ancaman. Justru terdapat peluang untuk menghubungkan permainan tradisional dengan teknologi baru.

Permainan rakyat dapat didokumentasikan, diadaptasi, dikembangkan menjadi konten digital, atau digunakan dalam pendidikan tanpa menghilangkan akar budayanya. Dengan demikian, tujuan kebijakan bukan mengembalikan anak ke masa lalu, tetapi membawa nilai permainan tradisional ke dalam kehidupan generasi masa kini.

5.12 Olahraga Tradisional

Olahraga tradisional memiliki fungsi yang serupa dengan permainan rakyat, tetapi memiliki dimensi kesehatan, kebugaran, identitas komunitas, dan ruang sosial yang lebih luas. Keberlangsungannya bergantung pada ketersediaan ruang, komunitas, pelatih, kegiatan, serta minat generasi muda.

Olahraga tradisional dapat dikembangkan sebagai bagian dari pendidikan, rekreasi, pariwisata berbasis komunitas, dan diplomasi budaya. Namun, pengembangannya perlu dilakukan secara hati-hati agar tidak mengubah praktik budaya semata-mata menjadi tontonan komersial. Prinsip utamanya adalah menjaga hubungan antara *cultural meaning, community ownership,* dan *public participation.*

5.13 Warisan Budaya Benda dan Takbenda

Warisan budaya benda dan takbenda merupakan dua dimensi yang saling melengkapi. Warisan benda mencakup cagar budaya, situs, bangunan, struktur, kawasan, koleksi, dan berbagai peninggalan fisik. Warisan takbenda mencakup praktik, ekspresi, pengetahuan, keterampilan, dan tradisi yang diwariskan antargenerasi.

Keduanya tidak dapat dipisahkan secara mutlak. Sebuah bangunan dapat memiliki makna karena tradisi yang berlangsung di dalamnya. Sebuah ritus dapat membutuhkan ruang tertentu agar dapat dilaksanakan.

Indonesia memiliki posisi penting dalam agenda warisan budaya internasional. UNESCO mencatat 16 unsur Indonesia dalam daftar warisan budaya takbenda pada 2025, termasuk Pantun yang tercatat pada 2025; Reog Ponorogo juga tercantum dalam daftar warisan budaya takbenda yang membutuhkan pelindungan mendesak pada 2024.

Pencapaian internasional tersebut menunjukkan kapasitas Indonesia dalam mengidentifikasi dan mengusulkan warisan budaya. Namun, pengakuan internasional bukanlah tujuan akhir.

Pertanyaan yang lebih penting adalah apakah komunitas pemilik warisan tersebut memperoleh manfaat, apakah transmisi berlangsung, apakah lingkungan pendukungnya tersedia, dan apakah generasi berikutnya tetap menjadikannya bagian dari kehidupan. Dengan demikian, *international recognition is not the same as cultural sustainability* (pengakuan internasional tidak sama dengan keberlanjutan budaya). Pengakuan dapat meningkatkan visibilitas. Keberlanjutan membutuhkan ekosistem.

5.14 Kondisi Pelaku dan Komunitas Kebudayaan

Kebudayaan tidak dapat hidup tanpa manusia yang mempraktikkannya. Pelaku budaya, seniman, pengrajin, maestro, pemangku adat, penutur bahasa, peneliti, kurator, pengelola ruang budaya, pendidik, dan komunitas merupakan *human infrastructure of culture.*

Namun, manusia sebagai pelaku budaya sering kali tidak terlihat dalam statistik kebudayaan dengan tingkat detail yang memadai. Masalahnya bukan hanya jumlah pelaku. Yang lebih penting adalah:

1. Kompetensi;
2. Regenerasi;
3. Kondisi ekonomi;
4. Akses terhadap pelatihan;
5. Perlindungan sosial;
6. Akses pasar;
7. Akses teknologi;
8. Ruang kerja;
9. Jejaring; dan
10. Kemampuan mengembangkan inovasi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan SDM kebudayaan pada dasarnya merupakan persoalan *human capital.*

BPS juga menunjukkan pentingnya membedakan antara tenaga kerja ekonomi kreatif dan tenaga kerja kebudayaan. Keduanya memiliki irisan, tetapi tidak identik. Karena itu, angka tenaga kerja ekonomi kreatif tidak boleh secara otomatis digunakan sebagai ukuran jumlah pelaku kebudayaan. Perbedaan definisi tersebut penting agar kebijakan tidak salah sasaran.

5.15 Infrastruktur Kebudayaan

Infrastruktur kebudayaan mencakup ruang, fasilitas, sarana dokumentasi, museum, perpustakaan, pusat kebudayaan, gedung pertunjukan, ruang komunitas, studio, laboratorium, fasilitas arsip, dan berbagai ruang lain yang memungkinkan kehidupan budaya berlangsung. Namun, keberadaan bangunan tidak sama dengan ketersediaan infrastruktur yang efektif.

Sebuah gedung kebudayaan dapat berdiri tetapi jarang digunakan. Sebuah museum dapat memiliki koleksi tetapi akses publiknya terbatas. Sebuah ruang budaya dapat tersedia tetapi tidak sesuai dengan kebutuhan komunitas. Karena itu, infrastruktur perlu dinilai melalui empat dimensi:

1. *Availability:* Apakah infrastrukturnya tersedia?
2. *Accessibility:* Apakah masyarakat dapat mengaksesnya?
3. *Utilization:* Apakah fasilitas tersebut benar-benar digunakan?
4. *Sustainability:* Apakah pembiayaan dan tata kelolanya memungkinkan fasilitas dapat bertahan?

Perspektif tersebut mengubah cara pemerintah melihat infrastruktur. Tujuan akhirnya bukan membangun sebanyak mungkin fasilitas, melainkan membangun ruang budaya yang hidup dan digunakan masyarakat.

5.16 Pembiayaan Kebudayaan

Pemajuan Kebudayaan membutuhkan sumber daya. Tidak mungkin membangun sistem dokumentasi, pelindungan, regenerasi, pendidikan, infrastruktur, digitalisasi, diplomasi, dan pengembangan ekonomi budaya tanpa pembiayaan. Namun, pembiayaan kebudayaan tidak semata-mata persoalan jumlah anggaran. Terdapat setidaknya empat pertanyaan yang lebih penting:

1. Apakah anggaran tersedia?
2. Apakah anggaran dialokasikan sesuai prioritas?
3. Apakah pembiayaan menghasilkan output dan outcome?
4. Apakah sumber pembiayaan cukup berkelanjutan?

Sistem pembiayaan yang hanya bergantung pada anggaran tahunan pemerintah memiliki keterbatasan. Di sisi lain, ketergantungan pada pasar juga dapat membuat kebudayaan yang memiliki nilai sosial tinggi tetapi nilai komersial rendah menjadi terpinggirkan.

Karena itu, pembiayaan kebudayaan perlu menggunakan pendekatan *portfolio financing* yang menggabungkan APBN, APBD, Dana Indonesiana, kemitraan, filantropi, CSR, investasi, dan kontribusi masyarakat secara proporsional. Prinsip yang digunakan dalam buku ini adalah: *pemajuan kebudayaan tidak cukup dengan menambah anggaran, tetapi membutuhkan alokasi yang tepat, tata kelola yang baik, dan hasil yang nyata bagi masyarakat.*

5.17 Regenerasi SDM Kebudayaan

Salah satu tantangan paling serius dalam kehidupan kebudayaan adalah regenerasi. Warisan budaya tidak diwariskan secara otomatis. Ia membutuhkan manusia yang belajar, berlatih, memahami, mempraktikkan, dan mengajarkan kembali pengetahuan tersebut.

Karena itu, ketika seorang maestro tidak memiliki penerus, yang hilang bukan hanya seorang individu. Yang berisiko hilang adalah pengetahuan yang melekat pada individu tersebut. Regenerasi membutuhkan lebih dari sekadar pelatihan satu kali. Diperlukan ekosistem pembelajaran yang meliputi: Identifikasi, Pendampingan, Praktik, Sertifikasi/Pengakuan, Penghidupan, dan Pewarisan.

Generasi muda juga tidak boleh ditempatkan hanya sebagai penerima warisan. Mereka perlu menjadi pencipta dan pengembang kebudayaan. Karena itu, regenerasi harus memungkinkan dialog antara generasi tua dan generasi muda. Tradisi menyediakan akar dan generasi muda menyediakan kemungkinan baru.

5.18 Digitalisasi dan Dokumentasi Kebudayaan

Digitalisasi merupakan salah satu perubahan terbesar yang memengaruhi kebudayaan Indonesia. BPS mencatat bahwa transformasi sosial budaya merupakan salah satu unsur penting dalam mendukung Indonesia Emas 2045 dan menyediakan data sosial budaya terbaru melalui Susenas September 2025.

Namun, akses digital masyarakat secara umum tidak dapat disamakan dengan digitalisasi kebudayaan. Tingginya penggunaan internet tidak otomatis berarti aset kebudayaan telah terdigitalisasi, konten budaya tersedia secara berkualitas, atau masyarakat mampu memanfaatkannya. Karena itu, perlu dibedakan: *digital access, digitalization, digital participation,* dan *digital transformation.*

Digital access berarti masyarakat memiliki akses teknologi. *Digitalization* berarti objek atau pengetahuan budaya dikonversi ke format digital. *Digital participation* berarti masyarakat aktif menggunakan dan memproduksi konten budaya.

Sedangkan *digital transformation* berarti teknologi mengubah cara kebudayaan didokumentasikan, dipelajari, diproduksi, didistribusikan, dimanfaatkan, dan dikelola. Perbedaan ini penting agar kebijakan tidak berhenti pada pengadaan perangkat atau pembangunan platform.

Tantangan lain adalah kecerdasan artifisial. AI dapat membantu transliterasi manuskrip, pemulihan arsip, pengenalan pola, penerjemahan bahasa, kurasi konten, dan pendidikan budaya. Tetapi teknologi tersebut juga membawa risiko bias, penggunaan data

tanpa izin, reproduksi ekspresi budaya tanpa konteks, dan hilangnya kontrol komunitas. Karena itu, agenda digital kebudayaan membutuhkan *digital cultural governance.*

5.19 Ketimpangan Kebudayaan Antarwilayah

Indonesia tidak hanya memiliki keragaman budaya; Indonesia juga memiliki ketimpangan kapasitas kebudayaan antarwilayah. Perbedaan tersebut dapat terlihat dalam kapasitas fiskal daerah, ketersediaan fasilitas, kualitas SDM, akses digital, kapasitas kelembagaan, jumlah komunitas aktif, kemampuan pendataan, serta kemampuan mengembangkan program.

Ketimpangan ini menciptakan persoalan keadilan kebudayaan. Masyarakat seharusnya tidak kehilangan kesempatan untuk mengakses kehidupan budaya hanya karena tinggal di wilayah dengan kapasitas fiskal atau kelembagaan yang lebih rendah.

Karena itu, prinsip pemerataan dalam kebijakan kebudayaan tidak cukup berarti memberikan program yang sama kepada semua daerah. *Equal treatment* tidak selalu menghasilkan *equity.* Daerah dengan kesenjangan lebih besar mungkin membutuhkan dukungan lebih besar.

Karena itu, kebijakan nasional perlu menggunakan pendekatan *equity-oriented cultural policy,* yaitu sumber daya dan intervensi disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan kapasitas daerah.

5.20 Ancaman terhadap Keberlanjutan Kebudayaan

Keberlanjutan kebudayaan menghadapi tekanan yang semakin kompleks. Ancaman tersebut dapat berasal dari:

1. Hilangnya transmisi antargenerasi;
2. Perubahan pola kehidupan;
3. Urbanisasi dan migrasi;
4. Komersialisasi berlebihan;
5. Perubahan lingkungan;
6. Bencana;
7. Perubahan iklim;
8. Ketimpangan ekonomi;
9. Keterbatasan pembiayaan;
10. *Digital inequality;*
11. Hilangnya ruang budaya;
12. Dan lemahnya kapasitas kelembagaan.

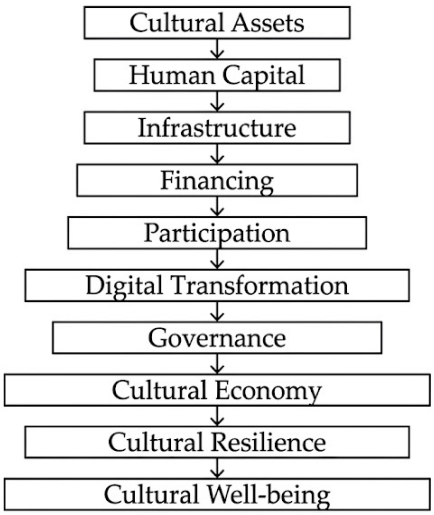
Ancaman tersebut tidak bekerja secara terpisah. Misalnya, perubahan lingkungan dapat memengaruhi mata pencaharian komunitas. Perubahan mata pencaharian dapat mengurangi praktik budaya. Berkurangnya praktik budaya dapat mengurangi transmisi pengetahuan. Lemahnya transmisi dapat menyebabkan generasi muda tidak lagi mengenal praktik tersebut.

Dengan demikian, kerentanan kebudayaan bersifat *systemic.* Inilah alasan mengapa buku ini menggunakan konsep *cultural resilience.* Ketahanan kebudayaan bukan berarti kebudayaan tidak berubah. Sebaliknya, kebudayaan yang resilien adalah kebudayaan yang mampu menghadapi perubahan, beradaptasi, belajar, dan mempertahankan kesinambungan nilai serta identitasnya.

5.21 Peta Permasalahan Kebudayaan Nasional

Berdasarkan keseluruhan pembahasan, dapat dilihat bahwa masalah kebudayaan Indonesia tidak dapat direduksi menjadi persoalan kehilangan budaya. Indonesia memiliki kekayaan budaya yang sangat besar. Pemerintah telah membangun regulasi dan kelembagaan. Data kebudayaan telah berkembang. Indonesia juga memiliki pengakuan internasional terhadap berbagai unsur warisan budaya.

Namun, kekayaan tersebut menghadapi tantangan dalam hal pengelolaan, regenerasi, akses, pembiayaan, partisipasi, digitalisasi, koordinasi, dan pengukuran *outcome.* Dengan demikian, problem utama bukan *cultural scarcity,* tetapi *cultural system capacity.* Secara analitis, kondisi tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut.



Gambar 5.1 Kerangka Dimensi Baseline Pemajuan Kebudayaan Nasional

Kesepuluh unsur tersebut saling memengaruhi. Aset budaya tanpa SDM tidak akan berkelanjutan. SDM tanpa ruang dan pembiayaan akan sulit berkembang. Infrastruktur tanpa partisipasi dapat menjadi fasilitas yang tidak hidup. Digitalisasi tanpa tata kelola dapat meningkatkan risiko baru. Pembiayaan tanpa outcome dapat menghasilkan program yang berulang tetapi tidak transformatif. Karena itu, persoalan kebudayaan perlu dipahami sebagai sistem, bukan sebagai kumpulan masalah sektoral.

Tabel 5.1 Peta Kondisi dan Kesenjangan Awal Pemajuan Kebudayaan

Domain	Kondisi perlu dipantau	Risiko utama	Kesenjangan awal
Cultural Assets	Pendataan, dokumentasi, pelindungan, transmisi	Kehilangan dan kerentanan aset	*Asset Management Gap*
Human Capital	Jumlah, kompetensi, regenerasi	Putusnya transmisi	*Regeneration Gap*
Infrastructure	Ketersediaan, akses, pemanfaatan	Fasilitas tidak optimal	*Infrastructure Gap*
Financing	Anggaran, alokasi, diversifikasi	Ketidakberlanjutan	*Financing Gap*
Participation	Akses dan keterlibatan	Eksklusi budaya	*Participation Gap*
Digital	Infrastruktur, konten, akses, transformasi	Digital divide dan risiko platform	*Digital Transformation Gap*
Governance	Koordinasi dan integrasi	Fragmentasi	*Governance Gap*
Cultural Economy	Usaha, pasar, pendapatan	Komersialisasi tidak adil	*Utilization/ Welfare Gap*
Resilience	Adaptasi dan keberlanjutan	Kepunahan/ kerentanan	*Resilience Measurement Gap*
Well-being	Manfaat budaya bagi kehidupan	Kebijakan berhenti pada output	*Well-being Measurement Gap*

Sumber: Sintesis analitis penulis berdasarkan UU Nomor 5 Tahun 2017, PP Nomor 87 Tahun 2021, BPS (2026), Kementerian Kebudayaan, dan UNESCO.

5.22 Membaca Kondisi Kebudayaan Berdasarkan IPK

Indonesia sebenarnya telah memiliki instrumen resmi untuk mengukur pembangunan kebudayaan, yaitu Indeks Pembangunan Kebudayaan (IPK). IPK merupakan instrumen pemerintah untuk memberikan gambaran mengenai capaian pembangunan kebudayaan secara holistik dan mendukung formulasi kebijakan serta koordinasi lintas sektor. IPK mencakup tujuh dimensi, yaitu:

1. Ekonomi Budaya;
2. Pendidikan;
3. Ketahanan Sosial Budaya;
4. Warisan Budaya;
5. Ekspresi Budaya;
6. Budaya Literasi; dan
7. Gender.

Kerangka tersebut merupakan perkembangan penting karena kebudayaan tidak lagi diukur hanya melalui jumlah objek atau kegiatan. Ia telah dihubungkan dengan pendidikan, ekonomi, kohesi sosial, literasi, ekspresi budaya, dan kesetaraan. Namun, untuk kepentingan roadmap Pemajuan Kebudayaan 2025–2045, IPK perlu dibaca secara hati-hati.

IPK adalah indikator pembangunan kebudayaan, sedangkan *roadmap* membutuhkan informasi yang lebih operasional mengenai apakah program dan kebijakan tertentu menghasilkan perubahan. Karena itu, dalam buku ini IPK tidak digantikan dan tidak diklaim sebagai instrumen baru. Sebaliknya, IPK ditempatkan sebagai *existing national measurement framework* yang dapat dihubungkan dengan indikator kinerja kebijakan.

Secara analitis, IPK: menggambarkan kondisi pembangunan kebudayaan. Sedangkan *Core KPIs*: mengukur kinerja intervensi kebijakan, dan *Roadmap Monitoring:* menghubungkan kinerja dengan *milestone* 2029, 2034, 2039, dan 2045.

Perbedaan ini penting agar pengukuran tidak mengalami *double counting* dan agar indikator pembangunan tidak disalahgunakan sebagai indikator langsung keberhasilan setiap program.

5.23 Dari *Cultural Richness* menuju *Cultural Resilience*

Temuan utama BAB V dapat diringkas dalam satu proposisi: Indonesia memiliki *cultural richness* yang sangat besar, tetapi *richness* tersebut belum otomatis menghasilkan *cultural resilience. Cultural richness* menggambarkan besarnya aset, ekspresi, pengetahuan, tradisi, bahasa, seni, dan warisan yang dimiliki. *Cultural resilience* menggambarkan kemampuan sistem kebudayaan untuk:

1. Mempertahankan kesinambungan;
2. Melakukan regenerasi;
3. Beradaptasi terhadap perubahan;
4. Mempertahankan partisipasi;
5. Memanfaatkan teknologi;
6. Mengatasi tekanan ekonomi dan lingkungan; dan
7. Memastikan manfaat kebudayaan tetap dapat dirasakan oleh masyarakat.

Perbedaan tersebut merupakan salah satu temuan konseptual penting dalam buku ini. Jika kebijakan hanya berorientasi pada *richness,* maka keberhasilan dapat terlihat dari semakin banyaknya aset yang didata, festival yang diselenggarakan, atau warisan yang diakui. Jika kebijakan berorientasi pada resilience, pertanyaan berubah menjadi:

1. Apakah kebudayaan masih hidup?
2. Apakah generasi berikutnya mampu meneruskannya?
3. Apakah komunitas memiliki ruang dan sumber daya?
4. Apakah kebudayaan mampu beradaptasi tanpa kehilangan makna?
5. Apakah masyarakat memperoleh manfaat?
6. Apakah sistem kebijakan mampu merespons perubahan?

Perubahan pertanyaan tersebut mengubah paradigma evaluasi kebudayaan.

5.24 *Cultural System Integration Gap*

Berdasarkan seluruh dimensi yang telah dibahas, dapat diidentifikasi suatu kesenjangan yang bersifat lintas sektor, yaitu *Cultural System Integration Gap.* Kesenjangan

ini muncul ketika berbagai unsur sistem kebudayaan tersedia tetapi belum sepenuhnya terhubung. Indonesia memiliki:

1. Banyak aset budaya;
2. Banyak komunitas;
3. Berbagai lembaga;
4. Berbagai program;
5. Berbagai sumber data;
6. Berbagai sumber pembiayaan;
7. Berbagai fasilitas;
8. Berbagai platform digital; dan
9. Berbagai kebijakan.

Namun, keberadaan unsur-unsur tersebut belum otomatis menghasilkan sistem yang terintegrasi. Secara sederhana dijelaskan dalam tabel berikut ini.

Tabel 5.2 Kesenjangan dalam Pemajuan Kebudayaan Nasional

Gap	**Penjelasan**
Many Assets ≠ Strong System	Banyak aset budaya belum menjamin adanya sistem yang mampu melindungi, mengelola, dan mengembangkan aset secara berkelanjutan.
Many Programs ≠ Integrated Policy	Banyak program belum berarti kebijakan terintegrasi jika masih berjalan sektoral, tumpang tindih, dan tanpa koordinasi antarlembaga.
Many Data ≠ Usable Knowledge	Banyak data belum menjadi pengetahuan yang berguna jika tidak terintegrasi, berkualitas, mudah diakses, dan digunakan untuk pengambilan keputusan.
Many Actors ≠ Collaboration	Banyak aktor belum menciptakan kolaborasi apabila masing-masing bekerja sendiri tanpa tujuan, mekanisme koordinasi, dan pembagian peran yang jelas.
Many Facilities ≠ Cultural Access	Banyak fasilitas budaya belum menjamin akses masyarakat apabila fasilitas tidak terjangkau, inklusif, merata, atau sesuai kebutuhan pengguna.
Many Recognitions ≠ Cultural Sustainability	Banyak pengakuan budaya belum menjamin keberlanjutan apabila tidak diikuti perlindungan, regenerasi pelaku, transmisi pengetahuan, dan dukungan ekosistem.

Proposisi tersebut menjadi penting karena memberikan arah bagi BAB VI. Jika persoalannya hanya kekurangan aset, maka solusinya adalah menambah aset. Jika persoalannya hanya kekurangan program, maka solusinya adalah menambah program.

Namun jika persoalannya adalah *system integration gap*, maka solusi harus diarahkan pada tata kelola, koordinasi, pembiayaan, data, SDM, partisipasi, dan integrasi kebijakan. Dengan demikian, BAB V menghasilkan bukan sekadar daftar masalah, tetapi *diagnostic starting point* bagi analisis berikutnya.

5.25 Penutup

Potret kebudayaan Indonesia menunjukkan sebuah paradoks. Di satu sisi, Indonesia memiliki kekayaan kebudayaan yang luar biasa. Warisan budaya, ekspresi seni, bahasa, tradisi, pengetahuan, teknologi, permainan, ritus, dan berbagai bentuk kehidupan budaya terus menjadi bagian dari kehidupan masyarakat. Pengakuan UNESCO terhadap berbagai unsur budaya Indonesia juga memperlihatkan bahwa kekayaan tersebut memiliki arti bukan hanya secara nasional tetapi juga internasional.

Di sisi lain, kekayaan tersebut berada dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Regenerasi tidak selalu berjalan dengan baik. Akses kebudayaan berbeda antarwilayah. Infrastruktur belum selalu dimanfaatkan secara optimal. Pembiayaan membutuhkan diversifikasi. Digitalisasi menghadirkan peluang sekaligus risiko. Data kebudayaan berkembang tetapi belum seluruhnya terintegrasi. Dan ukuran keberhasilan kebijakan masih perlu bergerak lebih jauh dari sekadar menghitung kegiatan menuju pengukuran outcome dan *well-being.*

Temuan tersebut membawa kita pada kesimpulan penting, yaitu persoalan utama Pemajuan Kebudayaan Indonesia bukan karena Indonesia tidak memiliki kebudayaan, melainkan karena kapasitas sistem untuk memastikan kebudayaan tetap hidup, berkembang, diwariskan, dimanfaatkan secara adil, dan memberikan kesejahteraan belum sepenuhnya terintegrasi.

Dengan kata lain, Indonesia tidak hanya menghadapi *cultural scarcity,* tetapi *cultural system integration gap.* Temuan tersebut sekaligus menjelaskan mengapa pengukuran kondisi kebudayaan harus dilakukan secara multidimensional. Tidak cukup hanya mengetahui jumlah aset. Tidak cukup mengetahui jumlah kegiatan. Tidak cukup mengetahui jumlah fasilitas. Tidak cukup pula mengetahui nilai indeks secara agregat. Yang diperlukan adalah kemampuan membaca hubungan antara: Aset, Manusia, Infrastruktur, Pembiayaan, Partisipasi, Digitalisasi, Governance, Ekonomi Budaya, *Resilience,* dan *Well-being.*

Kerangka tersebut menjadi *baseline* analitis 2025 dalam buku ini. Baseline ini selanjutnya menjadi dasar untuk menjawab pertanyaan yang lebih kritis:

1. Jika kondisi aktual telah diketahui, mengapa berbagai kesenjangan tersebut masih terjadi?
2. Apakah masalahnya terletak pada desain kebijakan, implementasi, kelembagaan, pembiayaan, koordinasi, kapasitas daerah, partisipasi masyarakat, data, atau kombinasi semuanya?

Pertanyaan tersebut menjadi fokus BAB VI — Evaluasi Kebijakan Pemajuan Kebudayaan. Dengan demikian, alur buku bergerak dari: *Policy Architecture, Cultural Condition, Baseline, Policy Gap,* hingga ke *Governance Response.*

Dengan demikian, BAB ini tidak berhenti pada kesimpulan bahwa terdapat banyak masalah. BAB ini memberikan dasar untuk mengidentifikasi masalah mana yang paling penting, mengapa masalah tersebut terjadi, seberapa besar kesenjangannya, dan bagian mana dari sistem kebijakan yang perlu diubah. Itulah titik masuk menuju evaluasi kebijakan.

Referensi

1. Badan Pusat Statistik. (2026). *Statistik Sosial Budaya 2025*. Jakarta: BPS. Publikasi dirilis 29 Mei 2026 dan menggunakan data Susenas September 2025.
2. Badan Pusat Statistik. (2025). *Statistik Sosial Budaya 2024*. Jakarta: BPS. Publikasi menggunakan data Susenas Modul Sosial Budaya dan Pendidikan 2024.
3. Biantoro, S., Julizar, K., Widjaja, I., Ulumuddin, I., Rarasati, N., Fajar, Y., & Daniel, J. B. (2020). *Pengembangan Indeks Pembangunan Kebudayaan*. Jakarta: Pusat Penelitian Kebijakan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
4. Kementerian Kebudayaan Republik Indonesia. (2025). *Indeks Pembangunan Kebudayaan*. Pusat Data dan Teknologi Informasi, Sekretariat Jenderal Kebudayaan.
5. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2024). *Statistik Kebudayaan 2024*. Pusat Data dan Teknologi Informasi.
6. Pemerintah Republik Indonesia. (2017). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan*.
7. Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 87 Tahun 2021 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan*.
8. Pemerintah Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Presiden Nomor 114 Tahun 2022 tentang Strategi Kebudayaan*.
9. Pemerintah Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Presiden Nomor 115 Tahun 2024 tentang Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan Tahun 2025–2045*. Perpres ditetapkan dan berlaku sejak 10 Oktober 2024.
10. UNESCO. (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. Paris: UNESCO.
11. UNESCO. (2005). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Paris: UNESCO.
12. UNESCO. (2025). *MONDIACULT 2025 Outcome Document*. Paris: UNESCO.
13. UNESCO Institute for Statistics. (2025). *2025 UNESCO Framework for Cultural Statistics*. Montreal: UNESCO Institute for Statistics.
14. UNESCO Intangible Cultural Heritage. (2026). *Indonesia — Elements on the Lists of Intangible Cultural Heritage*. UNESCO.

BAB VI
EVALUASI KEBIJAKAN PEMAJUAN KEBUDAYAAN

Pembahasan sebelumnya telah menunjukkan bahwa Indonesia memiliki kekayaan kebudayaan yang sangat besar, tetapi kekayaan tersebut berada dalam lingkungan sosial, ekonomi, teknologi, dan ekologis yang terus berubah. Berbagai bentuk kebudayaan tetap hidup, berkembang, dan memperoleh ruang baru, tetapi pada saat yang sama menghadapi persoalan regenerasi, ketimpangan akses, keterbatasan infrastruktur, pembiayaan, digitalisasi, fragmentasi data, serta kapasitas kelembagaan yang tidak merata.

Temuan tersebut menimbulkan pertanyaan yang lebih kritis. Jika Indonesia telah memiliki dasar konstitusional, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017, PP Nomor 87 Tahun 2021, Strategi Kebudayaan, RIPK 2025–2045, kelembagaan pemerintah, Sistem Pendataan Kebudayaan Terpadu, dan berbagai program kebudayaan, *mengapa berbagai kesenjangan tersebut masih ditemukan?*

Pertanyaan tersebut tidak dapat dijawab hanya dengan mengatakan bahwa implementasi kebijakan belum optimal. Pernyataan semacam itu terlalu umum dan tidak membantu menjelaskan sumber persoalan.

Evaluasi kebijakan harus bergerak lebih jauh. Ia harus membedakan apakah masalah berasal dari: desain kebijakan, kecukupan sumber daya, kapasitas implementasi, koordinasi kelembagaan, kualitas data, mekanisme pembiayaan, partisipasi masyarakat, atau kemampuan kebijakan menghasilkan *outcome.*

Dengan demikian, evaluasi dalam bab ini tidak dipahami sebagai kegiatan mencari kesalahan pemerintah. Evaluasi merupakan proses untuk mengetahui: *apa yang bekerja, apa yang belum bekerja, mengapa terjadi demikian, dan perubahan apa yang diperlukan agar kebijakan menghasilkan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat.*

Dalam perspektif kebijakan publik, evaluasi merupakan bagian dari siklus pembelajaran. OECD menggunakan enam kriteria *relevance, coherence, effectiveness, efficiency, impact,* dan *sustainability* untuk menilai kualitas intervensi secara lebih komprehensif. Keenam kriteria tersebut tidak dimaksudkan sebagai daftar periksa yang kaku, tetapi sebagai lensa yang saling melengkapi untuk memahami desain, implementasi, hasil, dan keberlanjutan kebijakan (OECD, 2021).

Pendekatan tersebut sangat relevan untuk Pemajuan Kebudayaan. Kebijakan kebudayaan tidak dapat dinilai hanya berdasarkan jumlah kegiatan atau serapan anggaran. Sebuah program dapat terlaksana sepenuhnya secara administratif tetapi belum tentu relevan dengan kebutuhan komunitas. Anggaran dapat terserap tetapi belum tentu digunakan secara efisien. Program dapat menghasilkan *output* tetapi belum tentu menghasilkan *outcome.* Bahkan *outcome* yang positif belum tentu bertahan dalam jangka panjang.

Karena itu, evaluasi dalam buku ini menggunakan rantai: Input, Process, Out*put, Outcome,* dan *Impact* yang dibaca bersama dengan enam pertanyaan evaluatif: Relevansi, Koherensi, Efektivitas, Efisiensi, Dampak, dan Keberlanjutan Rangkaian tersebut kemudian diperdalam melalui analisis kesenjangan.

Secara keseluruhan, pertanyaan evaluasi buku ini dapat dirumuskan sebagai berikut: *Sejauh mana kebijakan Pemajuan Kebudayaan telah mampu mengubah kekayaan budaya Indonesia menjadi sistem kebudayaan yang terlindungi, berkembang, inklusif, adaptif, berkelanjutan, dan memberikan manfaat bagi masyarakat?* Pertanyaan ini menjadi dasar bagi evaluasi pada bab ini.

6.1 Pendekatan Evaluasi Kebijakan

Evaluasi kebijakan Pemajuan Kebudayaan membutuhkan pendekatan yang lebih luas daripada evaluasi program konvensional. Alasannya sederhana, kebudayaan merupakan sistem sosial yang kompleks.

Satu kebijakan dapat memiliki banyak tujuan. Satu program dapat melibatkan banyak aktor. Satu *output* dapat menghasilkan konsekuensi yang berbeda bagi kelompok masyarakat yang berbeda. Sebaliknya, perubahan kebudayaan dapat terjadi karena faktor yang berada di luar kebijakan pemerintah. Karena itu, evaluasi harus mampu membedakan antara *policy effect* dan *contextual change.*

Misalnya, meningkatnya partisipasi budaya tidak serta-merta dapat dianggap sebagai hasil satu program pemerintah. Perubahan tersebut mungkin dipengaruhi oleh pendidikan, media digital, perubahan pendapatan, perubahan gaya hidup, atau inisiatif komunitas.

Sebaliknya, kegagalan suatu indikator tidak selalu berarti program pemerintah gagal. Bisa jadi desain program sudah tepat tetapi kapasitas implementasinya terbatas, atau terjadi perubahan lingkungan yang tidak dapat diprediksi. Karena itu, evaluasi kebijakan kebudayaan dalam buku ini menggunakan empat lapisan analisis.

1. Evaluasi Desain: untuk melihat apakah kebijakan menjawab masalah yang benar.
2. Evaluasi Implementasi: untuk melihat apakah kebijakan dapat dilaksanakan sesuai desain.
3. Evaluasi Hasil: untuk melihat apakah kebijakan menghasilkan perubahan yang diharapkan.
4. Evaluasi Sistem: untuk melihat apakah berbagai kebijakan, lembaga, sumber daya, dan aktor bekerja secara terintegrasi.

Lapisan keempat (evaluasi sistem) menjadi sangat penting. Sebuah program dapat efektif secara individual tetapi tidak efektif sebagai bagian dari sistem. Misalnya, program digitalisasi dapat berhasil menghasilkan ribuan konten, tetapi jika konten tersebut tidak terhubung dengan sistem data, pendidikan, akses masyarakat, atau komunitas pemilik budaya, dampaknya tetap terbatas. Karena itu, evaluasi harus menjawab dua pertanyaan sekaligus, yaitu: *Apakah program bekerja?* dan *Apakah sistem kebijakan bekerja?*

6.2 Evaluasi Input Kebijakan

Input merupakan fondasi awal kebijakan. Tanpa sumber daya yang memadai, desain kebijakan yang baik sulit diterjemahkan menjadi tindakan. Input Pemajuan Kebudayaan meliputi:

1. Regulasi;
2. Kelembagaan;
3. Anggaran;
4. SDM;
5. Data;
6. Infrastruktur;
7. Teknologi;
8. Jaringan Kemitraan; dan
9. Kapasitas Organisasi.

Dari sisi regulasi, Indonesia telah mengalami kemajuan besar. UU Nomor 5 Tahun 2017 memberikan dasar hukum Pemajuan Kebudayaan, PP Nomor 87 Tahun 2021 mengatur perangkat pelaksanaan, dan Perpres Nomor 115 Tahun 2024 memberikan horizon RIPK 2025–2045. RIPK ditetapkan sebagai pedoman 20 tahun dan menekankan perencanaan yang berkesinambungan, sistematis, dan terpadu. Dengan demikian, *regulatory input* relatif kuat. Namun, kekuatan regulasi tidak otomatis berarti kekuatan implementasi.

Masalah berikutnya adalah sumber daya. Pembiayaan kebudayaan perlu dinilai bukan hanya berdasarkan jumlah anggaran, tetapi juga kecukupan, ketepatan alokasi, fleksibilitas, keberlanjutan, dan kemampuan menghubungkan anggaran dengan *outcome*. Hal yang sama berlaku untuk SDM. Ketersediaan pegawai atau pelaku tidak identik dengan ketersediaan kompetensi yang dibutuhkan.

Data juga merupakan *input* yang unik. Data dapat tersedia tetapi belum dapat digunakan secara efektif karena persoalan definisi, kualitas, interoperabilitas, pembaruan, dan akses. Karena itu, evaluasi *input* perlu membedakan: *available ≠ adequate ≠ effective,* artinya sesuatu yang tersedia belum tentu memadai, dan yang memadai belum tentu efektif menghasilkan dampak yang diharapkan.

Sumber daya yang tersedia belum tentu cukup. Sumber daya yang cukup belum tentu digunakan secara efektif. Dengan demikian, salah satu masalah awal kebijakan Pemajuan Kebudayaan adalah *input capacity gap.*

6.3 Evaluasi Proses Implementasi

Implementasi merupakan tahap ketika kebijakan diterjemahkan menjadi tindakan. Pada tahap ini, kebijakan bertemu dengan realitas birokrasi, pemerintah daerah, komunitas, pelaku budaya, keterbatasan anggaran, perubahan politik, serta kondisi sosial yang beragam.

Perbedaan antara desain dan implementasi hampir selalu terjadi. Sebuah kebijakan dapat menetapkan partisipasi masyarakat sebagai prinsip, tetapi implementasinya mungkin masih berbentuk sosialisasi. Sebuah kebijakan dapat mendorong kolaborasi, tetapi

pelaksanaannya masih menggunakan pola hubungan pemerintah sebagai pemberi bantuan dan masyarakat sebagai penerima.

Karena itu, evaluasi implementasi harus menguji *policy fidelity* sekaligus *policy adaptation. Policy fidelity* bertanya: *Apakah kebijakan dilaksanakan sesuai tujuan dan prinsip awal?* Selanjutnya *policy adaptation* bertanya: *Apakah kebijakan mampu menyesuaikan diri dengan konteks lokal tanpa kehilangan tujuan utamanya?*

Keduanya sama-sama penting. Kepatuhan yang terlalu kaku dapat menghasilkan program yang tidak sesuai konteks. Sebaliknya, fleksibilitas tanpa arah dapat menghasilkan fragmentasi.

Dalam konteks kebudayaan, persoalan ini semakin kompleks karena setiap daerah memiliki karakter budaya berbeda. Karena itu, implementasi yang baik bukan sekadar *uniform implementation*, tetapi *principled adaptation:* tujuan nasional tetap konsisten, sementara cara mencapainya dapat menyesuaikan konteks lokal.

6.4 Evaluasi *Output* Kebijakan

Output merupakan hasil langsung dari pelaksanaan kebijakan. Dalam Pemajuan Kebudayaan, *output* dapat berupa:

1. Objek budaya yang terdokumentasi;
2. Aset budaya yang dilindungi;
3. Pelaku yang memperoleh pelatihan;
4. Fasilitas yang dibangun atau direhabilitasi;
5. Konten digital yang dihasilkan;
6. Program budaya yang diselenggarakan;
7. Komunitas yang memperoleh dukungan;
8. Kerja sama yang terbentuk;
9. Data yang tersedia; dan
10. Pembiayaan yang disalurkan.

Output relatif mudah dihitung. Namun, justru karena mudah dihitung, *output* sering menjadi ukuran dominan dalam birokrasi. Di sinilah muncul risiko *output* bias. Pemerintah dapat mengetahui berapa banyak kegiatan dilaksanakan, tetapi belum tentu mengetahui apakah kegiatan tersebut mengubah kondisi masyarakat.

Sebagai contoh, jumlah pelatihan yang tinggi belum tentu berarti kompetensi pelaku meningkat. Jumlah ruang budaya yang dibangun belum tentu berarti akses budaya meningkat. Jumlah aset yang didigitalisasi belum tentu berarti masyarakat menggunakan atau memahami aset tersebut.

Dengan demikian, *output* menunjukkan apa yang telah dilakukan pemerintah; *outcome* menunjukkan apa yang berubah karena tindakan tersebut. Perbedaan ini menjadi salah satu prinsip evaluasi terpenting dalam buku ini.

6.5 Evaluasi *Outcome* Kebijakan

Outcome menggambarkan perubahan yang terjadi setelah kebijakan atau program dilaksanakan. Dalam Pemajuan Kebudayaan, *outcome* dapat berupa:

1. Meningkatnya keberlanjutan budaya;
2. Meningkatnya regenerasi pelaku;
3. Meningkatnya partisipasi masyarakat;
4. Meningkatnya akses budaya;
5. Meningkatnya kapasitas komunitas;
6. Meningkatnya pemanfaatan teknologi;
7. Meningkatnya pendapatan pelaku budaya;
8. Meningkatnya kapasitas kelembagaan; dan
9. Meningkatnya ketahanan budaya.

Outcome lebih sulit diukur dibandingkan *output* karena perubahan tidak selalu terjadi segera. Misalnya program regenerasi, mungkin memerlukan waktu bertahun-tahun sebelum terlihat apakah generasi baru benar-benar menjadi pelaku budaya.

Karena itu, evaluasi kebudayaan membutuhkan *time horizon* yang lebih panjang. RIPK 2025–2045 memberikan konteks yang sesuai untuk hal tersebut karena menetapkan *horizon* kebijakan 20 tahun. Namun, *horizon* panjang tidak berarti evaluasi dapat ditunda hingga 2045.

Sebaliknya, diperlukan evaluasi bertahap agar kebijakan dapat belajar dan menyesuaikan diri. Karena itu, *outcome* perlu dipantau melalui *milestone* 2029, 2034, 2039, dan 2045.

6.6 Evaluasi Dampak Kebijakan

Impact merupakan tingkat perubahan yang paling tinggi. Pertanyaan *impact* bukan lagi: *Apa yang dilakukan?* atau *Apa yang berubah?* melainkan: *Apa arti perubahan tersebut bagi kehidupan masyarakat dan keberlanjutan kebudayaan?*

Dalam kerangka buku ini, *impact* akhir Pemajuan Kebudayaan diarahkan pada *Cultural Resilience* menuju *Cultural Well-being. Cultural resilience* menggambarkan kemampuan sistem kebudayaan untuk bertahan, beradaptasi, belajar, dan berkembang. *Cultural well-being* menggambarkan manfaat kebudayaan bagi kualitas kehidupan manusia.

Dengan demikian, keberhasilan Pemajuan Kebudayaan tidak cukup ditunjukkan oleh banyaknya warisan yang didokumentasikan atau banyaknya kegiatan budaya yang dilakukan. Pertanyaan akhirnya adalah:

1. *Apakah masyarakat memiliki kehidupan budaya yang lebih hidup?*
2. *Apakah masyarakat merasa memiliki ruang untuk mengekspresikan identitasnya?*
3. *Apakah generasi muda memiliki kesempatan untuk mengenal dan mengembangkan kebudayaan?*
4. *Apakah pelaku budaya dapat memperoleh kehidupan yang layak?*
5. *Apakah kebudayaan memperkuat hubungan sosial dan kualitas kehidupan?*

Pertanyaan tersebut membawa evaluasi dari administrasi menuju *public value.*

6.7 Evaluasi Efektivitas Kebijakan Pemajuan Kebudayaan

Efektivitas menjawab pertanyaan: *Apakah kebijakan mencapai tujuan yang ditetapkan?* OECD mendefinisikan *effectiveness* sebagai sejauh mana intervensi telah mencapai atau diperkirakan mencapai tujuan dan hasilnya. Evaluasi juga perlu melihat perbedaan hasil antarkelompok dan kemungkinan kebijakan mempersempit atau justru memperbesar kesenjangan (OECD, 2021).

Dalam konteks Indonesia, efektivitas perlu dibaca dalam dua tingkat. Efektivitas administratif dan Efektivitas substantif. Efektivitas administratif: *Apakah kegiatan terlaksana sesuai rencana?* dan Efektivitas substantif: *Apakah kegiatan tersebut benar-benar menghasilkan perubahan yang diharapkan?* Perbedaan tersebut sangat penting. Sebuah program dapat memiliki efektivitas administratif tinggi tetapi efektivitas substantif rendah.

Misalnya, seluruh target kegiatan tercapai, tetapi partisipasi masyarakat tidak meningkat atau kondisi pelaku budaya tidak berubah. Karena itu, evaluasi efektivitas Pemajuan Kebudayaan perlu bergerak dari: *target kegiatan* menuju *target perubahan.*

Hal tersebut menuntut perubahan orientasi birokrasi. Keberhasilan bukan lagi: *"berapa banyak yang telah dilakukan?"* melainkan: *"apa yang berubah setelah dilakukan?"*

6.8 Evaluasi Efisiensi dan Kecukupan Kebijakan

Efektivitas saja tidak cukup. Kebijakan juga harus efisien. Efisiensi menyangkut hubungan antara sumber daya yang digunakan dan hasil yang diperoleh. OECD menempatkan *efficiency* sebagai pertanyaan mengenai seberapa baik sumber daya digunakan untuk menghasilkan hasil dengan cara yang ekonomis dan tepat waktu.

Dalam kebijakan kebudayaan, efisiensi dapat diuji melalui beberapa pertanyaan:

1. *Apakah anggaran menghasilkan output yang sepadan?*
2. *Apakah terdapat duplikasi program?*
3. *Apakah sumber daya digunakan pada prioritas yang paling membutuhkan?*
4. *Apakah program dapat dilakukan dengan instrumen yang lebih murah atau lebih efektif?*
5. *Apakah terdapat biaya koordinasi yang terlalu tinggi?*
6. *Apakah fasilitas yang dibangun benar-benar dimanfaatkan?*

Namun, efisiensi tidak boleh direduksi menjadi penghematan. Program kebudayaan yang membutuhkan biaya besar belum tentu tidak efisien jika menghasilkan manfaat sosial dan budaya yang besar dan berkelanjutan.

Karena itu, evaluasi harus membedakan *low-cost* dari *value for money.* Dalam kebudayaan, *value for money* perlu mempertimbangkan manfaat ekonomi, sosial, budaya, pendidikan, dan kesejahteraan.

6.9 Kesenjangan Kebijakan dan Implementasi

Salah satu temuan utama evaluasi adalah adanya kemungkinan kesenjangan antara *policy intent* dan *policy implementation.* Kesenjangan tersebut dapat muncul dalam beberapa bentuk.

1. *Policy–practice gap:* kebijakan menghendaki partisipasi, tetapi praktik masih berorientasi pada program pemerintah.
2. *Policy–capacity gap:* kebijakan menetapkan standar tertentu, tetapi kapasitas pelaksana belum memadai.
3. *Policy–resource gap:* tujuan kebijakan lebih besar daripada sumber daya yang tersedia.
4. *Policy–data gap:* kebijakan membutuhkan informasi yang belum tersedia secara memadai.
5. *Policy–coordination gap:* terdapat banyak aktor tetapi mekanisme koordinasi belum cukup kuat.

Kesenjangan tersebut menjelaskan mengapa reformasi kebijakan tidak dapat berhenti pada perubahan regulasi. Perancangan kebijakan yang baik tidak menjamin kinerja kebijakan yang baik *(Good policy design does not guarantee good policy performance)*. Antara desain dan hasil terdapat sebuah wilayah yang sangat menentukan: *implementation capacity.*

6.10 Kesenjangan Pemerintah Pusat dan Daerah

Desentralisasi memberikan peluang besar bagi kebijakan kebudayaan karena daerah memiliki kedekatan dengan masyarakat. Namun, desentralisasi juga menciptakan persoalan kapasitas. Tidak semua daerah memiliki:

1. Kemampuan fiskal yang sama;
2. SDM yang sama;
3. Fasilitas yang sama;
4. Kualitas data yang sama;
5. Kapasitas perencanaan yang sama;
6. Akses digital yang sama;
7. Maupun kapasitas kelembagaan yang sama.

Akibatnya, kebijakan nasional yang sama dapat menghasilkan *outcome* yang berbeda antarwilayah. Hal ini menunjukkan bahwa *equal policy treatment* tidak selalu menghasilkan *equal cultural outcomes.*

Pemerintah pusat karena itu perlu beralih dari pendekatan yang hanya menetapkan standar menuju pendekatan *capacity equalization.* Daerah yang memiliki kapasitas rendah membutuhkan dukungan lebih besar. Dengan demikian, hubungan pusat-daerah dalam Pemajuan Kebudayaan seharusnya dibangun melalui rangkaian instrumen kebijakan yang menghubungkan: penetapan standar, dukungan pendanaan, bantuan teknis, integrasi data, penguatan kapasitas, dan evaluasi untuk memastikan kebijakan berjalan efektif dan berkelanjutan.

6.11 Kesenjangan Kelembagaan

BAB IV telah menunjukkan bahwa Indonesia memiliki banyak aktor kebudayaan. Namun, banyak aktor tidak selalu berarti tata kelola yang terintegrasi. Kesenjangan kelembagaan muncul ketika:

1. Mandat saling tumpang tindih;
2. Koordinasi tidak jelas;
3. Indikator berbeda;
4. Data tidak terhubung;
5. Program berjalan sektoral;
6. Sumber daya tidak dikonsolidasikan; dan
7. Tidak terdapat mekanisme pertanggungjawaban bersama.

Dalam perspektif *governance,* persoalan tersebut bukan semata-mata masalah struktur organisasi. Yang lebih penting adalah *institutional relationships.* Institusi dapat memiliki struktur yang jelas tetapi hubungan antarlembaganya lemah. Karena itu, evaluasi perlu bergeser dari: *Who is responsible?* menjadi: *Who is responsible for what, with whom, using which resources, and accountable for which outcome?* Pertanyaan kedua jauh lebih relevan untuk kebijakan kebudayaan yang kompleks.

6.12 Kesenjangan Pembiayaan

Pembiayaan merupakan salah satu titik kritis dalam implementasi. Namun, persoalannya tidak semata-mata kekurangan anggaran. Terdapat setidaknya empat kemungkinan:

1. *Funding gap:* sumber daya tidak mencukupi;
2. *Allocation gap*: sumber daya tersedia tetapi tidak diarahkan pada prioritas;
3. *Governance gap*: pengelolaan sumber daya belum optimal;
4. *Outcome gap*: pembiayaan belum menghasilkan perubahan yang sepadan.

Karena itu, evaluasi pembiayaan harus melihat rantai:



Gambar 6.1 Rantai Evaluasi Pembiayaan

Jika anggaran meningkat tetapi *outcome* tidak berubah, pertanyaan evaluasinya bukan otomatis "anggarannya kurang". Pertanyaan yang lebih tepat adalah: *Apakah tambahan sumber daya ditempatkan pada titik intervensi yang tepat?*

Prinsip ini penting untuk mencegah *budget expansion bias,* yaitu anggapan bahwa setiap persoalan kebudayaan dapat diselesaikan dengan menambah anggaran. Dalam kerangka roadmap buku ini, pembiayaan diarahkan pada: *better allocation + better governance + better outcome,* yaitu alokasi sumber daya yang tepat dan tata kelola yang baik menghasilkan kebijakan serta dampak kebudayaan yang lebih optimal.

6.13 Kesenjangan Data dan Informasi

Data merupakan salah satu masalah paling kompleks dalam evaluasi kebijakan kebudayaan. Indonesia telah memiliki statistik sosial budaya nasional dan sistem pendataan kebudayaan. BPS, misalnya, secara berkala menyediakan informasi mengenai akses informasi, interaksi sosial, olahraga, dan partisipasi kebudayaan.

Publikasi terbaru, Statistik Sosial Budaya 2025, menggunakan data Susenas September 2025 dan dirilis pada Mei 2026. Namun, keberadaan data belum otomatis menghasilkan *evidence-based policy.* Masalahnya terletak pada:

1. Definisi;
2. Cakupan;
3. Frekuensi;
4. Interoperabilitas;
5. Granularitas;
6. Kualitas;
7. Pembaruan;
8. Akses; dan
9. Keterhubungan dengan keputusan.

Karena itu, data harus tersedia, berkualitas, dapat digunakan, dan dikelola dengan tata kelola yang jelas agar mendukung kebijakan yang efektif.

Persoalan data juga memengaruhi evaluasi. Jika *baseline* tidak jelas, target menjadi lemah. Jika indikator tidak konsisten, tren menjadi tidak dapat dipercaya. Jika definisi berubah, perbandingan antarwaktu dapat menyesatkan. Karena itu, prinsip evaluasi buku ini adalah: *no comparable baseline, no valid trend* (jika tidak ada tolok ukur pembanding, tidak ada tren yang valid) dan *no traceable source, no defensible claim* (jika tidak ada sumber yang dapat dilacak, tidak ada klaim yang dapat dipertanggungjawabkan).

6.14 Kesenjangan Sumber Daya Manusia

SDM merupakan salah satu faktor yang menentukan kemampuan implementasi. Kebijakan kebudayaan membutuhkan kombinasi kompetensi yang semakin kompleks: administrasi publik, kebudayaan, digitalisasi, konservasi, pengelolaan data, pembiayaan, komunikasi, kewirausahaan, dan evaluasi. Keterbatasan SDM tidak selalu berarti jumlah pegawai kurang. Masalah dapat berupa:

1. Kompetensi tidak sesuai;
2. Distribusi tidak merata;
3. Regenerasi lemah;
4. Akses pelatihan terbatas;
5. Kehilangan tenaga ahli;
6. Atau tidak adanya jalur karier yang mendukung profesi kebudayaan.

Masalah regenerasi bahkan lebih mendalam. Pengetahuan budaya sering kali bersifat tacit melekat pada praktik dan pengalaman seseorang. Ketika pelaku utama tidak memiliki

penerus, pengetahuan tersebut dapat hilang meskipun dokumentasi tersedia. Karena itu, evaluasi SDM perlu mengukur bukan hanya *stock,* tetapi juga *flow: how many people exist?* (berapa banyak orang yang ada?) dan *how many new people are entering the cultural ecosystem?* (berapa banyak orang baru yang memasuki ekosistem budaya?)

6.15 Kesenjangan Digital

Digitalisasi telah menjadi bagian penting dari kehidupan kebudayaan. Namun, kesenjangan digital kebudayaan memiliki setidaknya empat lapisan:

1. *Access gap;*
2. *Content gap;*
3. *Capability gap;*
4. *Governance gap.*

Access gap berkaitan dengan akses terhadap perangkat dan internet. *Content gap* berkaitan dengan ketersediaan konten budaya berkualitas. *Capability gap* berkaitan dengan kemampuan masyarakat dan pelaku budaya menggunakan teknologi. Sedangkan *governance gap* berkaitan dengan hak, data, algoritma, kepemilikan, keamanan, dan distribusi manfaat.

Karena itu, peningkatan akses internet masyarakat secara umum tidak dapat secara otomatis dianggap sebagai keberhasilan digitalisasi kebudayaan. Digital transformation harus dinilai berdasarkan apakah teknologi benar-benar memperkuat *preservation, access, participation, production, innovation,* dan *welfare,* yaitu kebudayaan dilindungi, diakses, diikuti, diproduksi, dan diinovasi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

6.16 Kesenjangan Partisipasi Masyarakat

Partisipasi merupakan prinsip penting Pemajuan Kebudayaan. Namun, partisipasi memiliki tingkat kedalaman yang berbeda. Masyarakat dapat:

1. Diberi informasi;
2. Dikonsultasikan;
3. Dilibatkan;
4. Menjadi *co-producer;*
5. Menjadi *co-governor.*

Perbedaan tersebut sangat penting. Jika masyarakat hanya diundang setelah program selesai dirancang, partisipasi bersifat konsultatif. Jika masyarakat ikut menentukan masalah, merancang solusi, melaksanakan program, dan mengevaluasi hasil, partisipasi menjadi substantif.

Dalam kerangka *collaborative governance,* kualitas kolaborasi bergantung pada proses bersama, kepercayaan, insentif, kapasitas bertindak bersama, dan desain kelembagaan (Ansell & Gash, 2008; Emerson, Nabatchi, & Balogh, 2012).

Karena itu, evaluasi partisipasi tidak cukup menghitung: *berapa banyak orang hadir.* Yang perlu dinilai adalah: *berapa besar masyarakat memiliki pengaruh terhadap keputusan.*

6.17 Evaluasi Koherensi Kebijakan

Koherensi merupakan salah satu aspek yang sangat penting bagi kebijakan kebudayaan karena berbagai kebijakan berada dalam lingkungan yang sama.

OECD membedakan *internal coherence* dan *external coherence. Internal coherence* menilai hubungan suatu kebijakan dengan kebijakan lain dalam institusi atau pemerintah yang sama, sedangkan *external coherence* menilai hubungan dengan kebijakan dan intervensi aktor lain. Tujuannya antara lain mengidentifikasi sinergi, duplikasi, konflik, dan kebutuhan koordinasi (OECD, 2021). Dalam Pemajuan Kebudayaan, koherensi perlu diuji antara:

1. Kebijakan kebudayaan;
2. Pendidikan;
3. Ekonomi kreatif;
4. Pariwisata;
5. Pembangunan daerah;
6. Transformasi digital;
7. Lingkungan;
8. Perlindungan sosial;
9. Pemuda; dan
10. Diplomasi.

Kebudayaan tidak hidup dalam satu sektor. Karena itu, kebijakan yang sektoral dapat menghasilkan *trade-off.* Misalnya, pengembangan pariwisata dapat memperluas pasar budaya tetapi juga dapat meningkatkan komersialisasi. Digitalisasi dapat memperluas akses tetapi juga meningkatkan risiko eksploitasi. Pengembangan ekonomi dapat menciptakan lapangan kerja tetapi juga dapat mengubah praktik budaya.

Evaluasi koherensi diperlukan untuk melihat apakah kebijakan-kebijakan tersebut saling memperkuat atau justru saling melemahkan.

6.18 *Policy Gap* Pemajuan Kebudayaan Nasional

Setelah berbagai dimensi dievaluasi, dapat disusun peta awal *policy gap. Policy gap* tidak sama dengan masalah. Masalah menggambarkan kondisi yang tidak diinginkan. *Policy gap* menggambarkan jarak antara kondisi yang diharapkan berdasarkan tujuan kebijakan dan kondisi aktual. Secara konseptual: *Policy Gap = Expected Condition – Actual Condition*, yaitu kesenjangan kebijakan adalah selisih antara kondisi yang diharapkan dan kondisi aktual yang terjadi di masyarakat.

Namun, *policy gap* juga perlu menjawab pertanyaan: *why does the gap exist?* (mengapa kesenjangan itu ada?). Karena itu, dalam buku ini *policy gap* dibedakan menjadi beberapa jenis.

1. *Cultural Asset Management Gap,* yaitu aset budaya tersedia, tetapi sistem dokumentasi, pelindungan, transmisi, dan pemanfaatannya belum sepenuhnya terintegrasi.

2. *Human Capital and Regeneration Gap,* yaitu ketersediaan pelaku dan kompetensi belum selalu sejalan dengan kebutuhan regenerasi.
3. *Infrastructure Gap,* yaitu fasilitas kebudayaan tidak selalu tersedia, terjangkau, digunakan, dan berkelanjutan secara merata.
4. *Financing Gap,* yaitu pembiayaan belum sepenuhnya terhubung dengan prioritas dan outcome.
5. *Participation Gap,* yaitu masyarakat belum selalu menjadi subjek dalam seluruh siklus kebijakan.
6. *Digital Transformation Gap,* yaitu digitalisasi berkembang, tetapi belum sepenuhnya menjadi transformasi ekosistem kebudayaan.
7. *Governance Gap,* yaitu aktor dan institusi tersedia, tetapi koordinasi, integrasi, dan akuntabilitas bersama belum sepenuhnya kuat.
8. *Utilization and Welfare Gap*, yaitu potensi kebudayaan belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi manfaat ekonomi, sosial, dan *well-being* secara adil.
9. *Resilience Gap,* yaitu kemampuan sistem budaya menghadapi perubahan belum dapat diukur dan diperkuat secara memadai.
10. *Measurement Gap,* yaitu sistem pengukuran telah berkembang melalui IPK, tetapi belum seluruhnya menghubungkan kondisi kebudayaan dengan intervensi, kinerja program, *resilience*, dan *well-being.*

6.19 Temuan Utama Evaluasi Kebijakan

Berdasarkan evaluasi di atas, terdapat beberapa temuan yang perlu ditekankan.

1. Temuan pertama: masalah utama bukan kekurangan regulasi. Indonesia telah memiliki kerangka hukum yang semakin lengkap, termasuk RIPK 2025–2045. Masalah yang lebih penting adalah *policy integration* and *implementation capacity.*
2. Temuan kedua: kebijakan semakin maju, tetapi kapasitas implementasi tidak selalu bergerak dengan kecepatan yang sama. Perkembangan regulasi dapat berlangsung lebih cepat daripada penguatan SDM, data, anggaran, dan koordinasi.
3. Temuan ketiga: *output* masih lebih mudah diukur daripada *outcome.* Hal ini menciptakan risiko bahwa keberhasilan kebijakan dinilai berdasarkan jumlah kegiatan, bukan perubahan kondisi.
4. Temuan keempat: data berkembang tetapi belum sepenuhnya menjadi sistem pengetahuan kebijakan. Ketersediaan statistik sosial budaya merupakan kemajuan penting, tetapi evaluasi membutuhkan indikator yang konsisten, *comparable,* dan terhubung dengan intervensi. BPS sendiri menempatkan data sosial budaya sebagai basis untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan pembangunan.
5. Temuan kelima: kesenjangan pusat-daerah merupakan persoalan kapasitas, bukan hanya pembagian kewenangan. Desentralisasi membutuhkan mekanisme *equalization* agar perbedaan kapasitas tidak berubah menjadi ketimpangan hasil kebudayaan.

6. Temuan keenam: masyarakat belum cukup diposisikan sebagai *co-producer.* Partisipasi perlu bergerak dari konsultasi menuju *co-production* dan *co-governance.*
7. Temuan ketujuh: digitalisasi membutuhkan *governance.* Teknologi bukan sekadar alat. Ia mengubah cara kebudayaan diproduksi, didistribusikan, dikonsumsi, dan dimiliki.
8. Temuan kedelapan: ukuran keberhasilan perlu diperluas. IPK merupakan instrumen resmi penting yang telah menyediakan gambaran pembangunan kebudayaan melalui sejumlah dimensi. Namun, kebutuhan *roadmap* 2025–2045 juga memerlukan pengukuran kinerja kebijakan, *governance,* pembiayaan, transformasi digital, *resilience,* dan *well-being.*

6.20 Dari *Policy Gap* menuju *Governance Gap*

Salah satu konsekuensi penting dari evaluasi ini adalah bahwa tidak semua *policy gap* dapat diselesaikan dengan menambah program. Jika masalahnya adalah *governance gap,* menambah program justru dapat memperbesar fragmentasi.

Jika masalahnya adalah *data gap,* menambah kegiatan tanpa memperbaiki sistem informasi tidak akan menghasilkan keputusan yang lebih baik. Jika masalahnya adalah *regeneration gap,* menambah festival tidak otomatis menghasilkan generasi baru.

Jika masalahnya adalah *participation gap,* menambah sosialisasi tidak otomatis meningkatkan kekuasaan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Karena itu, *policy response* harus sesuai dengan jenis *gap.*

Tabel 6.1 Policy Gap

Policy Gap	Masalah Utama	Respons yang Dibutuhkan
Asset Management Gap	Pelindungan dan transmisi	*Cultural asset governance*
Human Capital Gap	Kompetensi dan regenerasi	*Human capital development*
Infrastructure Gap	Akses dan pemanfaatan	*Cultural infrastructure reform*
Financing Gap	Alokasi dan keberlanjutan	*Financing reform*
Participation Gap	Keterlibatan substantif	*Co-production*
Digital Gap	Akses dan transformasi	*Digital cultural governance*
Governance Gap	Fragmentasi	*Orchestrated collaborative governance*
Welfare Gap	Pemanfaatan belum optimal	*Cultural economy ecosystem*
Resilience Gap	Adaptasi belum terukur	*Adaptive governance*
Measurement Gap	Indikator belum terintegrasi	*Integrated measurement system*

Tabel tersebut memperlihatkan satu prinsip utama: *Policy problem* harus bertemu dengan *policy instrument* yang tepat. Tidak semua masalah membutuhkan regulasi baru. Tidak semua masalah membutuhkan anggaran tambahan. Tidak semua masalah membutuhkan program baru. Sebagian masalah membutuhkan koordinasi, data, kapasitas, insentif, partisipasi, atau perubahan cara kerja.

6.21 *Policy Gap* sebagai Dasar Prioritas Strategis

Evaluasi tidak berakhir pada diagnosis. Tujuan akhirnya adalah menentukan apa yang harus dilakukan. Karena jumlah persoalan kebudayaan sangat banyak, pemerintah tidak mungkin menyelesaikan semuanya sekaligus dengan intensitas yang sama. Diperlukan prioritas. Dalam buku ini, prioritas ditentukan melalui lima pertimbangan:

1. *Magnitude*: menunjukkan besarnya persoalan.
2. *Severity:* menunjukkan tingkat keseriusan.
3. *Persistence:* menunjukkan apakah persoalan berlangsung lama.
4. *Policy leverage:* menunjukkan seberapa besar pemerintah dapat memengaruhinya.
5. *Strategic importance:* menunjukkan hubungan persoalan dengan tujuan jangka panjang Pemajuan Kebudayaan.

Dengan pendekatan tersebut, *governance gap* memperoleh posisi strategis karena tata kelola merupakan *system enabler.* Demikian pula data dan digitalisasi memiliki fungsi lintas sektor.

Jika tata kelola lemah, program lain akan mengalami kesulitan. Jika data lemah, perencanaan dan evaluasi menjadi lemah. Jika SDM lemah, implementasi tidak optimal. Jika pembiayaan tidak tepat, prioritas tidak dapat diterjemahkan menjadi tindakan.

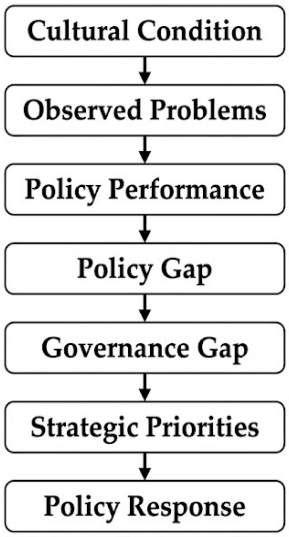
Dengan demikian, evaluasi mengarahkan buku pada delapan prioritas strategis yang telah ditetapkan:

1. Penguatan ekosistem dan tata kelola kebudayaan;
2. Pelindungan dan keberlanjutan *cultural assets;*
3. Regenerasi dan penguatan SDM kebudayaan;
4. Transformasi digital kebudayaan;
5. Reformasi pembiayaan kebudayaan;
6. Pemerataan akses dan partisipasi kebudayaan;
7. Pemanfaatan kebudayaan untuk kesejahteraan; dan
8. Diplomasi dan internasionalisasi kebudayaan.

Delapan prioritas tersebut bukan daftar program yang muncul secara tiba-tiba. Ia merupakan konsekuensi logis dari diagnosis BAB V dan evaluasi BAB VI.

6.22 Sintesis Evaluasi: Dari Kondisi menuju Perubahan Sistem

Jika seluruh temuan dirangkai, maka hubungan analitisnya dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6.2 Alur Analisis Kondisi Budaya

Pada tahap ini, satu kesimpulan menjadi semakin jelas. Indonesia tidak membutuhkan sekadar *more cultural programs.* Indonesia membutuhkan *better cultural policy system.* Perubahan tersebut menuntut pergeseran:

1. *From programs to systems*
2. *From government to governance*
3. *From participation to co-production*
4. *From data collection to data governance*
5. *From outputs to outcomes*
6. *From preservation to resilience*
7. *From short-term projects to long-term adaptive policy*

Inilah inti evaluasi kebijakan dalam buku ini.

6.23 Penutup

Evaluasi kebijakan Pemajuan Kebudayaan menunjukkan bahwa Indonesia telah membangun fondasi kebijakan yang penting. Secara normatif, arah kebijakan semakin jelas. Secara kelembagaan, kapasitas pemerintah telah diperkuat. Secara perencanaan, RIPK 2025–2045 menyediakan horizon jangka panjang. Secara statistik, data sosial budaya terus dikembangkan. Secara pengukuran, Indonesia telah memiliki IPK sebagai instrumen resmi pembangunan kebudayaan.

Namun, evaluasi juga menunjukkan bahwa *policy maturity* belum selalu sama dengan *system maturity.* Kebijakan dapat matang secara normatif tetapi belum sepenuhnya matang secara implementatif.

Data dapat tersedia tetapi belum sepenuhnya terintegrasi. Program dapat terlaksana tetapi *outcome* belum selalu terukur. Anggaran dapat tersedia tetapi belum selalu diarahkan pada titik intervensi yang paling strategis. Aktor dapat banyak tetapi belum selalu bekerja

dalam mekanisme kolaboratif. Masyarakat dapat dilibatkan tetapi belum selalu memiliki posisi sebagai *co-producer.*

Karena itu, persoalan utama bukan lagi membangun sebanyak mungkin kebijakan baru. Persoalan utamanya adalah meningkatkan kemampuan sistem kebijakan yang telah ada untuk bekerja secara terintegrasi. Temuan tersebut membawa kita pada satu diagnosis utama: *Indonesia menghadapi Cultural System Integration Gap: kesenjangan antara keberadaan berbagai aset, aktor, regulasi, sumber daya, data, dan program kebudayaan dengan kemampuan sistem untuk menghubungkan seluruh unsur tersebut menjadi kebijakan yang koheren, efektif, inklusif, adaptif, dan berorientasi pada outcome.*

Diagnosis tersebut penting karena mengubah cara kita melihat persoalan. Jika masalahnya adalah kekurangan budaya, kebijakan akan berorientasi pada penambahan aset. Jika masalahnya adalah kekurangan program, kebijakan akan berorientasi pada penambahan kegiatan.

Tetapi jika masalahnya adalah integrasi sistem, maka respons harus berbeda. Yang dibutuhkan adalah: *integrated governance, collaborative institutions, cultural data governance, human capital development, financing reform, digital transformation, participatory policy, dan adaptive evaluation.*

Dengan demikian, BAB VI menghasilkan sebuah rantai diagnosis: bahwa kondisi budaya *(cultural condition)* diidentifikasi melalui masalah *(problem),* dianalisis berdasarkan kesenjangan kebijakan *(policy gap)* dan kesenjangan tata kelola *(governance gap),* kemudian diarahkan pada kebutuhan reformasi sistemik.

Pada titik ini, pertanyaan buku kembali berubah. Kita tidak lagi bertanya: *"Apa masalah kebudayaan Indonesia?"* Pertanyaan yang lebih tepat adalah: *"Tata kelola seperti apa yang mampu menghubungkan pemerintah, pemerintah daerah, komunitas, masyarakat, perguruan tinggi, dunia usaha, media, dan platform digital untuk mengatasi berbagai kesenjangan tersebut?"*

Pertanyaan tersebut menjadi pintu masuk menuju BAB VII — Ekosistem dan Tata Kelola Kolaboratif Kebudayaan. BAB VII karena itu tidak akan mengulang diagnosis. Ia akan menjawab kebutuhan yang muncul dari evaluasi: bagaimana membangun *Orchestrated Collaborative Cultural Governance* sebagai respons kelembagaan terhadap *Cultural System Integration Gap.*

Referensi

1. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032.
2. Badan Pusat Statistik. (2025). *Statistik Sosial Budaya 2024*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
3. Badan Pusat Statistik. (2026). *Statistik Sosial Budaya 2025*. Jakarta: Badan Pusat Statistik. Publikasi dirilis 29 Mei 2026 dan menggunakan data Susenas September 2025.

4. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011.
5. Kementerian Kebudayaan Republik Indonesia. (2025). *Indeks Pembangunan Kebudayaan*. Pusat Data dan Teknologi Informasi, Sekretariat Jenderal Kebudayaan.
6. OECD. (2021). *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*. OECD Publishing, Paris. https://doi.org/10.1787/543e84ed-en.
7. OECD DAC Network on Development Evaluation. (2019). *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*. OECD.
8. Republik Indonesia. (1945). *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945*.
9. Republik Indonesia. (2017). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan*.
10. Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 87 Tahun 2021 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan*.
11. Republik Indonesia. (2022). *Peraturan Presiden Nomor 114 Tahun 2022 tentang Strategi Kebudayaan*.
12. Republik Indonesia. (2024). *Peraturan Presiden Nomor 115 Tahun 2024 tentang Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan Tahun 2025–2045*. Perpres ditetapkan dan berlaku sejak 10 Oktober 2024.
13. UNESCO. (2003). *Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage*. Paris: UNESCO.
14. UNESCO. (2005). *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*. Paris: UNESCO.
15. UNESCO. (2025). *MONDIACULT 2025 Outcome Document*. Paris: UNESCO.
16. UNESCO Institute for Statistics. (2025). *2025 UNESCO Framework for Cultural Statistics*. Montreal: UNESCO Institute for Statistics.

BAB VII
EKOSISTEM DAN TATA KELOLA KOLABORATIF KEBUDAYAAN

Pemajuan kebudayaan tidak berlangsung dalam ruang kebijakan yang berdiri sendiri. Kebudayaan tumbuh, diwariskan, berkembang, dan berubah melalui interaksi masyarakat, komunitas budaya, pemerintah, lembaga pendidikan, dunia usaha, media, serta berbagai aktor lainnya. Karena itu, keberhasilan pemajuan kebudayaan tidak hanya bergantung pada kualitas program pemerintah, tetapi juga pada kemampuan berbagai aktor untuk saling terhubung, berbagi pengetahuan dan sumber daya, serta bekerja dalam suatu ekosistem yang mendukung keberlanjutan kebudayaan.

Cara pandang ini penting karena keberadaan aset budaya tidak dengan sendirinya menjamin kebudayaan tetap hidup; keberlanjutannya juga ditentukan oleh pelaku, regenerasi, ruang praktik, dukungan sumber daya, dan makna yang diberikan masyarakat terhadap kebudayaan tersebut.

Pembahasan sebelumnya menunjukkan bahwa persoalan kebudayaan tidak selalu disebabkan oleh keterbatasan sumber daya. Persoalan juga dapat muncul dari cara kewenangan dijalankan, koordinasi antarlembaga dibangun, sumber daya dikelola, dan masyarakat dilibatkan dalam proses kebijakan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya *governance gap*, ketika sumber daya dan kebijakan yang tersedia belum sepenuhnya terhubung dengan kapasitas kelembagaan dan kebutuhan masyarakat.

Pendekatan sektoral juga semakin sulit menjawab persoalan yang saling berkaitan. Program perlindungan, pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan dapat kehilangan daya ungkit apabila berjalan sendiri-sendiri. Demikian pula, penambahan anggaran tidak otomatis memperkuat ekosistem kebudayaan apabila tidak disertai integrasi kebijakan, koordinasi, partisipasi, dan akuntabilitas yang memadai.

Kondisi tersebut membutuhkan pergeseran dari paradigma *government* menuju *governance*. Pemerintah tetap memiliki mandat dan tanggung jawab publik, tetapi perannya perlu berkembang sebagai regulator, fasilitator, koordinator, pelindung, penyedia dukungan, dan pengorkestra ekosistem.

Pada saat yang sama, komunitas ditempatkan sebagai subjek sekaligus penjaga pengetahuan dan praktik budaya; masyarakat sebagai pelaku dan pengguna kebudayaan; perguruan tinggi sebagai mitra pengetahuan; dunia usaha sebagai mitra pembiayaan dan pasar; media sebagai penghubung komunikasi budaya; serta platform digital sebagai infrastruktur baru bagi produksi, dokumentasi, dan distribusi kebudayaan. Pergeseran ini tidak berarti negara mengurangi tanggung jawabnya, melainkan mengubah cara negara menjalankan tanggung jawab tersebut melalui hubungan yang lebih terbuka dan saling melengkapi antarpelaku.

Dalam kerangka tersebut, tata kelola kolaboratif tidak cukup diwujudkan melalui forum atau kerja sama formal. Kolaborasi membutuhkan tujuan bersama, kepercayaan, pemahaman bersama, pembagian peran yang jelas, desain kelembagaan, kepemimpinan, sumber daya, serta keseimbangan kekuasaan (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012).

Partisipasi masyarakat juga perlu bergerak dari sekadar menerima informasi dan memberikan konsultasi menuju *co-production* dan *co-governance*, sehingga masyarakat memiliki ruang untuk memengaruhi agenda, menghasilkan program, melakukan pengawasan, dan ikut menilai hasil kebijakan.

Dalam konteks kebudayaan, pendekatan tersebut menjadi penting karena pengetahuan yang dibutuhkan untuk merancang kebijakan sering kali berada dalam kehidupan masyarakat dan komunitas, bukan hanya dalam struktur birokrasi.

Atas dasar pemikiran tersebut, BAB VII membahas *Collaborative Cultural Governance* dan mengembangkannya melalui gagasan *Orchestrated Collaborative Cultural Governance*. Kerangka ini menempatkan pemerintah bukan sebagai pelaksana tunggal, melainkan sebagai pengarah yang memastikan berbagai aktor dapat bergerak menuju tujuan pemajuan kebudayaan yang sama tanpa kehilangan otonomi dan karakter masing-masing.

Orkestrasi tersebut dilakukan melalui fungsi *direction, coordination, facilitation, integration, protection, learning,* dan *adaptation*. Dengan pendekatan ini, tantangan kebudayaan tidak cukup dijawab melalui penambahan program atau anggaran, tetapi melalui kemampuan menghubungkan kebijakan, institusi, aktor, data, pembiayaan, dan hasil. Pada akhirnya, tata kelola yang kolaboratif diharapkan memperkuat ketahanan dan kesejahteraan budaya sekaligus menjadi fondasi bagi arah pemajuan kebudayaan Indonesia menuju 2045.

7.1 Konsep Ekosistem Kebudayaan

Pembahasan mengenai pemajuan kebudayaan tidak dapat lagi diletakkan semata-mata dalam kerangka hubungan antara pemerintah dan objek kebudayaan. Kebudayaan hidup dalam ruang sosial yang jauh lebih luas. Ia tumbuh dalam keluarga, komunitas, lembaga pendidikan, ruang publik, pasar, organisasi masyarakat, lembaga keagamaan, media, industri kreatif, hingga ruang digital. Karena itu, kebudayaan pada dasarnya bukan hanya sektor pemerintahan, melainkan sebuah ekosistem sosial yang terdiri atas berbagai aktor, sumber daya, institusi, pengetahuan, praktik, nilai, teknologi, dan jaringan interaksi.

Cara pandang ekosistem penting karena keberlangsungan kebudayaan tidak ditentukan oleh satu institusi. Sebuah tradisi dapat memiliki status sebagai warisan budaya, tetapi tanpa pelaku yang menguasainya, generasi penerus yang mempelajarinya, ruang untuk mempraktikkannya, dukungan pembiayaan, dokumentasi yang memadai, serta masyarakat yang memberikan makna terhadap tradisi tersebut, keberadaannya tetap rentan. Dengan kata lain, keberadaan aset budaya tidak secara otomatis menghasilkan keberlanjutan budaya.

Dalam perspektif kebijakan publik, kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemerintah tidak mungkin menghasilkan seluruh nilai kebudayaan melalui mekanisme birokrasi. Pemerintah memiliki kewenangan, sumber daya fiskal, instrumen regulasi, dan kapasitas koordinasi, tetapi pengetahuan budaya yang paling mendalam sering kali berada pada masyarakat dan komunitas. Perguruan tinggi memiliki kapasitas penelitian dan produksi pengetahuan; dunia usaha memiliki modal dan akses pasar; media memiliki kemampuan membangun perhatian publik; sedangkan *platform* digital menyediakan infrastruktur distribusi dan interaksi yang semakin penting.

Konsep ekosistem dengan demikian mengubah pertanyaan kebijakan. Pertanyaannya bukan lagi hanya *"program kebudayaan apa yang harus dilakukan pemerintah?",* melainkan *"bagaimana berbagai aktor dapat bekerja dalam suatu sistem yang memungkinkan kebudayaan dilindungi, dikembangkan, dimanfaatkan, dan diwariskan secara berkelanjutan?"*

Perubahan cara pandang ini sejalan dengan perkembangan kebijakan kebudayaan global. UNESCO dalam *Global Report on Cultural Policies* 2025 menekankan pentingnya ekosistem budaya yang inklusif dan berkelanjutan, penguatan partisipasi, transformasi digital, perlindungan sumber daya budaya, serta reformasi kelembagaan dan pembiayaan.

Dalam konteks Indonesia, pendekatan ekosistem memiliki dasar normatif yang kuat. UU Nomor 5 Tahun 2017 menempatkan pemajuan kebudayaan sebagai proses yang mencakup pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan. PP Nomor 87 Tahun 2021 kemudian memperkuat kerangka tersebut melalui pengaturan mengenai perencanaan, Sistem Pendataan Kebudayaan Terpadu, pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, pembinaan, serta penghargaan.

Dengan demikian, ekosistem kebudayaan dapat dirumuskan sebagai ruang interaksi antarpelaku dan antarsumber daya kebudayaan yang memungkinkan produksi, reproduksi, transmisi, inovasi, pemanfaatan, dan keberlanjutan kebudayaan berlangsung secara berkesinambungan.

7.2 Negara sebagai Regulator dan *Enabler*

Perubahan menuju tata kelola ekosistem tidak berarti mengurangi peran negara. Sebaliknya, semakin kompleks suatu ekosistem, semakin penting kehadiran negara sebagai pembentuk aturan main, penjaga kepentingan publik, penyedia infrastruktur dasar, pengarah kebijakan, dan pengoreksi ketimpangan.

Persoalannya adalah bagaimana negara menjalankan peran tersebut. Negara tidak lagi ideal apabila diposisikan sebagai satu-satunya produsen kebijakan dan pelaksana kebudayaan. Dalam sistem kebudayaan yang kompleks, negara lebih tepat berperan sebagai *regulator, enabler, coordinator, standard setter, financier, protector,* dan *evaluator.*

Sebagai *regulator,* negara menetapkan norma dan standar yang menjamin perlindungan terhadap kebudayaan dan hak masyarakat. Sebagai *enabler*, negara menciptakan kondisi agar komunitas, lembaga pendidikan, dunia usaha, dan aktor lainnya mampu berkembang. Sebagai koordinator, negara mengurangi fragmentasi antarprogram dan antarlevel pemerintahan. Sebagai *financier*, negara memastikan bahwa kebudayaan memperoleh dukungan sumber daya yang memadai dan adil. Sebagai evaluator, negara memastikan bahwa kebijakan tidak berhenti pada pelaksanaan kegiatan, tetapi menghasilkan perubahan yang bermakna.

Arah tersebut sesungguhnya telah tercermin dalam RIPK 2025–2045. Perpres Nomor 115 Tahun 2024 menempatkan peningkatan peran pemerintah sebagai fasilitator pemajuan kebudayaan sebagai salah satu misi Pemajuan Kebudayaan. RIPK juga menempatkan reformasi kelembagaan dan penganggaran sebagai bagian penting dari agenda jangka panjang kebudayaan nasional.

Dengan demikian, perubahan peran negara bukanlah perubahan dari "negara berperan kuat" menjadi "negara berperan lemah", tetapi dari "negara sebagai pelaksana tunggal" menuju "negara sebagai pengarah dan pengorkestra ekosistem."

Konsepsi ini penting agar kolaborasi tidak disalahartikan sebagai pengalihan tanggung jawab pemerintah kepada masyarakat. Negara tetap memiliki kewajiban publik. Kolaborasi justru dibutuhkan agar kewajiban tersebut dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan pengetahuan, sumber daya, kreativitas, dan kapasitas yang tersebar di dalam masyarakat.

7.3 Pemerintah Daerah sebagai Aktor Kebudayaan

Pemajuan kebudayaan nasional tidak mungkin berhasil tanpa kapasitas pemerintah daerah. Kebudayaan memiliki karakter yang sangat lokal. Banyak praktik budaya hanya dapat dipahami secara utuh jika dilihat dalam konteks komunitas, sejarah, lingkungan sosial, dan ruang geografis tempat kebudayaan tersebut hidup.

Karena itu, pemerintah daerah tidak semestinya diposisikan hanya sebagai pelaksana program pusat. Pemerintah daerah perlu dipahami sebagai aktor kebudayaan yang memiliki pengetahuan, kewenangan, dan tanggung jawab untuk membangun ekosistem kebudayaan di wilayahnya.

Dalam kerangka ini, pemerintah daerah memiliki setidaknya empat fungsi. *Pertama,* sebagai *facilitator*, yaitu menyediakan ruang, infrastruktur, pembiayaan, dan pelayanan kebudayaan. *Kedua,* sebagai *implementer,* yaitu menerjemahkan kebijakan nasional sesuai karakteristik daerah. *Ketiga,* sebagai *regional ecosystem builder,* yaitu mempertemukan komunitas, perguruan tinggi, dunia usaha, media, dan aktor lainnya. *Keempat,* sebagai *protector,* yaitu memastikan bahwa pembangunan daerah tidak menghilangkan atau merusak basis sosial dan ekologis kebudayaan.

Hubungan pusat dan daerah dengan demikian perlu bergerak dari pola administratif yang bersifat satu arah menuju *multi-level governance.* Pemerintah pusat menetapkan arah, norma, standar, dan dukungan strategis; pemerintah daerah mengembangkan kebijakan yang kontekstual; sedangkan komunitas menjadi sumber pengetahuan dan pelaku utama praktik kebudayaan.

Tantangan utamanya adalah ketimpangan kapasitas antarwilayah. Tidak semua daerah memiliki sumber daya fiskal, SDM, infrastruktur, dan kapasitas perencanaan yang sama. Karena itu, desentralisasi kebudayaan tanpa mekanisme afirmasi dapat menghasilkan kesenjangan baru.

Prinsip yang perlu digunakan adalah desentralisasi dengan dukungan kapasitas. Pemerintah pusat perlu memastikan bahwa daerah dengan kapasitas rendah memperoleh dukungan yang lebih besar, bukan sekadar memberikan kewenangan yang sama kepada daerah yang memiliki kemampuan yang berbeda.

7.4 Komunitas sebagai Subjek Pemajuan Kebudayaan

Salah satu perubahan paling penting dalam paradigma pemajuan kebudayaan adalah perubahan posisi masyarakat dari objek kebijakan menjadi subjek kebudayaan.

Kebudayaan tidak lahir dari dokumen pemerintah. Kebudayaan lahir dari kehidupan manusia: dari pengalaman, praktik, ingatan, kreativitas, nilai, simbol, bahasa, pengetahuan, dan interaksi sosial. Pemerintah dapat menetapkan kebijakan tentang kebudayaan, tetapi pemerintah bukan pemilik tunggal kebudayaan.

Karena itu, komunitas perlu ditempatkan sebagai *subject, creator, guardian,* dan *co-producer* dalam pemajuan kebudayaan. Mereka memiliki pengetahuan yang tidak selalu tersedia dalam birokrasi. Mereka mengetahui perubahan yang terjadi dalam praktik budaya sehari-hari dan memahami kebutuhan regenerasi yang sering kali tidak tertangkap oleh indikator administratif.

Posisi komunitas sebagai subjek juga mengandung konsekuensi terhadap desain kebijakan. Program kebudayaan tidak seharusnya hanya dirancang untuk masyarakat, tetapi bersama masyarakat. Pergeseran kecil dalam preposisi tersebut sebenarnya mengandung perubahan besar dalam tata kelola: dari *policy for communities* menuju *policy with communities*.

Pendekatan tersebut sejalan dengan teori *collaborative governance*. Ansell dan Gash (2008) menunjukkan bahwa kolaborasi yang efektif tidak hanya bergantung pada keberadaan forum bersama, tetapi juga pada dialog, kepercayaan, komitmen, desain kelembagaan, kepemimpinan, serta keseimbangan sumber daya dan kekuasaan.

Dalam konteks kebudayaan, prinsip tersebut semakin penting karena terdapat persoalan representasi. Tidak semua suara komunitas memiliki kekuatan yang sama. Komunitas yang memiliki akses lebih besar kepada pemerintah atau sumber daya ekonomi dapat lebih mudah memperoleh perhatian dibandingkan kelompok yang berada di wilayah terpencil atau memiliki keterbatasan akses. Oleh sebab itu, tata kelola kolaboratif harus dibangun bukan hanya berdasarkan prinsip partisipasi, tetapi juga keadilan representasi.

7.5 Masyarakat sebagai Pemilik dan Pelaku Kebudayaan

Di luar komunitas budaya yang terorganisasi, masyarakat luas merupakan bagian penting dari ekosistem kebudayaan. Masyarakat tidak hanya berperan sebagai penerima manfaat, tetapi juga sebagai pengguna, penikmat, pelaku, pewaris, konsumen, dan pencipta kebudayaan.

Dalam kehidupan sehari-hari, masyarakat menentukan apakah suatu praktik budaya terus digunakan, ditinggalkan, dimodifikasi, atau dikembangkan. Dengan demikian, keberlanjutan kebudayaan tidak hanya ditentukan oleh kebijakan konservasi, tetapi juga oleh relevansi kebudayaan dalam kehidupan masyarakat.

Hal ini membawa implikasi penting. Pemajuan kebudayaan tidak boleh hanya berorientasi pada peningkatan jumlah kegiatan budaya. Jumlah festival, pameran, pertunjukan, atau program pelatihan dapat menjadi output yang penting, tetapi belum cukup untuk menunjukkan bahwa kebudayaan benar-benar hidup.

Ukuran yang lebih substantif adalah apakah masyarakat memperoleh akses yang lebih luas, apakah generasi muda terlibat, apakah pengetahuan budaya diwariskan, apakah komunitas memiliki ruang untuk berekspresi, dan apakah kebudayaan memberikan kontribusi terhadap kualitas kehidupan.

Karena itu, partisipasi publik harus dipandang sebagai kapasitas sosial, bukan sekadar kehadiran dalam suatu kegiatan. Partisipasi yang bermakna terjadi ketika masyarakat memiliki ruang untuk memengaruhi agenda, ikut mengambil keputusan, menghasilkan karya, mengawasi kebijakan, dan memperoleh manfaat secara adil.

7.6 Perguruan Tinggi dan Produksi Pengetahuan

Kebijakan kebudayaan yang kompleks membutuhkan pengetahuan yang kuat. Perguruan tinggi karena itu tidak seharusnya ditempatkan hanya sebagai lembaga pendidikan, tetapi sebagai bagian dari infrastruktur pengetahuan kebudayaan nasional.

Perguruan tinggi dapat memainkan sedikitnya lima peran. *Pertama,* menghasilkan penelitian mengenai kebudayaan. *Kedua,* menyediakan *evidence* untuk perumusan dan evaluasi kebijakan. *Ketiga,* mengembangkan inovasi dan teknologi kebudayaan. *Keempat,* mendukung dokumentasi dan digitalisasi. *Kelima,* meningkatkan kapasitas SDM kebudayaan melalui pendidikan dan pelatihan.

Peran tersebut menjadi semakin penting karena salah satu masalah utama dalam kebijakan kebudayaan adalah keterbatasan data yang terintegrasi. PP Nomor 87 Tahun 2021 telah mengamanatkan Sistem Pendataan Kebudayaan Terpadu yang mencakup objek pemajuan kebudayaan, SDM, lembaga dan pranata kebudayaan, sarana dan prasarana, serta data lain yang terkait dengan kebudayaan.

Namun, data tidak dengan sendirinya menjadi pengetahuan. Data perlu dianalisis, diverifikasi, dikontekstualisasikan, dan diterjemahkan menjadi informasi yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan.

Di sinilah perguruan tinggi memiliki posisi strategis. Hubungan perguruan tinggi dengan pemerintah perlu dikembangkan dari pola penelitian yang bersifat proyek menuju *long-term knowledge partnership.*

Perguruan tinggi juga dapat berperan sebagai *critical friend* bagi pemerintah: tidak hanya mendukung program, tetapi juga menguji asumsi kebijakan, mengidentifikasi kelemahan implementasi, dan memberikan evaluasi yang independen.

7.7 Dunia Usaha dan Pembiayaan Kebudayaan

Kebudayaan membutuhkan pembiayaan yang berkelanjutan. Ketergantungan yang terlalu besar pada anggaran pemerintah dapat membuat ekosistem kebudayaan rentan terhadap perubahan prioritas fiskal dan politik.

Karena itu, dunia usaha perlu ditempatkan sebagai mitra strategis, tetapi bukan sebagai pengganti tanggung jawab negara. Dunia usaha dapat menyediakan modal, teknologi, jaringan distribusi, akses pasar, inovasi, dan peluang kewirausahaan.

Hubungan antara kebudayaan dan dunia usaha perlu dibangun dengan prinsip *mutual value creation.* Dunia usaha memperoleh manfaat ekonomi, reputasi, inovasi, dan akses pasar; sementara ekosistem kebudayaan memperoleh sumber daya, teknologi, dan peluang pengembangan.

Namun, hubungan tersebut mengandung risiko. Komersialisasi yang tidak terkendali dapat mengubah kebudayaan menjadi sekadar komoditas dan mengurangi nilai sosial atau

makna komunitas. Karena itu, pemanfaatan ekonomi kebudayaan harus tetap memperhatikan hak komunitas, keberlanjutan, keaslian, distribusi manfaat, dan keberlanjutan regenerasi.

Dengan perspektif tersebut, ekonomi kebudayaan tidak diposisikan sebagai tujuan tunggal, melainkan sebagai salah satu instrumen untuk meningkatkan *cultural well-being.*

RIPK 2025–2045 juga menempatkan pemanfaatan kekayaan budaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sebagai salah satu misi pemajuan kebudayaan.

7.8 Industri Kreatif dan Nilai Ekonomi Kebudayaan

Kebudayaan memiliki hubungan erat dengan ekonomi kreatif, tetapi keduanya tidak identik. Kebudayaan mencakup nilai, identitas, pengetahuan, praktik, ekspresi, dan warisan masyarakat. Ekonomi kreatif lebih menekankan proses penciptaan nilai ekonomi melalui kreativitas, inovasi, produksi, distribusi, dan konsumsi. Karena itu, ekonomi kreatif dapat menjadi salah satu bentuk pemanfaatan kebudayaan, tetapi tidak boleh menjadi satu-satunya ukuran keberhasilan pemajuan kebudayaan.

Kesalahan konseptual yang perlu dihindari adalah mengukur keberhasilan kebudayaan hanya melalui nilai ekonomi. Suatu tradisi mungkin memiliki nilai ekonomi kecil tetapi memiliki nilai sosial, historis, spiritual, atau identitas yang sangat tinggi.

Karena itu, pendekatan kebijakan perlu menggunakan konsep *multiple value.* Kebudayaan dapat menghasilkan nilai ekonomi, tetapi juga menghasilkan kohesi sosial, pendidikan, identitas, kreativitas, kesehatan sosial, rasa memiliki, dan kesejahteraan.

UNESCO dalam laporan kebijakan kebudayaan global 2025 menempatkan ekosistem budaya yang inklusif dan berkelanjutan sekaligus sebagai ruang bagi pembangunan ekonomi dan kreativitas.

Dengan demikian, kebijakan kebudayaan perlu mencari keseimbangan antara *cultural value* dan *economic value.* Pemanfaatan ekonomi harus memperkuat keberlanjutan kebudayaan, bukan justru menggerus basis sosial yang membuat kebudayaan tersebut hidup.

7.9 Media dan Komunikasi Kebudayaan

Media memiliki kekuatan yang sering kali lebih besar daripada yang terlihat dalam desain kebijakan formal. Media menentukan isu yang memperoleh perhatian, membentuk persepsi masyarakat, memperluas jangkauan ekspresi budaya, dan menghubungkan pelaku budaya dengan audiens yang lebih luas. Dalam ekosistem kebudayaan, media dapat berfungsi sebagai *communicator, amplifier, curator, educator,* dan *market maker.*

Peran tersebut penting karena salah satu persoalan kebudayaan adalah keterbatasan visibilitas. Banyak praktik budaya hidup secara kuat dalam komunitas tetapi kurang dikenal di luar komunitas tersebut. Media dapat memperluas ruang pengenalan tanpa harus menghilangkan konteks lokalnya.

Namun, media juga membawa risiko. Logika perhatian (*attention economy*) dapat mendorong penyederhanaan kebudayaan, sensasionalisme, atau komersialisasi berlebihan. Kebudayaan yang kompleks dapat direduksi menjadi simbol visual atau konten yang mudah dikonsumsi.

Karena itu, hubungan pemerintah, komunitas, dan media perlu diarahkan pada penguatan *cultural literacy.* Media tidak hanya menjadi saluran promosi, tetapi juga sarana pendidikan publik mengenai keberagaman, sejarah, nilai, dan makna kebudayaan.

7.10 Platform Digital dan Ekosistem Kebudayaan

Transformasi digital telah mengubah cara kebudayaan diproduksi, disimpan, dipelajari, dipertukarkan, dan dikonsumsi. Digitalisasi membuka peluang besar bagi dokumentasi, arsip, pendidikan, promosi, pemasaran, dan diplomasi kebudayaan.

Namun, digitalisasi tidak identik dengan kemajuan. Digitalisasi hanya menjadi instrumen pemajuan apabila teknologi memperluas akses, meningkatkan keberlanjutan, memperkuat partisipasi, dan memberi manfaat kepada pemilik serta pelaku kebudayaan.

UNESCO dalam *Global Report on Cultural Policies* 2025 secara khusus menempatkan teknologi digital sebagai salah satu bidang penting kebijakan kebudayaan, baik untuk mengurangi kesenjangan maupun mendorong inovasi.

Platform digital juga menciptakan risiko baru: ketergantungan terhadap perusahaan platform, algorithmic bias, ketimpangan akses, penyalahgunaan data, eksploitasi karya budaya, dan persoalan hak kekayaan intelektual.

Karena itu, transformasi digital kebudayaan membutuhkan tata kelola yang lebih luas daripada sekadar membangun situs web atau mendigitalisasi arsip. Yang dibutuhkan adalah *digital cultural governance* yang mencakup: standar data, interoperabilitas, keamanan, hak akses, perlindungan pengetahuan tradisional, literasi digital, dan keberlanjutan infrastruktur.

Dalam konteks tersebut, teknologi kecerdasan artifisial juga perlu ditempatkan secara hati-hati. AI dapat membantu dokumentasi, translasi, pengarsipan, pencarian pengetahuan, dan pengembangan konten, tetapi penggunaannya harus memperhatikan hak komunitas, akurasi representasi, *provenance* data, serta risiko homogenisasi ekspresi budaya.

7.11 Collaborative Cultural Governance

Setelah melihat peran berbagai aktor, pertanyaan berikutnya adalah: *bagaimana mereka dapat bekerja bersama?* Jawabannya tidak cukup dengan membentuk forum koordinasi. Kolaborasi membutuhkan mekanisme yang memungkinkan aktor dengan kepentingan, sumber daya, dan kekuasaan berbeda membangun tujuan bersama.

Ansell dan Gash (2008) menempatkan dialog tatap muka, pembangunan kepercayaan, komitmen, pemahaman bersama, desain kelembagaan, kepemimpinan, dan keseimbangan kekuasaan sebagai unsur penting dalam proses kolaboratif.

Emerson, Nabatchi, dan Balogh (2012) kemudian mengembangkan kerangka yang melihat *collaborative governance* sebagai sistem yang mencakup konteks, rezim kolaboratif, dinamika kolaborasi, tindakan bersama, serta dampak dan adaptasi. Kerangka tersebut penting karena menunjukkan bahwa kolaborasi bukan kegiatan sesaat, melainkan suatu proses pemerintahan yang berkembang dan perlu terus disesuaikan.

Dalam kebijakan kebudayaan Indonesia, prinsip tersebut dapat diterjemahkan menjadi suatu *Collaborative Cultural Governance* yang memiliki enam karakter utama:

1. *Shared cultural purpose*: aktor memiliki tujuan kebudayaan yang dipahami bersama.
2. *Inclusive participation*: kelompok yang terdampak memperoleh ruang partisipasi yang bermakna.
3. *Shared knowledge*: pengetahuan pemerintah, komunitas, akademisi, dan aktor lain dipertemukan.
4. *Institutionalized collaboration*: kolaborasi tidak bergantung hanya pada hubungan personal.
5. *Resource complementarity*: sumber daya yang berbeda saling melengkapi.
6. *Adaptive learning*: kebijakan dapat diperbaiki berdasarkan pengalaman dan bukti.

Dengan demikian, kolaborasi bukan berarti semua aktor melakukan hal yang sama. Justru kekuatan kolaborasi terletak pada perbedaan kapasitas yang dapat disinergikan.

7.12 Model Kemitraan Kebudayaan

Kolaborasi membutuhkan bentuk kelembagaan yang konkret. Salah satu bentuk yang dapat dikembangkan adalah model kemitraan kebudayaan. Kemitraan dapat berbentuk pemerintah–komunitas, pemerintah–perguruan tinggi, pemerintah–dunia usaha, komunitas–perguruan tinggi, komunitas–media, maupun kemitraan multipihak. Namun, kemitraan yang efektif harus menjawab lima pertanyaan dasar:

1. Siapa yang memiliki mandat;
2. Siapa yang memiliki pengetahuan;
3. Siapa yang menyediakan sumber daya;
4. Siapa yang memperoleh manfaat; dan
5. Siapa yang bertanggung jawab terhadap hasil.

Pertanyaan tersebut penting karena banyak kemitraan gagal bukan karena kurangnya niat bekerja sama, tetapi karena ketidakjelasan peran dan akuntabilitas.

Model kemitraan yang dikembangkan dalam buku ini karena itu diarahkan pada *complementary governance,* yaitu setiap aktor memberikan kontribusi yang berbeda tetapi diarahkan kepada tujuan kebudayaan yang sama.

Tabel 7.1 Peran dan Sumber Daya Aktor dalam Ekosistem Kebudayaan Nasional

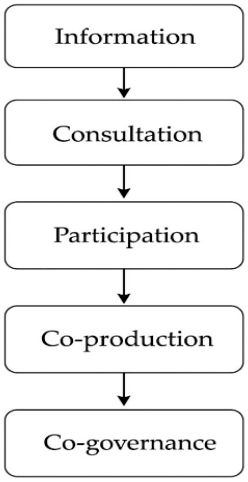
Aktor	Sumber daya utama	Peran strategis
Pemerintah pusat	Regulasi, kewenangan, anggaran, koordinasi	*Regulator dan orchestrator*
Pemerintah daerah	Kewenangan lokal, program, fasilitas	*Implementer dan ecosystem builder*
Komunitas	Pengetahuan budaya, legitimasi, praktik	*Subject dan cultural guardian*
Masyarakat	Partisipasi, konsumsi, kreativitas	*Cultural participant*
Perguruan tinggi	Pengetahuan, riset, evaluasi	*Knowledge partner*
Dunia usaha	Modal, teknologi, pasar	*Investor dan market partner*

Aktor	Sumber daya utama	Peran strategis
Media	Komunikasi, audiens	*Cultural communicator*
Platform digital	Teknologi, distribusi, jaringan	*Digital enabler*

Tabel tersebut menunjukkan bahwa tidak ada satu aktor yang memiliki seluruh sumber daya yang dibutuhkan. Justru ketergantungan sumber daya tersebut menjadi alasan mengapa tata kelola kolaboratif diperlukan.

7.13 Partisipasi Publik dalam Pemajuan Kebudayaan

Partisipasi publik perlu ditempatkan sebagai inti tata kelola, bukan sekadar pelengkap prosedural. Setidaknya terdapat lima tingkat partisipasi yang dapat digunakan untuk membaca kualitas keterlibatan masyarakat.



Gambar 7.1 Tingkatan Partisipasi Publik dalam Pemajuan Kebudayaan

Pada tingkat informasi, masyarakat hanya menerima informasi. Pada konsultasi, masyarakat diminta memberikan pendapat. Pada partisipasi, masyarakat terlibat dalam proses kebijakan. Pada *co-production*, masyarakat bersama pemerintah menghasilkan program atau layanan. Pada *co-governance*, masyarakat memiliki peran dalam pengambilan keputusan dan pengawasan.

Untuk kebijakan kebudayaan, pendekatan yang terlalu rendah pada tangga partisipasi akan menghasilkan risiko *tokenism*: masyarakat tampak dilibatkan, tetapi keputusan substantif tetap ditentukan sepenuhnya oleh pemerintah. Karena itu, kualitas partisipasi perlu dinilai berdasarkan pengaruh terhadap keputusan, bukan hanya jumlah peserta.

Partisipasi juga harus bersifat inklusif. Perempuan, anak muda, kelompok masyarakat adat, komunitas lokal, kelompok dengan keterbatasan akses, dan masyarakat di wilayah tertinggal harus memperoleh kesempatan yang proporsional untuk terlibat.

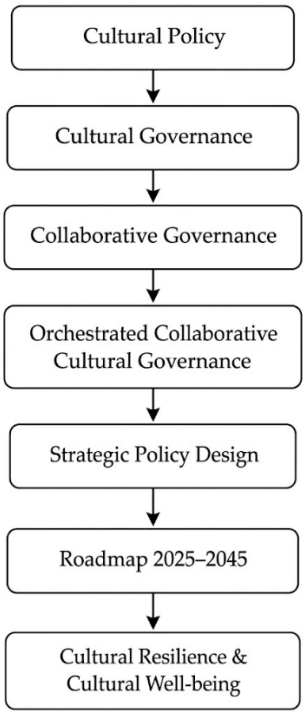
Dalam perspektif kebijakan, partisipasi bukan hanya nilai demokratis. Partisipasi juga meningkatkan kualitas informasi. Pemerintah memperoleh pengetahuan lokal yang mungkin

tidak tersedia dalam data administratif. Dengan demikian, partisipasi dapat dipahami sekaligus sebagai mekanisme demokrasi dan mekanisme produksi pengetahuan kebijakan.

7.14 Model Ekosistem Kebudayaan Nasional

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, buku ini mengembangkan model *Orchestrated Collaborative Cultural Governance* Indonesia. Model ini berangkat dari satu kenyataan: aktor kebudayaan Indonesia sangat banyak dan memiliki kapasitas yang berbeda. Karena itu, pemerintah tidak mungkin mengendalikan seluruh proses secara hierarkis. Namun, membiarkan ekosistem berkembang tanpa arah juga berisiko menghasilkan fragmentasi, ketimpangan, dan dominasi aktor yang memiliki sumber daya lebih besar.

Diperlukan posisi tengah: pemerintah tetap memimpin arah kebijakan, tetapi tidak memonopoli produksi kebudayaan. Dalam model ini, pemerintah berfungsi sebagai *orchestrator.* Orkestrasi tidak berarti mengatur setiap tindakan aktor, tetapi memastikan bahwa berbagai aktor bergerak dalam arah yang kompatibel dengan tujuan pemajuan kebudayaan. Model tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut.



Gambar 7.2 Kerangka Strategis Kebijakan dan Tata Kelola Kebudayaan Menuju Ketahanan dan Kesejahteraan Budaya 2025–2045

Orkestrasi tersebut bekerja melalui tujuh fungsi utama:

1. *Direction*: menentukan arah strategis.
2. *Coordination:* menghubungkan kebijakan dan aktor.
3. *Facilitation*: membuka akses terhadap sumber daya.
4. *Integration*: mengurangi fragmentasi.

5. *Protection*: melindungi nilai dan hak kebudayaan.
6. *Learning*: memastikan kebijakan belajar dari bukti.
7. *Adaptation*: menyesuaikan kebijakan terhadap perubahan.

Dengan model tersebut, pemerintah bukan "dirigen" yang menentukan setiap nada, melainkan pengorkestra sistem yang memastikan setiap aktor dapat memainkan perannya tanpa kehilangan tujuan bersama.

Model ini sekaligus menjawab salah satu persoalan utama yang ditemukan pada BAB VI, yaitu *Cultural System Integration Gap*. Kesenjangan tersebut tidak dapat diselesaikan hanya dengan menambah program. Yang dibutuhkan adalah kemampuan sistem untuk menghubungkan kebijakan, institusi, aktor, data, pembiayaan, dan hasil.

Dalam konteks kelembagaan terkini, pembentukan Kementerian Kebudayaan melalui Perpres Nomor 190 Tahun 2024 memberikan basis kelembagaan yang penting untuk fungsi tersebut. Kementerian memiliki fungsi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di bidang pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, pembinaan, diplomasi, promosi, kerja sama kebudayaan, serta bimbingan teknis dan supervisi di daerah.

Permenkebud Nomor 1 Tahun 2024 juga menunjukkan bahwa struktur organisasi Kementerian Kebudayaan telah dirancang dengan fungsi yang relatif luas, termasuk pelindungan, diplomasi dan kerja sama, pengembangan dan pemanfaatan, sarana-prasarana, budaya digital, serta SDM, lembaga, dan pranata kebudayaan.

Namun, struktur organisasi saja tidak cukup. *Organizational architecture* harus diterjemahkan menjadi *governance architecture.* Inilah titik penting model yang ditawarkan buku ini.

7.15 Prasyarat Tata Kelola Kolaboratif

Tata kelola kolaboratif tidak otomatis berhasil hanya karena pemerintah mengundang banyak pihak ke dalam satu forum. Kolaborasi dapat gagal ketika terdapat ketimpangan kekuasaan, ketidakpercayaan, kepentingan yang bertentangan, sumber daya yang tidak seimbang, atau tidak adanya mekanisme akuntabilitas.

Berdasarkan sintesis teori *collaborative governance* dan karakteristik kebijakan kebudayaan Indonesia, buku ini mengidentifikasi enam prasyarat utama.

1. *Trust.* Kepercayaan merupakan modal dasar kolaborasi. Komunitas perlu percaya bahwa pemerintah menghargai pengetahuan dan hak mereka. Pemerintah juga perlu percaya bahwa komunitas mampu menjadi mitra kebijakan.
2. *Shared understanding.* Aktor harus memiliki pemahaman yang relatif sama mengenai masalah yang dihadapi. Tanpa pemahaman bersama, kolaborasi mudah berubah menjadi arena memperjuangkan kepentingan sektoral.
3. *Institutional design.* Kolaborasi harus memiliki aturan mengenai siapa melakukan apa, bagaimana keputusan dibuat, bagaimana konflik diselesaikan, dan bagaimana akuntabilitas dijalankan.

4. *Leadership.* Kolaborasi membutuhkan kepemimpinan yang mampu mempertemukan kepentingan berbeda. Kepemimpinan dalam konteks ini bukan dominasi, tetapi kemampuan membangun arah bersama.
5. *Resources.* Kolaborasi tanpa sumber daya akan berhenti sebagai forum diskusi. Karena itu, kontribusi anggaran, pengetahuan, teknologi, tenaga ahli, ruang, dan jaringan perlu dirancang secara eksplisit.
6. *Power balance.* Kolaborasi tidak boleh menjadi mekanisme yang secara tidak sadar memperkuat aktor yang sudah dominan. Pemerintah harus memastikan bahwa komunitas kecil, kelompok rentan, dan daerah dengan kapasitas rendah tetap memperoleh ruang yang adil.

Enam prasyarat tersebut memperlihatkan bahwa *collaborative governance* bukan obat universal. Kolaborasi merupakan instrumen tata kelola yang membutuhkan desain kelembagaan dan kapasitas implementasi.

Karena itu, model yang ditawarkan buku ini bukan sekadar *collaborative governance,* tetapi *Orchestrated Collaborative Cultural Governance:* pemerintah tetap memiliki mandat dan tanggung jawab publik, tetapi pelaksanaan pemajuan kebudayaan dibangun melalui orkestrasi berbagai aktor dan sumber daya.

7.16 Penutup

Pembahasan BAB VII membawa argumentasi buku ini pada satu kesimpulan penting. Persoalan kebudayaan Indonesia tidak cukup dijawab dengan memperbanyak program, memperbesar anggaran, atau membangun lembaga baru. Tantangan yang lebih mendasar adalah: *bagaimana menghubungkan berbagai aktor dan sumber daya yang selama ini bekerja dalam ruang yang relatif terpisah.*

Kebudayaan adalah ekosistem. Karena itu, tata kelolanya juga harus bersifat ekosistem. Pemerintah tetap memiliki posisi sentral, tetapi sentralitas tersebut harus dipahami sebagai kapasitas mengarahkan, mengintegrasikan, memfasilitasi, melindungi, dan memastikan akuntabilitas, bukan sebagai monopoli atas kebudayaan.

Komunitas merupakan subjek utama; pemerintah daerah merupakan penggerak ekosistem lokal; perguruan tinggi merupakan mitra pengetahuan; dunia usaha merupakan mitra pembiayaan dan pasar; media merupakan penghubung komunikasi dan perhatian publik; sedangkan platform digital menjadi infrastruktur baru bagi produksi dan distribusi kebudayaan.

Dengan demikian, transformasi tata kelola yang dibutuhkan dapat dirumuskan secara sederhana:

1. dari *government* → menuju *governance;*
2. dari *government-led* → menuju *multi-actor;*
3. dari *sectoral* → menuju *ecosystem;*
4. dari *consultation* → menuju *co-production;*
5. dari *fragmentation* → menuju *integration;* dan
6. dari *static policy* → menuju *adaptive governance.*

Namun, perubahan tata kelola belum dengan sendirinya menjawab pertanyaan mengenai apa yang harus dilakukan. Setelah mengetahui siapa yang harus bekerja bersama dan bagaimana mereka harus berkolaborasi, pertanyaan berikutnya adalah: *strategi kebijakan apa yang harus diprioritaskan untuk mengubah kondisi kebudayaan Indonesia?*

Pertanyaan tersebut menjadi titik masuk BAB VIII, yang membahas Strategi Kebijakan Pemajuan Kebudayaan Nasional melalui delapan prioritas strategis, program, instrumen kebijakan, aktor, dan hasil yang hendak dicapai.

Referensi

1. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032.
2. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011.
3. Republik Indonesia. (2017). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan.
4. Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 87 Tahun 2021 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan.
5. Republik Indonesia. (2024). Peraturan Presiden Nomor 115 Tahun 2024 tentang Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan Tahun 2025–2045.
6. Republik Indonesia. (2024). Peraturan Presiden Nomor 190 Tahun 2024 tentang Kementerian Kebudayaan.
7. Kementerian Kebudayaan Republik Indonesia. (2024). Peraturan Menteri Kebudayaan Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kebudayaan.
8. UNESCO. (2025). *Culture: The Missing SDG — Global Report on Cultural Policies*. Paris: UNESCO.

BAB VIII
STRATEGI KEBIJAKAN
PEMAJUAN KEBUDAYAAN NASIONAL

Diagnosis kebijakan pada BAB sebelumnya menunjukkan bahwa tantangan Pemajuan Kebudayaan Indonesia tidak hanya terletak pada ketiadaan kebijakan. Indonesia telah memiliki fondasi normatif yang relatif kuat melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan, peraturan pelaksanaannya, Strategi Kebudayaan, serta Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan Tahun 2025–2045. UU Nomor 5 Tahun 2017 sendiri menegaskan bahwa Pemajuan Kebudayaan dilakukan melalui Pelindungan, Pengembangan, Pemanfaatan, dan Pembinaan.

Persoalan yang lebih mendasar terletak pada kesenjangan antara arsitektur kebijakan dan kapasitas sistem untuk melaksanakannya secara terintegrasi. Berbagai kebijakan, program, kelembagaan, sumber daya, dan aktor kebudayaan telah berkembang, tetapi belum seluruhnya bekerja sebagai suatu ekosistem yang saling memperkuat. Dalam kondisi demikian, penambahan program baru tidak selalu menghasilkan perubahan yang lebih besar. Yang dibutuhkan justru adalah perubahan dalam cara kebijakan dirancang, diimplementasikan, dikoordinasikan, dibiayai, dan dievaluasi.

Temuan tersebut membawa pembahasan buku ini pada pertanyaan yang lebih operasional: *perubahan strategis apa yang perlu dilakukan agar Pemajuan Kebudayaan mampu menjawab persoalan yang telah diidentifikasi?*

Pertanyaan tersebut penting karena strategi kebijakan tidak sama dengan daftar program. Strategi merupakan pilihan mengenai arah perubahan, prioritas intervensi, sumber daya yang diperlukan, aktor yang terlibat, instrumen yang digunakan, serta hasil yang hendak dicapai. Dengan demikian, strategi harus mampu menjembatani antara masalah dan solusi, antara kondisi aktual dan kondisi yang diinginkan, serta antara visi jangka panjang dan tindakan yang dapat dilakukan dalam jangka pendek.

Dalam konteks Pemajuan Kebudayaan, kebutuhan tersebut semakin penting karena kebudayaan merupakan bidang yang kompleks. Kebudayaan tidak hanya berkaitan dengan warisan masa lalu, tetapi juga dengan kreativitas, pendidikan, identitas, teknologi, ekonomi, kohesi sosial, lingkungan, diplomasi, dan kesejahteraan masyarakat. Karena itu, pendekatan yang terlalu sektoral berisiko menghasilkan kebijakan yang terpisah-pisah dan sulit menghasilkan perubahan sistemik.

RIPK Tahun 2025–2045 memberikan kerangka jangka panjang bagi Pemajuan Kebudayaan nasional dengan horizon dua puluh tahun. Dokumen tersebut menempatkan visi Indonesia pada 2045 sebagai "Indonesia bahagia berlandaskan keanekaragaman budaya yang mencerdaskan, mendamaikan, dan menyejahterakan", sekaligus menetapkan misi yang mencakup penguatan keragaman ekspresi budaya, perlindungan dan pengembangan kebudayaan, pemanfaatan kebudayaan untuk kesejahteraan, reformasi kelembagaan dan penganggaran, serta penguatan peran pemerintah sebagai fasilitator.

BAB ini menerjemahkan arah tersebut ke dalam delapan prioritas strategis dan 24 program strategis. Kedelapan prioritas tidak dirancang sebagai kumpulan agenda yang berdiri sendiri, melainkan sebagai satu kesatuan sistem. Penguatan tata kelola menjadi fondasi;

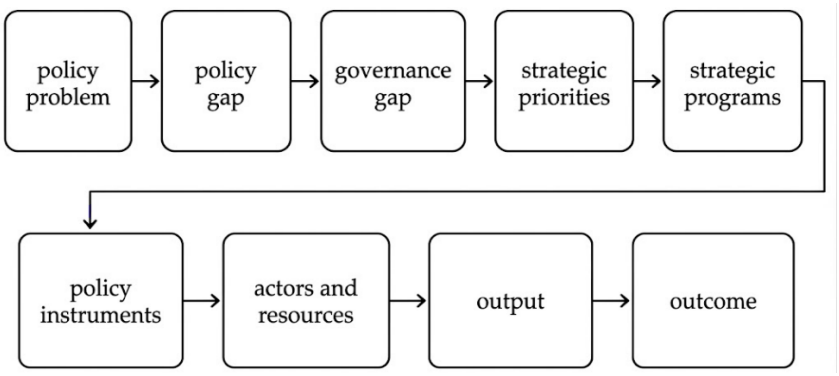
perlindungan aset dan regenerasi SDM menjaga keberlanjutan; transformasi digital menjadi pengungkit; reformasi pembiayaan menyediakan sumber daya; pemerataan akses dan partisipasi memastikan inklusivitas; pemanfaatan kebudayaan menghubungkan kebudayaan dengan kesejahteraan; sementara diplomasi dan internasionalisasi memperluas posisi kebudayaan Indonesia di tingkat global.

Dengan demikian, arah perubahan yang ditawarkan dalam BAB ini dapat dirumuskan sebagai pergeseran:

1. dari *fragmentation* menjadi *integration;*
2. dari *government-led* menjadi *multi-actor;*
3. dari *input-oriented* menjadi *outcome-oriented;*
4. dari *static policy* menjadi *adaptive policy;* dan
5. dari *preservation* menjadi *advancement.*

Pergeseran tersebut bukan berarti meninggalkan fungsi negara atau mengurangi pentingnya perlindungan budaya. Sebaliknya, perubahan paradigma diperlukan agar fungsi negara dapat bekerja lebih efektif dalam ekosistem kebudayaan yang semakin kompleks. Pemerintah tetap memiliki peran penting sebagai regulator, fasilitator, koordinator, penyedia sumber daya, pelindung kepentingan publik, dan evaluator. Namun, masyarakat dan komunitas ditempatkan sebagai subjek utama, sementara perguruan tinggi, dunia usaha, media, dan platform digital menjadi bagian dari jaringan kolaborasi yang mendukung Pemajuan Kebudayaan.

Atas dasar itu, strategi dalam bab ini dibangun berdasarkan prinsip *Orchestrated Collaborative Cultural Governance* yang telah dikembangkan pada BAB VII. Pemerintah tidak diposisikan sebagai satu-satunya pelaku kebudayaan, tetapi sebagai pengarah dan pengorkestra sistem. Kolaborasi kemudian diterjemahkan ke dalam pilihan kebijakan yang konkret, sehingga tata kelola tidak berhenti sebagai gagasan normatif. Kerangka strategis bab ini mengikuti alur:



Gambar 8.1 Kerangka Strategis Pemajuan Kebudayaan

Delapan prioritas strategis selanjutnya diterjemahkan menjadi 24 program. Program-program tersebut kemudian dipadukan dengan enam kelompok instrumen kebijakan, yaitu *regulatory, economic, information, institutional, capacity-building,* dan *digital instruments.*

Dengan pendekatan tersebut, setiap prioritas tidak hanya menjelaskan *apa yang perlu dilakukan*, tetapi juga memberikan dasar untuk menjawab *bagaimana melakukannya*.

Penting pula ditegaskan bahwa strategi tidak dimaksudkan sebagai daftar intervensi yang harus dilaksanakan secara serentak. Kapasitas fiskal, kelembagaan, SDM, teknologi, dan kesiapan daerah berbeda-beda. Karena itu, strategi harus memiliki dimensi prioritas dan tahapan. Beberapa agenda merupakan *system enablers,* sementara agenda lainnya berfungsi sebagai penghasil manfaat sosial-ekonomi atau penguatan posisi global.

Atas dasar pertimbangan tersebut, delapan prioritas dalam bab ini dikelompokkan ke dalam tiga lapisan besar. *Pertama*, *System Foundations,* yang mencakup tata kelola, SDM, digitalisasi, dan pembiayaan. *Kedua, Cultural Sustainability,* yang mencakup perlindungan aset serta pemerataan akses dan partisipasi. *Ketiga, Value Creation and Global Positioning,* yang mencakup pemanfaatan kebudayaan untuk kesejahteraan serta diplomasi dan internasionalisasi.

Pembagian tersebut menunjukkan bahwa strategi Pemajuan Kebudayaan harus dibangun secara berurutan. Tidak mungkin mengembangkan ekonomi budaya secara berkelanjutan jika aset budaya tidak terlindungi. Tidak mungkin melakukan transformasi digital tanpa SDM dan infrastruktur. Tidak mungkin membangun kolaborasi tanpa tata kelola dan pembagian peran yang jelas. Dan tidak mungkin mencapai kesejahteraan kebudayaan apabila akses dan partisipasi masih timpang.

Dengan demikian, BAB VIII merupakan titik peralihan penting dalam keseluruhan buku. Setelah BAB I–VI menjelaskan urgensi, teori, evolusi, arsitektur, kondisi, dan diagnosis kebijakan, serta BAB VII menawarkan paradigma tata kelola kolaboratif, bab ini mulai menjawab pertanyaan yang lebih praktis: *apa yang harus diubah dan melalui strategi apa perubahan tersebut dilakukan?*

Jawaban atas pertanyaan tersebut menjadi fondasi bagi BAB IX yang akan menerjemahkan strategi ke dalam roadmap Pemajuan Kebudayaan Nasional 2025–2045, lengkap dengan tahapan, target, milestone, aktor, instrumen, pembiayaan, serta risiko implementasi.

8.1 Arah Strategis Pemajuan Kebudayaan Nasional

Bab-bab sebelumnya telah membawa pembahasan pada suatu kesimpulan penting: persoalan pemajuan kebudayaan Indonesia bukan semata-mata terletak pada keterbatasan objek budaya, banyaknya tantangan eksternal, atau kurangnya program pemerintah. Persoalan yang lebih mendasar berada pada kemampuan sistem kebijakan untuk menghubungkan: aset budaya, pelaku, kelembagaan, data, pembiayaan, infrastruktur, partisipasi, teknologi, dan tujuan pembangunan ke dalam suatu ekosistem yang bekerja secara terpadu.

BAB VI menunjukkan adanya kesenjangan antara arsitektur kebijakan dan kapasitas sistem. BAB VII kemudian menunjukkan bahwa kesenjangan tersebut tidak dapat diselesaikan hanya dengan pendekatan birokratis dan sektoral. Diperlukan tata kelola yang mampu mengorkestrasi berbagai aktor dengan sumber daya dan kompetensi yang berbeda.

Dengan demikian, BAB VIII merupakan konsekuensi logis dari dua temuan tersebut: perubahan tata kelola harus diterjemahkan menjadi pilihan strategis kebijakan.

Secara normatif, arah tersebut telah memperoleh landasan yang kuat melalui UU Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan. Undang-undang tersebut menempatkan pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan sebagai empat upaya utama Pemajuan Kebudayaan. Kerangka tersebut kemudian diperkuat melalui PP Nomor 87 Tahun 2021 dan RIPK 2025–2045 yang ditetapkan melalui Perpres Nomor 115 Tahun 2024.

RIPK 2025–2045 memberikan arah strategis jangka panjang melalui visi *"Indonesia bahagia berlandaskan keanekaragaman budaya yang mencerdaskan, mendamaikan, dan menyejahterakan."* Visi tersebut diterjemahkan ke dalam tujuh misi, antara lain memperluas ruang keragaman ekspresi budaya, melindungi dan mengembangkan praktik budaya, memperkuat posisi Indonesia di dunia internasional, meningkatkan kesejahteraan melalui pemanfaatan kebudayaan, memperkuat ekosistem, melakukan reformasi kelembagaan dan penganggaran, serta meningkatkan peran pemerintah sebagai fasilitator Pemajuan Kebudayaan (Indonesia, 2024).

Dengan demikian, strategi yang dikembangkan dalam buku ini tidak dimaksudkan untuk menggantikan RIPK. Sebaliknya, strategi ini merupakan kerangka analitis-operasional yang menerjemahkan arah normatif RIPK ke dalam prioritas kebijakan yang lebih terstruktur.

Pertanyaan strategisnya kemudian bukan lagi sekadar apa yang penting bagi kebudayaan, tetapi perubahan apa yang paling mendesak, paling berpengaruh, dan paling mungkin dilakukan untuk memperkuat sistem pemajuan kebudayaan dalam jangka panjang. Atas dasar diagnosis pada bab sebelumnya, buku ini menetapkan delapan prioritas strategis:

1. Penguatan ekosistem dan tata kelola kebudayaan;
2. Pelindungan dan keberlanjutan *cultural assets*;
3. Regenerasi dan penguatan SDM kebudayaan;
4. Transformasi digital kebudayaan;
5. Reformasi pembiayaan kebudayaan;
6. Pemerataan akses dan partisipasi kebudayaan;
7. Pemanfaatan kebudayaan untuk kesejahteraan; dan
8. Diplomasi dan internasionalisasi kebudayaan.

Delapan prioritas tersebut tidak ditempatkan sebagai delapan sektor yang berdiri sendiri. Hubungannya bersifat sistemik. Prioritas pertama berfungsi sebagai *system enabler;* prioritas ketiga, keempat, dan kelima memperkuat kapasitas sistem; prioritas kedua dan keenam memperkuat keberlanjutan serta pemerataan; sedangkan prioritas ketujuh dan kedelapan memperluas nilai kebudayaan ke dalam kesejahteraan dan posisi Indonesia di tingkat global.

Logika tersebut penting karena kebijakan kebudayaan tidak dapat diselesaikan melalui pendekatan *one problem–one program.* Satu masalah sering kali memiliki lebih dari satu penyebab dan satu intervensi dapat memengaruhi beberapa hasil sekaligus. Karena itu,

desain kebijakan harus mempertimbangkan keterkaitan antarkomponen sistem, bukan hanya daftar program.

Dalam literatur kebijakan publik, desain kebijakan pada dasarnya merupakan proses memilih tujuan, instrumen, dan pengaturan implementasi yang dianggap paling sesuai dengan karakter masalah publik (Howlett, 2019). Karena itu, strategi dalam buku ini tidak hanya berbicara mengenai apa yang dilakukan, tetapi juga mengapa dilakukan, melalui instrumen apa, oleh siapa, dalam kondisi apa, dan untuk menghasilkan perubahan seperti apa.

Arah strategis tersebut juga sejalan dengan perkembangan global. UNESCO melalui *Global Report on Cultural Policies 2025* menunjukkan bahwa kebijakan kebudayaan semakin diarahkan pada partisipasi yang inklusif, transformasi digital, pendidikan budaya, ekosistem budaya yang berkelanjutan, pembangunan ekonomi, ketahanan, serta perlindungan pelaku budaya. Laporan tersebut sekaligus menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan besar dalam investasi, akses, partisipasi, dan perlindungan pekerja budaya.

Karena itu, strategi pemajuan kebudayaan Indonesia perlu bergerak dari *policy expansion* menuju *policy integration:* bukan semata-mata memperbanyak kebijakan, tetapi meningkatkan keterhubungan, efektivitas, pemerataan, dan kemampuan adaptasinya.

8.2 Penguatan Pelindungan Kebudayaan

Pelindungan merupakan fondasi pertama Pemajuan Kebudayaan. Tanpa pelindungan, pengembangan dan pemanfaatan kebudayaan berisiko kehilangan objek, pengetahuan, pelaku, dan konteks sosial yang menjadi basisnya.

Namun, pelindungan tidak boleh dipahami hanya sebagai tindakan mempertahankan sesuatu agar tidak berubah. Kebudayaan merupakan sesuatu yang hidup. Ia berubah mengikuti zaman, berinteraksi dengan lingkungan sosial, mengalami reinterpretasi, dan menemukan bentuk-bentuk ekspresi baru. Karena itu, pelindungan yang efektif bukanlah pembekuan kebudayaan, melainkan menjamin keberlanjutan kehidupan kebudayaan di tengah perubahan.

Persoalan ini menjadi semakin penting ketika kebudayaan berhadapan dengan urbanisasi, perubahan pola konsumsi, migrasi, perubahan lingkungan, tekanan ekonomi, dan transformasi teknologi. Sebuah tradisi dapat tetap tercatat dalam daftar resmi, tetapi secara sosial mulai kehilangan pelaku dan ruang praktiknya. Di sinilah perbedaan antara *preservation of records* dan *sustainability of living culture* menjadi penting.

Pelindungan harus mencakup setidaknya empat dimensi.

1. Identifikasi dan dokumentasi. Kebudayaan yang tidak terdokumentasikan akan lebih sulit dipelajari, diwariskan, dan dipantau keberlangsungannya.
2. Transmisi pengetahuan. Dokumentasi tidak akan cukup jika pengetahuan hanya tersimpan dalam arsip. Pengetahuan harus berpindah dari satu generasi kepada generasi berikutnya.
3. Perlindungan terhadap ruang sosial dan ekologis kebudayaan. Banyak ekspresi budaya memiliki hubungan erat dengan tempat, lingkungan, bahasa, komunitas, dan pola kehidupan tertentu.

4. Perlindungan terhadap hak dan kepentingan pelaku budaya. Pelindungan kebudayaan harus memperhatikan hak pencipta, komunitas, pemilik pengetahuan tradisional, dan pelaku budaya.

Pendekatan ini sejalan dengan perkembangan kebijakan kebudayaan global. UNESCO menempatkan perlindungan warisan, hak budaya, keberlanjutan, dan ketahanan komunitas sebagai bagian penting dari agenda kebijakan budaya kontemporer (UNESCO, 2025).

Karena itu, strategi pelindungan dalam buku ini diarahkan pada perubahan dari *protection of objects* menuju *protection of cultural systems.* Program strategisnya mencakup:

1. *National Cultural Asset Protection*;
2. *Cultural Documentation and Transmission*;
3. *Cultural Resilience Program*.

Ketiganya saling berhubungan. Dokumentasi tanpa transmisi menghasilkan arsip yang hidupnya terbatas. Perlindungan tanpa regenerasi menghasilkan aset budaya tanpa pelaku. Pemanfaatan tanpa perlindungan dapat menghasilkan eksploitasi. Oleh sebab itu, strategi pelindungan harus menjadi bagian dari keseluruhan ekosistem pemajuan kebudayaan.

8.3 Pengembangan Kreativitas dan Inovasi Kebudayaan

Pengembangan kebudayaan tidak berarti meninggalkan tradisi. Sebaliknya, kebudayaan hanya dapat bertahan jika mampu menemukan hubungan baru dengan masyarakat dan zaman.

Di sinilah kreativitas dan inovasi memperoleh tempat strategis. Tradisi yang diwariskan dari generasi ke generasi tidak selalu dipraktikkan dengan bentuk yang persis sama. Masyarakat terus menafsirkan ulang kebudayaan berdasarkan pengalaman baru, teknologi baru, dan perubahan kebutuhan.

Karena itu, kebijakan kebudayaan perlu menciptakan ruang bagi *continuity and innovation.* Pelindungan memberikan fondasi, sedangkan kreativitas memberikan kemampuan beradaptasi.

Kesalahan kebijakan yang perlu dihindari adalah menganggap inovasi sebagai ancaman terhadap keaslian. Sebaliknya, inovasi yang dilakukan secara bertanggung jawab dapat memperluas relevansi budaya tanpa menghilangkan identitasnya.

Namun demikian, inovasi juga perlu dibatasi oleh prinsip etika dan hak budaya. Tidak semua unsur budaya dapat diperlakukan sebagai bahan komersial atau konten bebas. Pengembangan kreativitas perlu memperhatikan konteks, hak komunitas, atribusi, manfaat ekonomi yang adil, dan keberlanjutan.

Strategi ini dapat diarahkan pada pengembangan laboratorium budaya, inkubasi kreatif, program inovasi berbasis komunitas, kolaborasi seniman dengan perguruan tinggi dan teknologi, serta pengembangan produk budaya yang tetap menghormati nilai dan kepemilikan komunitas.

Dengan demikian, ukuran keberhasilan bukan hanya berapa banyak karya baru yang dihasilkan, tetapi apakah inovasi tersebut memperkuat keberlanjutan kebudayaan dan memperluas ruang partisipasi.

8.4 Pemanfaatan Kebudayaan untuk Kesejahteraan

Kebudayaan memiliki nilai intrinsik, tetapi pada saat yang sama dapat menghasilkan manfaat sosial dan ekonomi. Karena itu, pemanfaatan kebudayaan merupakan bagian penting dari strategi pembangunan.

Namun, pemanfaatan tidak boleh direduksi menjadi komersialisasi. Kebudayaan dapat dimanfaatkan untuk pendidikan, kesehatan sosial, pembangunan wilayah, diplomasi, pariwisata berkelanjutan, ekonomi kreatif, penguatan kohesi sosial, dan peningkatan kesejahteraan.

Perspektif tersebut penting karena pembangunan kebudayaan sering menghadapi pertanyaan klasik mengenai manfaat ekonominya. Pertanyaan tersebut sah, tetapi terlalu sempit apabila digunakan sebagai satu-satunya ukuran keberhasilan.

OECD menempatkan sektor budaya dan kreatif sebagai bagian dari pembangunan ekonomi dan sosial karena sektor tersebut dapat menghasilkan pekerjaan, pendapatan, inovasi, daya tarik wilayah, kohesi sosial, dan kesejahteraan. OECD juga mendorong pemerintah untuk mengintegrasikan kebudayaan ke dalam agenda yang lebih luas, seperti pekerjaan, inovasi, kesehatan, kesejahteraan, lingkungan, dan pembangunan lokal (OECD, 2025).

Karena itu, strategi pemanfaatan harus menggunakan pendekatan *multiple value creation.* Satu aktivitas budaya dapat menghasilkan beberapa jenis nilai sekaligus: ekonomi, sosial, pendidikan, identitas, kreativitas, dan kesejahteraan.

Persoalan yang harus dihindari adalah ketimpangan distribusi manfaat. Jika nilai ekonomi kebudayaan meningkat tetapi pelaku budaya tetap berada dalam kondisi rentan, maka pemanfaatan tersebut belum dapat disebut berhasil. Dengan demikian, indikator pemanfaatan harus bergerak dari *economic activity* menuju *shared cultural value.*

8.5 Penguatan Pembinaan Pelaku Kebudayaan

Tidak ada kebudayaan yang dapat bertahan tanpa manusia yang menghidupinya. Karena itu, manusia merupakan infrastruktur paling fundamental dalam ekosistem kebudayaan.

Pelaku budaya membutuhkan lebih dari sekadar pelatihan teknis. Mereka membutuhkan akses terhadap pengetahuan, ruang ekspresi, jejaring, perlindungan sosial, pembiayaan, teknologi, pasar, dan peluang regenerasi.

Persoalan SDM kebudayaan juga memiliki dimensi antargenerasi. Ketika generasi muda tidak menemukan ruang untuk mengembangkan kreativitas melalui kebudayaan, proses transmisi dapat terputus. Di sisi lain, ketika kebudayaan tidak memberikan prospek ekonomi dan sosial yang memadai, profesi budaya menjadi kurang menarik.

Karena itu, pembinaan harus bergerak dari model *training-based development* menuju *cultural human capital development.* Pendekatan tersebut mencakup:

1. Pemetaan SDM kebudayaan;
2. Pengembangan kompetensi;
3. Mentoring antargenerasi;
4. Pengembangan kepemimpinan budaya;
5. Inkubasi talenta muda;
6. Sertifikasi dan pengakuan kompetensi;
7. Penguatan jejaring profesional; dan
8. Dukungan terhadap mobilitas dan kolaborasi.

Strategi tersebut juga harus memberi perhatian khusus kepada kelompok muda. Regenerasi tidak cukup dilakukan melalui program pelatihan; generasi muda harus memiliki alasan sosial, kultural, dan ekonomi untuk memilih kebudayaan sebagai bagian dari kehidupan dan masa depannya.

Dengan demikian, regenerasi kebudayaan bukan sekadar pergantian pelaku, melainkan proses transfer pengetahuan sekaligus penciptaan ruang baru bagi generasi berikutnya.

8.6 Arah Strategis: Penguatan SDM dan Regenerasi Kebudayaan

Berdasarkan argumen tersebut, penguatan SDM ditempatkan sebagai salah satu prioritas strategis utama. Strategi ini memiliki tiga orientasi.

1. *Mapping.* Pemerintah perlu mengetahui siapa pelaku budaya, kompetensinya, distribusinya, kebutuhan pengembangannya, serta wilayah yang mengalami kesenjangan regenerasi.
2. *Upgrading.* Pelaku budaya perlu memperoleh kesempatan meningkatkan kompetensi, baik kompetensi artistik maupun manajerial, digital, kewirausahaan, dokumentasi, pemasaran, dan pengelolaan organisasi.
3. *Regeneration.* Regenerasi harus dilakukan melalui hubungan antargenerasi. Pengetahuan budaya tidak cukup dipindahkan melalui buku atau arsip, tetapi juga melalui proses belajar, praktik, pendampingan, dan pengalaman.

Atas dasar itu, tiga program utama dirumuskan:

1. *Cultural human capital mapping;*
2. *Cultural talent and skills development;* dan
3. *Cultural regeneration program.*

Ketiga program tersebut membentuk siklus: *identify, develop, transfer,* dan *regenerate.* Dengan demikian, hasil dari satu tahap menjadi dasar bagi tahap berikutnya dan membentuk siklus pemajuan kebudayaan yang berkelanjutan.

8.7 Transformasi Digital Kebudayaan

Digitalisasi merupakan salah satu perubahan paling penting yang memengaruhi masa depan kebudayaan. Teknologi mengubah cara manusia mendokumentasikan, menyimpan, memproduksi, mendistribusikan, dan mengonsumsi ekspresi budaya.

Namun, digitalisasi tidak boleh diperlakukan sebagai tujuan pada dirinya sendiri. Digitalisasi menjadi bermakna apabila meningkatkan akses, memperkuat dokumentasi, memperluas partisipasi, mendukung regenerasi, memperkuat pendidikan, dan meningkatkan keberlanjutan kebudayaan.

UNESCO 2025 menempatkan teknologi digital sebagai salah satu bidang utama kebijakan kebudayaan. Laporan tersebut menunjukkan bahwa teknologi digital dapat memperluas akses dan *discoverability* konten budaya, tetapi juga menimbulkan persoalan hukum, etika, ketimpangan teknologi, dan perlindungan hak kekayaan intelektual.

Perubahan yang lebih mendasar terjadi dengan berkembangnya *artificial intelligence.* AI dapat membantu pengarsipan, pengenalan pola, restorasi, translasi, dokumentasi, dan akses terhadap pengetahuan budaya. Namun, teknologi yang sama dapat menghasilkan bias algoritmik, homogenisasi ekspresi, penggunaan karya tanpa persetujuan, persoalan kepemilikan, dan distribusi manfaat yang tidak adil.

UNESCO melalui kelompok ahli independen mengenai AI dan kebudayaan menekankan bahwa AI membawa peluang besar bagi kreativitas, inovasi, dan pelindungan warisan, tetapi juga menimbulkan risiko terhadap hak budaya, keragaman, kepemilikan, dan ketimpangan. Karena itu, tata kelola AI perlu berorientasi pada manusia, hak budaya, keragaman, dan kedaulatan budaya (UNESCO, 2025). Dengan demikian, transformasi digital kebudayaan dalam buku ini memiliki tiga lapisan.

1. *Digital infrastructure.* Membangun infrastruktur dan interoperabilitas data.
2. *Digital cultural content.* Mengembangkan dokumentasi, arsip, metadata, dan konten budaya.
3. *Digital cultural governance.* Mengatur hak akses, keamanan, etika, kepemilikan, pemanfaatan data, dan penggunaan AI.

Tiga program strategisnya adalah: *Digital Cultural Infrastructure, Digital Cultural Content and Archive,* dan *AI for Cultural Preservation and Innovation.*

Dengan demikian, digitalisasi tidak sekadar memindahkan kebudayaan dari ruang fisik ke ruang digital. Yang lebih penting adalah membangun ekosistem digital yang mampu memperkuat kehidupan kebudayaan tanpa menghilangkan hak dan identitas pemiliknya.

8.8 Penguatan Infrastruktur Kebudayaan

Infrastruktur kebudayaan sering kali kurang mendapatkan perhatian dibandingkan infrastruktur ekonomi dan fisik lainnya. Padahal, ruang budaya menentukan apakah masyarakat memiliki tempat untuk belajar, berlatih, berkarya, menampilkan, menyimpan, dan berinteraksi.

Infrastruktur kebudayaan tidak hanya berupa gedung kesenian atau museum. Ia mencakup ruang komunitas, perpustakaan, arsip, pusat kebudayaan, fasilitas pendidikan

budaya, ruang publik, infrastruktur digital, hingga lingkungan yang memungkinkan praktik budaya berlangsung.

Masalah utama bukan semata-mata kekurangan jumlah infrastruktur, tetapi juga ketimpangan distribusi dan tingkat pemanfaatannya. Sebuah fasilitas yang berdiri tetapi jarang digunakan tidak otomatis menjadi keberhasilan kebijakan. Karena itu, evaluasi infrastruktur perlu memperhatikan empat aspek: *availability, accessibility, utilization,* dan *sustainability.*

Strategi infrastruktur kebudayaan karena itu harus berorientasi pada *functional infrastructure,* yaitu infrastruktur yang benar-benar digunakan dan menghasilkan manfaat sosial. Pengembangan infrastruktur juga harus memperhatikan kebutuhan daerah. Pendekatan seragam dari pusat dapat menghasilkan fasilitas yang tidak sesuai dengan kebutuhan lokal.

Dengan demikian, pemerintah daerah dan komunitas harus terlibat sejak tahap perencanaan. Prinsipnya sederhana: ruang budaya harus dibangun berdasarkan kehidupan budaya masyarakat, bukan sebaliknya masyarakat dipaksa menyesuaikan diri dengan fasilitas yang telah dibangun.

8.9 Reformasi Pembiayaan Kebudayaan

Kebijakan yang baik tidak akan berjalan tanpa pembiayaan yang memadai. Namun, persoalan pembiayaan kebudayaan tidak hanya menyangkut jumlah anggaran. Persoalan yang lebih penting adalah bagaimana anggaran dialokasikan, digunakan, dipertanggungjawabkan, dan dikaitkan dengan hasil.

Karena itu, reformasi pembiayaan perlu bergerak dari *input-based financing* menuju *strategic and outcome-oriented financing.* Ada tiga perubahan yang diperlukan.

1. Meningkatkan *transparency* melalui penandaan atau *budget tagging* kebudayaan.
2. Memperkuat *allocation efficiency,* sehingga sumber daya diarahkan kepada kesenjangan dan prioritas yang paling membutuhkan.
3. Mengembangkan *outcome-based financing,* yaitu menghubungkan pembiayaan dengan hasil yang hendak dicapai.

Diversifikasi pembiayaan juga penting. Sumber pembiayaan dapat berasal dari APBN, APBD, dana masyarakat, filantropi, CSR, dunia usaha, investasi, kemitraan, dan mekanisme pembiayaan lainnya.

Namun, diversifikasi tidak boleh dimaknai sebagai pengurangan tanggung jawab pemerintah. Negara tetap memiliki tanggung jawab menyediakan pembiayaan publik untuk kepentingan kebudayaan yang tidak selalu menarik secara komersial. Karena itu, prinsip yang digunakan adalah hasil kebudayaan yang lebih baik tidak hanya ditentukan oleh besarnya anggaran, tetapi oleh alokasi yang tepat, tata kelola yang baik, dan hasil yang nyata: *Better Allocation + Better Governance = Better Outcome*."

RIPK 2025–2045 sendiri menempatkan reformasi kelembagaan dan penganggaran sebagai salah satu misi strategis Pemajuan Kebudayaan (Indonesia, 2024). Tiga program strategis yang dikembangkan adalah: *Cultural Budget Tagging, Outcome-Based Cultural Financing,* dan *Sustainable Cultural Financing.*

8.10 Penguatan Kebudayaan Daerah

Indonesia tidak memiliki satu bentuk kebudayaan yang homogen. Kebudayaan nasional justru dibangun dari keragaman ekspresi, praktik, pengetahuan, bahasa, tradisi, dan pengalaman masyarakat di berbagai daerah. Karena itu, kebijakan nasional harus mampu menjaga keseimbangan antara *national coherence* dan *local diversity.*

Kebijakan yang terlalu terpusat berisiko menghasilkan uniformitas. Sebaliknya, desentralisasi tanpa koordinasi dapat menghasilkan fragmentasi. Strategi yang dibutuhkan adalah *integrated decentralization:* kewenangan dan inovasi diberikan kepada daerah, tetapi tetap berada dalam kerangka tujuan nasional, standar minimum, data yang interoperabel, dan mekanisme pembelajaran lintas wilayah.

Pemerintah pusat perlu menyediakan kerangka regulasi, standar, data, pembiayaan afirmatif, dan dukungan teknis. Pemerintah daerah menerjemahkan kerangka tersebut sesuai karakter wilayahnya. Komunitas menjadi sumber pengetahuan dan legitimasi.

Dengan cara tersebut, perbedaan antarwilayah tidak dipandang sebagai masalah yang harus dihilangkan, tetapi sebagai keragaman kapasitas yang harus dikelola secara adil.

8.11 Integrasi Kebudayaan dan Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu jalur paling penting untuk menjamin keberlanjutan kebudayaan. Kebudayaan yang tidak hadir dalam proses pendidikan berisiko semakin jauh dari generasi muda. Namun, integrasi kebudayaan ke dalam pendidikan tidak seharusnya dilakukan hanya dengan menambahkan materi budaya ke dalam kurikulum. Yang lebih penting adalah menciptakan pengalaman belajar yang menghubungkan peserta didik dengan kebudayaan hidup di sekitarnya.

Sekolah dan perguruan tinggi dapat bekerja sama dengan komunitas budaya sebagai sumber pengetahuan. Pelaku budaya dapat hadir sebagai mentor. Museum, ruang budaya, situs warisan, dan komunitas dapat menjadi ruang belajar. Dengan demikian, pendidikan budaya perlu bergerak dari *learning about culture* menuju *learning through culture.*

Pendekatan ini juga dapat memperkuat regenerasi. Generasi muda tidak hanya mengetahui bahwa suatu tradisi ada, tetapi memahami mengapa tradisi tersebut penting, bagaimana praktiknya, dan bagaimana mereka dapat mengembangkan bentuk-bentuk baru yang relevan.

8.12 Kebudayaan dan Ekonomi Kreatif

Hubungan kebudayaan dan ekonomi kreatif harus dibangun secara strategis tetapi tetap kritis. Ekonomi kreatif dapat memperluas pasar, menciptakan pekerjaan, mendorong inovasi, dan meningkatkan nilai ekonomi kebudayaan. OECD juga menekankan bahwa sektor budaya dan kreatif memiliki kontribusi terhadap pekerjaan, inovasi, pembangunan lokal, kohesi sosial, dan kesejahteraan. Namun, ekonomi tidak boleh menjadi satu-satunya logika yang menentukan kebijakan kebudayaan (OECD, 2025).

Jika seluruh kebudayaan diukur berdasarkan kemampuan menghasilkan keuntungan, maka kebudayaan yang tidak memiliki nilai pasar tinggi berpotensi terpinggirkan. Padahal,

nilai budaya tidak selalu dapat dikonversi menjadi harga. Karena itu, strategi ekonomi kreatif harus memenuhi tiga prinsip:

1. *Cultural Integrity*, yaitu nilai dan identitas budaya tetap terlindungi.
2. *Fair Value Distribution*, yaitu manfaat ekonomi tidak hanya dinikmati oleh pihak yang menguasai modal dan distribusi.
3. *Sustainability, yaitu aktivitas ek*onomi tidak merusak basis sosial dan budaya.

Pendekatan ini memungkinkan kebudayaan berkontribusi terhadap ekonomi tanpa kehilangan martabat dan makna sosialnya.

8.13 Diplomasi dan Internasionalisasi Kebudayaan

Kebudayaan merupakan salah satu sumber *soft power* Indonesia. Keberagaman budaya dapat menjadi instrumen untuk memperkuat hubungan internasional, membangun citra positif, memperluas jaringan masyarakat, serta membuka akses terhadap pasar dan kerja sama global.

Namun, diplomasi kebudayaan tidak boleh berhenti pada promosi. Diplomasi yang kuat harus membangun *relationship, recognition, exchange,* dan *influence.* Karena itu, strategi internasionalisasi harus mencakup:

1. Diplomasi budaya;
2. Pertukaran seniman dan pelaku budaya;
3. Jejaring kota dan komunitas budaya;
4. Pasar budaya internasional;
5. Kerja sama pendidikan dan riset;
6. Promosi warisan budaya;
7. Distribusi konten budaya; dan
8. Partisipasi dalam forum internasional.

Internasionalisasi juga perlu memperhatikan representasi. Indonesia tidak boleh hanya menampilkan kebudayaan yang paling populer atau mudah dipasarkan. Diplomasi kebudayaan harus mampu memperlihatkan keberagaman Indonesia secara lebih utuh.

RIPK 2025–2045 secara eksplisit menempatkan pengembangan dan pemanfaatan kekayaan budaya untuk memperkuat kedudukan Indonesia di dunia internasional sebagai salah satu misi Pemajuan Kebudayaan (Indonesia, 2024). Karena itu, diplomasi kebudayaan harus dipandang sebagai investasi jangka panjang dalam *global cultural positioning.*

8.14 Inklusivitas dan Keberlanjutan Kebudayaan

Seluruh strategi pemajuan kebudayaan pada akhirnya harus diuji melalui dua pertanyaan: *siapa yang memperoleh manfaat dan apakah manfaat tersebut dapat bertahan?*

Pertanyaan *pertama* membawa kita pada isu inklusivitas. Kebijakan kebudayaan tidak boleh hanya dinikmati oleh masyarakat yang memiliki akses paling besar terhadap fasilitas, informasi, teknologi, dan pembiayaan. Kelompok perempuan, generasi muda, masyarakat adat, komunitas lokal, kelompok dengan keterbatasan akses, serta masyarakat di wilayah yang tertinggal perlu memperoleh ruang yang proporsional.

UNESCO 2025 menunjukkan bahwa ketimpangan partisipasi masih menjadi persoalan penting dalam kebijakan kebudayaan global, termasuk bagi perempuan dan kelompok yang termarginalisasi.

Pertanyaan *kedua* membawa kita pada keberlanjutan. Keberlanjutan kebudayaan tidak hanya berarti suatu tradisi tetap ada. Keberlanjutan berarti terdapat kemampuan untuk bertahan, beradaptasi, diwariskan, dan berkembang tanpa kehilangan basis sosialnya. Karena itu, strategi keberlanjutan harus mengintegrasikan:

1. Keberlanjutan sosial;
2. Keberlanjutan ekonomi;
3. Keberlanjutan lingkungan;
4. Keberlanjutan kelembagaan;
5. Keberlanjutan antargenerasi; dan
6. Keberlanjutan digital.

Pendekatan tersebut penting karena kebudayaan semakin berhadapan dengan perubahan iklim, bencana, konflik, migrasi, transformasi teknologi, dan perubahan struktur ekonomi. UNESCO juga menempatkan budaya sebagai bagian penting dari ketahanan masyarakat menghadapi krisis dan perubahan lingkungan (UNESCO, 2025).

Dengan demikian, inklusivitas dan keberlanjutan bukan sekadar satu program tambahan. Keduanya merupakan *cross-cutting principles* yang harus melekat pada seluruh prioritas strategis.

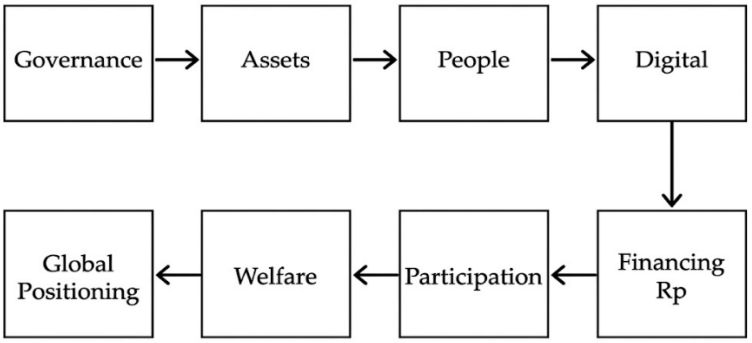
8.15 Prioritas Strategis Pemajuan Kebudayaan Nasional

Delapan prioritas yang dikembangkan dalam buku ini membentuk satu arsitektur kebijakan yang saling berhubungan.

1. Prioritas pertama, Penguatan Ekosistem dan Tata Kelola Kebudayaan, merupakan *system enabler*. Tanpa tata kelola yang terintegrasi, prioritas lainnya berisiko kembali berjalan sektoral.
2. Prioritas kedua, Pelindungan dan Keberlanjutan *Cultural Assets,* memastikan bahwa basis material dan nonmaterial kebudayaan tetap tersedia bagi generasi sekarang dan mendatang.
3. Prioritas ketiga, Regenerasi dan Penguatan SDM Kebudayaan, menjawab persoalan manusia sebagai penggerak utama kebudayaan.
4. Prioritas keempat, Transformasi Digital Kebudayaan, menyediakan infrastruktur dan kapasitas baru bagi dokumentasi, akses, inovasi, dan distribusi.
5. Prioritas kelima, Reformasi Pembiayaan Kebudayaan, memastikan bahwa kebijakan memiliki sumber daya yang memadai dan dikelola berdasarkan prioritas serta hasil.
6. Prioritas keenam, Pemerataan Akses dan Partisipasi Kebudayaan, memastikan bahwa manfaat pemajuan kebudayaan tidak terkonsentrasi pada wilayah atau kelompok tertentu.
7. Prioritas ketujuh, Pemanfaatan Kebudayaan untuk Kesejahteraan, menghubungkan kebudayaan dengan penciptaan nilai ekonomi, sosial, dan kualitas kehidupan.

8. Prioritas kedelapan, Diplomasi dan Internasionalisasi Kebudayaan, memperkuat posisi Indonesia dalam ruang kebudayaan global.

Kedelapan prioritas tersebut dapat dibaca sebagai satu rantai perubahan.



Gambar 8.2 Rantai Prioritas Strategis Pemajuan Kebudayaan Nasional

Namun, hubungan tersebut tidak bersifat linear. Pembiayaan memengaruhi SDM; digitalisasi memengaruhi akses; partisipasi memengaruhi keberlanjutan; ekonomi memengaruhi regenerasi; sedangkan diplomasi dapat membuka pasar dan jejaring baru.

Karena itu, model kebijakan yang digunakan dalam buku ini adalah *policy portfolio,* bukan kumpulan program yang berdiri sendiri.

1. Prioritas 1 — Penguatan Ekosistem dan Tata Kelola Kebudayaan

Tujuan strategis: membangun tata kelola kebudayaan yang terintegrasi, kolaboratif, berbasis data, adaptif, dan akuntabel.

Program utama:

a. *Integrated Cultural Governance*;
b. *Cultural Data Governance*;
c. *Collaborative Cultural Partnership*.

2. Prioritas 2 — Pelindungan dan Keberlanjutan *Cultural Assets*

Tujuan strategis: memastikan aset dan praktik budaya terlindungi, terdokumentasi, diwariskan, dan mampu beradaptasi.

Program utama:

a. *National Cultural Asset Protection*;
b. *Cultural Documentation and Transmission*;
c. *Cultural Resilience Program*.

3. Prioritas 3 — Regenerasi dan Penguatan SDM Kebudayaan

Tujuan strategis: membangun modal manusia kebudayaan yang kompeten, regeneratif, inovatif, dan berkelanjutan.

Program utama:

a. *Cultural Human Capital Mapping*;
b. *Cultural Talent and Skills Development*;

c. *Cultural Regeneration Program*.

4. Prioritas 4 — Transformasi Digital Kebudayaan

Tujuan strategis: membangun ekosistem digital kebudayaan yang inklusif, aman, interoperabel, inovatif, dan berorientasi pada hak budaya.

Program utama:

a. *Digital Cultural Infrastructure*;
b. *Digital Cultural Content and Archive*;
c. *AI for Cultural Preservation and Innovation*.

5. Prioritas 5 — Reformasi Pembiayaan Kebudayaan

Tujuan strategis: meningkatkan efektivitas, transparansi, diversifikasi, dan keberlanjutan pembiayaan kebudayaan.

Program utama:

a. *Cultural Budget Tagging*;
b. *Outcome-Based Cultural Financing*;
c. *Sustainable Cultural Financing*.

6. Prioritas 6 — Pemerataan Akses dan Partisipasi Kebudayaan

Tujuan strategis: memperluas akses dan meningkatkan partisipasi masyarakat secara inklusif dan berkeadilan.

Program utama:

a. *Cultural Access for All*;
b. *Community Cultural Spaces*;
c. *Inclusive Cultural Participation*.

7. Prioritas 7 — Pemanfaatan Kebudayaan untuk Kesejahteraan

Tujuan strategis: meningkatkan kemampuan kebudayaan menghasilkan nilai ekonomi, sosial, dan kesejahteraan secara berkelanjutan.

Program utama:

a. *Cultural Entrepreneurship*;
b. *Cultural Economy Ecosystem*;
c. *Cultural Value and Well-being*.

8. Prioritas 8 — Diplomasi dan Internasionalisasi Kebudayaan

Tujuan strategis: memperkuat posisi Indonesia dalam ekosistem kebudayaan global melalui jejaring, pertukaran, pasar, diplomasi, dan inovasi.

Program utama:

a. *Cultural Diplomacy*;
b. *Global Cultural Market and Network*;
c. *International Cultural Positioning*.

Delapan prioritas tersebut pada akhirnya diarahkan untuk mengubah cara kebijakan kebudayaan bekerja.

1. Perubahan pertama adalah dari *fragmented policy* menuju *integrated policy.* Program yang memiliki tujuan serupa perlu dihubungkan agar sumber daya tidak terpecah dan dampak dapat diperkuat.
2. Perubahan kedua adalah dari *government-led policy* menuju *multi-actor policy.* Pemerintah tetap memegang tanggung jawab publik, tetapi implementasi kebijakan melibatkan komunitas, masyarakat, perguruan tinggi, dunia usaha, media, dan platform digital.
3. Perubahan ketiga adalah dari *input-oriented policy* menuju *outcome-oriented policy.* Jumlah kegiatan, anggaran, dan fasilitas tetap penting, tetapi keberhasilan akhir ditentukan oleh perubahan yang dihasilkan.
4. Perubahan keempat adalah dari *static policy* menuju *adaptive policy.* Kebijakan kebudayaan harus mampu merespons perubahan teknologi, demografi, ekonomi, lingkungan, dan dinamika sosial.
5. Perubahan kelima adalah dari *cultural preservation* menuju *cultural advancement.* Pelindungan tetap menjadi fondasi, tetapi kebudayaan juga harus memiliki ruang untuk berkembang, dimanfaatkan, diwariskan, dan menghasilkan kesejahteraan.

Dengan demikian, strategi kebijakan dalam buku ini tidak dimaksudkan untuk menambah kompleksitas kebijakan. Sebaliknya, tujuannya adalah menyederhanakan kompleksitas melalui prioritas yang jelas dan hubungan antarkebijakan yang lebih terintegrasi. Secara konseptual, arsitektur strategi dapat dirumuskan:



Gambar 8.3 Rumusan Arsitektur Strategi Pemajuan Kebudayaan

Di titik ini, strategi kebijakan telah memiliki arah. Namun, strategi belum sama dengan implementasi. Kebijakan yang baik masih harus menjawab persoalan kapan

dilakukan, dalam urutan apa, oleh siapa, dengan sumber daya apa, dan target perubahan apa yang harus dicapai.

Karena itu, bab berikutnya akan membawa delapan prioritas strategis tersebut ke dalam Roadmap Kebijakan Pemajuan Kebudayaan Nasional 2025–2045. Roadmap tersebut akan membagi perjalanan kebijakan ke dalam empat fase: *Foundation and Consolidation (2025–2029), Acceleration and Integration (2030–2034), Transformation and Innovation (2035–2039), serta Resilience and Global Positioning (2040–2045).*

Dengan demikian, strategi dalam BAB VIII menjadi titik penghubung antara apa yang harus diubah dan bagaimana perubahan tersebut dijalankan dalam rentang waktu dua puluh tahun.

8.16 Penutup

Strategi Pemajuan Kebudayaan pada akhirnya bukan persoalan memilih sebanyak mungkin program, melainkan menentukan *perubahan apa yang paling penting, perubahan mana yang harus didahulukan, dan bagaimana berbagai intervensi dapat bekerja sebagai satu kesatuan.*

Pembahasan dalam BAB ini menunjukkan bahwa Pemajuan Kebudayaan Indonesia membutuhkan perubahan dari pendekatan yang terfragmentasi menuju pendekatan yang terintegrasi. Kedelapan prioritas strategis yang dirumuskan—penguatan ekosistem dan tata kelola, pelindungan dan keberlanjutan aset budaya, regenerasi dan penguatan SDM, transformasi digital, reformasi pembiayaan, pemerataan akses dan partisipasi, pemanfaatan kebudayaan untuk kesejahteraan, serta diplomasi dan internasionalisasi—merupakan satu rangkaian yang saling bergantung.

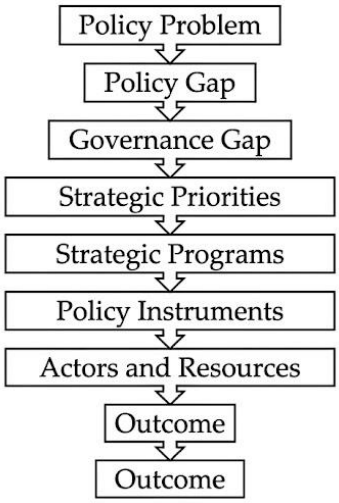
Hubungan tersebut penting untuk dipahami karena kelemahan pada satu bagian dapat menghambat capaian pada bagian lainnya. Tata kelola yang lemah dapat menyebabkan program terfragmentasi. Keterbatasan SDM dapat menghambat regenerasi. Infrastruktur digital tanpa kapasitas manusia dapat menghasilkan digitalisasi yang dangkal. Pembiayaan yang tidak terarah dapat memperbesar ketimpangan. Pemanfaatan ekonomi tanpa perlindungan dapat mendorong komodifikasi yang mengabaikan keberlanjutan budaya. Demikian pula internasionalisasi tanpa fondasi budaya yang kuat berisiko menjadikan kebudayaan hanya sebagai representasi permukaan.

Karena itu, delapan prioritas tersebut harus dipahami sebagai *portfolio of strategic interventions,* bukan delapan agenda yang berdiri sendiri.

Di dalam portfolio tersebut, tata kelola merupakan *system enabler.* Tata kelola menentukan bagaimana kewenangan, sumber daya, data, dan keputusan dihubungkan. Transformasi digital merupakan *cross-cutting enabler yang* dapat memperluas akses, dokumentasi, inovasi, dan jaringan. SDM dan regenerasi merupakan *human capital foundation* karena kebudayaan pada akhirnya hidup melalui manusia. Pembiayaan merupakan *resource foundation* yang menentukan kemampuan sistem untuk mempertahankan intervensi. Sementara itu, pelindungan, partisipasi, pemanfaatan, dan internasionalisasi merupakan jalur utama untuk menghasilkan keberlanjutan, manfaat, dan posisi strategis kebudayaan.

Kerangka tersebut memperkuat gagasan bahwa Pemajuan Kebudayaan tidak dapat dinilai hanya berdasarkan banyaknya program atau besarnya anggaran. Ukuran yang lebih penting adalah apakah berbagai sumber daya tersebut mampu menghasilkan perubahan pada tingkat *output, outcome,* dan *impact.*

Dengan demikian, logika strategi dalam buku ini dapat dirumuskan sebagai berikut.



Gambar 8.4 Kerangka Strategi Pemajuan Kebudayaan

Kerangka tersebut juga menunjukkan bahwa strategi kebijakan harus memiliki orientasi jangka panjang. UU Nomor 5 Tahun 2017 memberikan fondasi normatif melalui Pelindungan, Pengembangan, Pemanfaatan, dan Pembinaan, sedangkan RIPK 2025–2045 memberikan arah pembangunan kebudayaan dalam horizon dua puluh tahun.

Namun, arah jangka panjang hanya akan bermakna apabila dapat diterjemahkan ke dalam tahapan implementasi yang realistis. Karena itu, 24 program strategis yang dirumuskan dalam bab ini tidak dimaksudkan sebagai daftar kegiatan yang harus dilaksanakan secara seragam di seluruh Indonesia. Program tersebut merupakan *strategic policy portfolio* yang perlu disusun menurut urgensi, kapasitas, karakter wilayah, ketersediaan sumber daya, dan perkembangan lingkungan strategis.

Pada tahap awal, prioritas harus diberikan kepada pembangunan fondasi sistem: tata kelola, data, SDM, perlindungan, dan pembiayaan. Setelah fondasi menguat, perhatian dapat bergerak menuju integrasi digital, perluasan partisipasi, pengembangan infrastruktur, dan penguatan ekonomi budaya. Pada tahap berikutnya, kapasitas yang telah terbentuk dapat digunakan untuk mendorong inovasi, transformasi, diplomasi, dan internasionalisasi. Pada akhirnya, seluruh proses tersebut diarahkan pada terciptanya ketahanan dan kesejahteraan kebudayaan.

Dengan demikian, strategi dalam bab ini dapat diringkas dalam empat kata kerja: *Membangun, Mengintegrasikan, Mentransformasikan, dan Mempertahankan.* Keempatnya menggambarkan bahwa Pemajuan Kebudayaan bukan proses sekali jadi. Ia merupakan

proses berkelanjutan yang membutuhkan konsistensi kebijakan sekaligus kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

Di sinilah pentingnya pendekatan *Orchestrated Collaborative Cultural Governance.* Pemerintah tetap menjadi aktor penting, tetapi bukan satu-satunya aktor. Komunitas menjadi subjek dan penjaga praktik budaya; masyarakat menjadi pelaku sekaligus penerima manfaat; perguruan tinggi menghasilkan pengetahuan dan evaluasi; dunia usaha menyediakan modal, teknologi, dan akses pasar; media memperluas komunikasi; dan platform digital membuka ruang distribusi serta jaringan baru.

Model tersebut pada akhirnya mengubah pertanyaan kebijakan dari: *"Apa yang dapat dilakukan pemerintah untuk kebudayaan?"* menjadi: *"Bagaimana seluruh ekosistem dapat bekerja bersama untuk memajukan kebudayaan?"*

Perubahan pertanyaan tersebut memiliki konsekuensi besar terhadap desain kebijakan. Negara tidak kehilangan perannya, tetapi perannya menjadi lebih strategis: mengatur, mengorkestrasi, memfasilitasi, melindungi, membiayai, menghubungkan, dan memastikan akuntabilitas.

Strategi yang baik juga harus memberikan ruang bagi perbedaan konteks. Indonesia bukan satu ruang budaya yang homogen. Setiap wilayah memiliki sejarah, ekologi, komunitas, kapasitas kelembagaan, sumber daya, dan persoalan yang berbeda. Karena itu, strategi nasional harus menyediakan arah bersama tanpa memaksakan keseragaman implementasi. Dengan pendekatan tersebut, prinsip yang perlu dijaga adalah: *National direction, local adaptation, community ownership.*

Arah nasional diperlukan untuk memastikan koherensi. Adaptasi lokal diperlukan agar kebijakan sesuai dengan konteks. Kepemilikan komunitas diperlukan agar kebudayaan tidak kehilangan akar sosialnya.

Pada akhirnya, strategi kebijakan yang dirumuskan dalam bab ini harus diterjemahkan ke dalam urutan waktu. Sebuah strategi yang tidak memiliki tahapan implementasi berisiko menjadi daftar harapan. Sebaliknya, roadmap yang tidak memiliki strategi akan kehilangan arah.

Karena itu, BAB VIII menjawab pertanyaan "apa yang harus diubah", sedangkan BAB IX akan menjawab *"kapan, dalam urutan apa, dan melalui tahapan bagaimana perubahan tersebut dilakukan."* Hubungan keduanya dapat dirumuskan secara sederhana: *BAB VI Diagnosis; BAB VII Governance Response; BAB VIII Strategic Policy Response; BAB IX Roadmap 2025–2045;* dan *BAB X Measurement, Evaluation & Learning.*

Dengan demikian, delapan prioritas dan 24 program yang dirumuskan dalam BAB ini menjadi jembatan antara diagnosis kebijakan dan perjalanan menuju 2045.

Tujuan akhirnya bukan sekadar menghasilkan kebijakan yang lebih banyak, tetapi membangun sistem Pemajuan Kebudayaan yang lebih terintegrasi, inklusif, adaptif, berkelanjutan, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

Karena kebudayaan bukan hanya sesuatu yang diwariskan dari masa lalu, melainkan sesuatu yang terus diciptakan oleh manusia pada setiap generasi, maka strategi Pemajuan Kebudayaan harus mampu melakukan dua hal sekaligus: *menjaga apa yang bernilai dari masa lalu dan membuka ruang bagi kemungkinan baru di masa depan.*

Di situlah makna strategis Pemajuan Kebudayaan menuju 2045: bukan membekukan kebudayaan agar tetap sama, tetapi memastikan bahwa kebudayaan Indonesia tetap hidup, mampu berubah, tetap berakar, dan tetap memberikan makna bagi kehidupan masyarakat.

Referensi

1. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032.
2. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011.
3. Howlett, M. (2019). Moving policy implementation theory forward: A multiple streams/critical juncture approach. *Public Policy and Administration, 34*(4), 405–420.
4. OECD. (2025). *Cultural and creative sectors*. Paris: OECD. OECD
5. Republik Indonesia. (2017). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan.
6. Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 87 Tahun 2021 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan.
7. Republik Indonesia. (2024). Peraturan Presiden Nomor 115 Tahun 2024 tentang Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan Tahun 2025–2045.
8. Republik Indonesia. (2024). Peraturan Presiden Nomor 190 Tahun 2024 tentang Kementerian Kebudayaan.
9. Kementerian Kebudayaan Republik Indonesia. (2024). Peraturan Menteri Kebudayaan Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kebudayaan.
10. UNESCO. (2025). *Culture: The Missing SDG — Global Report on Cultural Policies*. Paris: UNESCO.
11. UNESCO. (2025). *Report of the Independent Expert Group on Artificial Intelligence and Culture (CULTAI-M25)*. Paris: UNESCO.
12. UNESCO. (2025). *MONDIACULT 2025 Narrative Report*. Paris: UNESCO.

BAB IX
ROADMAP KEBIJAKAN
PEMAJUAN KEBUDAYAAN NASIONAL 2025–2045

Kebijakan kebudayaan tidak cukup hanya memiliki visi yang baik. Visi membutuhkan arah, arah membutuhkan prioritas, prioritas membutuhkan program, dan program membutuhkan tahapan pelaksanaan yang realistis. Tanpa hubungan yang jelas antara keempat unsur tersebut, kebijakan mudah berhenti sebagai dokumen normatif yang sulit diterjemahkan ke dalam perubahan nyata di masyarakat.

Kebutuhan tersebut menjadi semakin penting ketika Indonesia memasuki periode 2025–2045. Periode ini bukan sekadar rentang waktu dua puluh tahun, melainkan periode strategis yang beririsan dengan agenda pembangunan jangka panjang menuju Indonesia Emas 2045. Dalam konteks kebudayaan, negara telah memiliki kerangka normatif yang semakin kuat melalui Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan, Peraturan Pemerintah Nomor 87 Tahun 2021, Strategi Kebudayaan melalui Perpres Nomor 114 Tahun 2022, dan Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan Tahun 2025–2045 melalui Perpres Nomor 115 Tahun 2024.

Perpres Nomor 115 Tahun 2024 secara eksplisit menetapkan RIPK untuk jangka waktu 20 tahun dan membaginya ke dalam empat tahap, yaitu 2025–2029, 2030–2034, 2035–2039, dan 2040–2045. RIPK juga dilaksanakan melalui Rencana Aksi Nasional Pemajuan Kebudayaan yang memiliki jangka waktu lima tahun serta memuat program, waktu pelaksanaan, dan indikator capaian.

Karena itu, *roadmap* dalam bab ini tidak dimaksudkan untuk menggantikan RIPK. *Roadmap* merupakan kerangka operasional-analitis yang menerjemahkan hasil diagnosis pada bab-bab sebelumnya ke dalam urutan perubahan yang lebih mudah digunakan untuk perencanaan, implementasi, penganggaran, monitoring, evaluasi, dan penyesuaian kebijakan. Logika dasarnya dapat dirumuskan sebagai berikut.



Gambar 9.1 Kerangka Operasional-Analitis Pemajuan Kebudayaan

Dengan logika tersebut, roadmap tidak dipahami sebagai daftar kegiatan selama dua puluh tahun. *Roadmap* merupakan peta perubahan kebijakan yang menjelaskan dari mana Indonesia berangkat, perubahan apa yang perlu dilakukan, kapan perubahan tersebut diprioritaskan, siapa yang harus terlibat, sumber daya apa yang dibutuhkan, serta kondisi seperti apa yang hendak dicapai pada 2045.

Pendekatan ini juga sejalan dengan perkembangan pemikiran global mengenai kebijakan kebudayaan. UNESCO dalam *Global Report on Cultural Policies 2025* menunjukkan bahwa kebudayaan semakin diposisikan sebagai bagian penting dari pembangunan berkelanjutan, transformasi digital, pendidikan, ekonomi, ketahanan masyarakat, dan hak budaya. Namun, laporan tersebut sekaligus menunjukkan adanya kesenjangan dalam investasi, akses, partisipasi, perlindungan pekerja budaya, serta kapasitas kelembagaan.

Dengan demikian, tantangan utama Indonesia bukan lagi sekadar bagaimana membuat lebih banyak program kebudayaan, melainkan bagaimana memastikan bahwa berbagai program tersebut saling terhubung, memiliki prioritas yang jelas, didukung kapasitas implementasi, menjangkau masyarakat secara adil, dan menghasilkan perubahan yang dapat dipertanggungjawabkan.

9.1 *Baseline* Pemajuan Kebudayaan 2025

Baseline merupakan titik awal untuk menentukan arah perubahan. Dalam kebijakan publik, target tanpa baseline berisiko menjadi angka normatif yang tidak memiliki pijakan empiris. Sebaliknya, *baseline* yang baik memungkinkan pemerintah dan seluruh pemangku

kepentingan mengetahui kondisi awal, mengenali kesenjangan, dan menilai apakah perubahan yang terjadi benar-benar merupakan kemajuan.

Baseline roadmap ini menggunakan 2025 sebagai tahun awal operasional. Namun, karena tidak seluruh indikator tersedia dalam tahun yang sama, *baseline* menggunakan prinsip *latest available evidence*. Artinya, indikator menggunakan data paling mutakhir yang tersedia dan relevan, kemudian diberi penanda tahun data agar tidak terjadi kesalahan interpretasi.

Pendekatan tersebut penting karena sistem data kebudayaan Indonesia masih berada dalam proses penguatan. PP Nomor 87 Tahun 2021 telah mengatur Sistem Pendataan Kebudayaan Terpadu yang mencakup data objek pemajuan kebudayaan, sumber daya manusia, lembaga dan pranata kebudayaan, sarana-prasarana, serta data kebudayaan lainnya.

BPS juga secara berkala menyediakan data mengenai kondisi sosial budaya masyarakat. *Statistik Sosial Budaya 2025*, misalnya, menyediakan informasi mengenai akses informasi, olahraga, interaksi sosial, dan partisipasi masyarakat dalam kebudayaan berdasarkan Susenas September 2025.

Berdasarkan kerangka analisis dalam buku ini, *baseline* dikelompokkan ke dalam sepuluh domain utama.

Tabel 9.1 Domain Baseline Utama Kebudayaan

No.	Domain Baseline	Fokus Utama
1	Aset kebudayaan	Keberadaan, dokumentasi, perlindungan, transmisi
2	Pelaku dan SDM kebudayaan	Jumlah, kompetensi, regenerasi, distribusi
3	Infrastruktur kebudayaan	Ketersediaan, akses, kualitas, pemanfaatan
4	Pembiayaan	Besaran, distribusi, keberlanjutan, efektivitas
5	Partisipasi	Akses, keterlibatan, inklusivitas, generasi muda
6	Digitalisasi	Infrastruktur, digitalisasi aset, konten, akses
7	Tata kelola	Koordinasi, integrasi pusat-daerah, kolaborasi
8	Kinerja kebijakan	*Output, outcome*, efektivitas, pemerataan
9	Ketahanan kebudayaan	Adaptasi, regenerasi, keberlanjutan
10	Kesejahteraan kebudayaan	Akses, kepuasan, manfaat sosial-ekonomi, kualitas hidup

Baseline tersebut tidak dimaksudkan untuk mengklaim bahwa seluruh domain telah memiliki data yang sempurna. Justru salah satu temuan penting dari diagnosis sebelumnya adalah adanya data *gap*. Karena itu, kondisi awal harus dibaca secara hati-hati. Dalam kerangka ini dapat digunakan empat kategori, yaitu:

1. 🟢 (hijau) *Verified* — data relatif tersedia dan dapat digunakan;
2. 🟡 (kuning) *Usable with qualification* — data tersedia tetapi membutuhkan harmonisasi;
3. 🔵 (biru) *Proxy/Data gap* — data tersedia secara tidak langsung atau menggunakan indikator proksi;

4. 🔴 (merah) *Critical data gap* — indikator belum memiliki data yang memadai.

Kategorisasi tersebut mencegah kesalahan yang sering terjadi dalam perencanaan kebijakan, yaitu menganggap tidak adanya data sebagai bukti tidak adanya masalah. *Data gap* bukan berarti *policy gap* tidak ada; *data gap* justru dapat menjadi bagian dari *governance gap.*

Baseline strategis 2025

Secara substantif, *baseline roadmap* menunjukkan bahwa Indonesia telah memiliki fondasi kebijakan yang relatif kuat, tetapi kapasitas sistem untuk mengintegrasikan seluruh komponen pemajuan kebudayaan masih belum merata.

1. Indonesia telah memiliki dasar hukum yang jelas. UU Nomor 5 Tahun 2017 menempatkan pemajuan kebudayaan melalui pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan.
2. Kerangka perencanaan semakin terstruktur. Strategi Kebudayaan 2022 memberikan arah pemajuan kebudayaan dalam perspektif jangka panjang, sedangkan RIPK 2025–2045 memberikan kerangka perencanaan dua puluh tahun.
3. Kelembagaan nasional juga mengalami penguatan dengan terbentuknya Kementerian Kebudayaan melalui Perpres Nomor 190 Tahun 2024. Kementerian tersebut memiliki fungsi yang mencakup pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, pembinaan, diplomasi, promosi, kerja sama kebudayaan, serta bimbingan teknis dan supervisi di daerah.
4. Sistem pengukuran telah berkembang melalui Indeks Pembangunan Kebudayaan. RIPK menetapkan IPK sebagai salah satu alat ukur capaian. Dalam RIPK, capaian IPK nasional tahun 2023 sebesar 57,13, sementara target 2045 ditetapkan sebesar 68,15.

Namun, capaian tersebut harus dipahami sebagai indikator pembangunan kebudayaan, bukan satu-satunya ukuran keberhasilan *roadmap.* IPK penting, tetapi pemajuan kebudayaan juga membutuhkan ukuran tata kelola, pembiayaan, transformasi digital, kapasitas kelembagaan, ketahanan, dan kesejahteraan kebudayaan. Karena itu, baseline 2025 dalam roadmap ini dapat dirumuskan secara sederhana:

Indonesia memasuki 2025 dengan fondasi regulasi, kelembagaan, perencanaan, dan pengukuran yang semakin kuat, tetapi masih menghadapi kesenjangan integrasi, kapasitas implementasi, pemerataan, data, pembiayaan, SDM, digitalisasi, dan partisipasi.

Pernyataan tersebut menjadi titik keberangkatan roadmap.

9.2 Visi Pemajuan Kebudayaan Nasional 2045

RIPK menetapkan visi Pemajuan Kebudayaan 2045: ***"Indonesia bahagia berlandaskan keanekaragaman budaya yang mencerdaskan, mendamaikan, dan menyejahterakan."*** Visi tersebut menjadi landasan normatif utama *roadmap* ini. Namun, agar visi tersebut dapat diterjemahkan menjadi agenda kebijakan, buku ini mengembangkan visi operasional:

"Terwujudnya ekosistem kebudayaan Indonesia yang terlindungi, inklusif, adaptif, inovatif, berkelanjutan, dan berdaya saing global, dengan masyarakat sebagai subjek utama pemajuan kebudayaan."

Visi operasional tersebut memiliki enam kata kunci.

1. Terlindungi: berarti aset, pengetahuan, ekspresi, praktik, dan keberlanjutan kebudayaan memiliki mekanisme perlindungan yang memadai.
2. Inklusif: berarti setiap warga memiliki kesempatan untuk mengakses, berpartisipasi, mengekspresikan, dan memperoleh manfaat dari kehidupan kebudayaan.
3. Adaptif: berarti kebijakan mampu merespons perubahan teknologi, demografi, ekonomi, lingkungan, dan dinamika sosial.
4. Inovatif: berarti kebudayaan tidak diperlakukan hanya sebagai warisan masa lalu, tetapi juga sebagai sumber kreativitas, pengetahuan, inovasi, dan masa depan.
5. Berkelanjutan: berarti pemajuan kebudayaan memperhatikan kesinambungan antargenerasi dan hubungan antara budaya, masyarakat, ekonomi, dan lingkungan.
6. Berdaya saing global: berarti kebudayaan Indonesia memiliki kapasitas untuk hadir secara bermartabat dalam pertukaran budaya internasional tanpa kehilangan akar dan keragamannya.

Dengan demikian, tujuan akhir *roadmap* bukan sekadar meningkatkan jumlah kegiatan budaya. Tujuan akhirnya adalah membangun ekosistem kebudayaan yang mampu menjaga keberlanjutan budaya sekaligus meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.

9.3 Misi dan Sasaran Strategis

Visi 2045 diterjemahkan ke dalam delapan misi strategis yang konsisten dengan delapan prioritas kebijakan pada BAB VIII.

Misi 1 — Membangun tata kelola kebudayaan yang terintegrasi dan kolaboratif

Sasaran strategisnya adalah terbentuknya sistem tata kelola yang mampu menghubungkan pemerintah pusat, pemerintah daerah, komunitas, masyarakat, perguruan tinggi, dunia usaha, media, dan platform digital.

Misi 2 — Memperkuat pelindungan dan keberlanjutan aset kebudayaan

Sasarannya adalah meningkatnya dokumentasi, perlindungan, transmisi, dan ketahanan aset kebudayaan, baik benda maupun takbenda.

Misi 3 — Membangun SDM dan sistem regenerasi kebudayaan

Sasarannya adalah tersedianya SDM kebudayaan yang kompeten serta mekanisme regenerasi yang mampu menjembatani pengetahuan antargenerasi.

Misi 4 — Mempercepat transformasi digital kebudayaan

Sasarannya adalah terbentuknya ekosistem digital kebudayaan yang terbuka, aman, inklusif, berkelanjutan, dan menghormati hak budaya.

Misi 5 — Membangun sistem pembiayaan kebudayaan yang berkelanjutan

Sasarannya adalah meningkatnya kualitas alokasi anggaran, diversifikasi pembiayaan, dan orientasi pembiayaan pada *outcome.*

Misi 6 — Memperluas akses dan partisipasi masyarakat

Sasarannya adalah berkurangnya ketimpangan akses budaya serta meningkatnya partisipasi kelompok masyarakat, termasuk generasi muda dan kelompok rentan.

Misi 7 — Meningkatkan manfaat sosial dan ekonomi kebudayaan

Sasarannya adalah berkembangnya kewirausahaan budaya, ekonomi budaya, kreativitas, dan kontribusi kebudayaan terhadap kesejahteraan.

Misi 8 — Memperkuat posisi kebudayaan Indonesia di tingkat global

Sasarannya adalah meningkatnya diplomasi budaya, jaringan internasional, pasar budaya global, dan posisi Indonesia sebagai salah satu pusat kebudayaan dunia.

Delapan misi tersebut tidak berdiri sendiri. Tata kelola merupakan fondasi, digitalisasi merupakan pengungkit, SDM merupakan penggerak, pembiayaan merupakan sumber daya, partisipasi merupakan basis legitimasi, ekonomi budaya merupakan jalur pemanfaatan, sedangkan diplomasi merupakan jalur internasionalisasi.

9.4 Prinsip Penyusunan *Roadmap*

Roadmap 2025–2045 disusun berdasarkan delapan prinsip, sebagai berikut.

1. Berbasis *baseline.* Tidak ada target strategis yang ditetapkan tanpa memahami kondisi awal. Target harus dibangun dari data yang tersedia, tren historis, kapasitas kelembagaan, dan kemampuan fiskal.
2. Bertahap tetapi tidak linear. Perubahan kebijakan tidak selalu berjalan secara linear. Ada periode konsolidasi, percepatan, transformasi, dan penyesuaian. Karena itu, setiap fase memiliki karakter yang berbeda.
3. Berorientasi *outcome.* Keberhasilan tidak diukur hanya dari berapa banyak program dilaksanakan, tetapi dari perubahan yang dihasilkan bagi aset kebudayaan, pelaku, masyarakat, ekonomi, ketahanan, dan kesejahteraan.
4. Berbasis ekosistem. Pemajuan kebudayaan bukan monopoli pemerintah. UNESCO juga menekankan pentingnya keterhubungan kebudayaan dengan berbagai bidang pembangunan dan pentingnya pendekatan yang inklusif serta berpusat pada manusia.
5. Inklusif dan berkeadilan. Kemajuan nasional tidak boleh menyembunyikan ketimpangan wilayah, gender, generasi, kemampuan ekonomi, maupun akses digital.
6. Adaptif. Roadmap 20 tahun tidak boleh menjadi dokumen yang kaku. Perubahan teknologi, ekonomi, politik, lingkungan, dan dinamika sosial membutuhkan mekanisme koreksi.
7. Berbasis kolaborasi. Kolaborasi bukan sekadar mengundang banyak aktor dalam forum. Kolaborasi harus menghasilkan pembagian peran, sumber daya, tanggung jawab, dan keputusan bersama.

8. Berorientasi antargenerasi. Pemajuan kebudayaan harus memastikan bahwa generasi mendatang tidak hanya menerima warisan budaya, tetapi memiliki kemampuan untuk menghidupkan, menafsirkan, dan mengembangkan kebudayaan secara bertanggung jawab.

9.5 Fase I: 2025–2029 — Penguatan Fondasi dan Konsolidasi

Fase pertama merupakan periode *foundation and consolidation.* Fokus utamanya bukan memperbanyak program, tetapi membangun fondasi sistem agar fase berikutnya dapat berjalan lebih terintegrasi.

Periode ini sangat penting karena kelemahan pada tahap awal akan menghasilkan *path dependency*: sistem yang terfragmentasi pada 2025 dapat menjadi semakin sulit diperbaiki jika pola tersebut terus dipertahankan. Prioritas fase I:

1. Penguatan tata kelola kebudayaan;
2. Integrasi data dan pendataan kebudayaan;
3. Pelindungan aset budaya prioritas;
4. Pemetaan SDM kebudayaan;
5. Penguatan regenerasi;
6. Penguatan infrastruktur dasar;
7. Reformasi tata kelola pembiayaan; dan
8. Penguatan koordinasi pusat-daerah.

Pada fase ini, ukuran keberhasilan bukan terutama jumlah program, melainkan kualitas fondasi.

Program utama fase I, berupa program strategis yang menjadi prioritas:

1. *Integrated Cultural Governance;*
2. *Cultural Data Governance;*
3. *Collaborative Cultural Partnership;*
4. *National Cultural Asset Protection;*
5. *Cultural Documentation & Transmission;*
6. *Cultural Human Capital Mapping;*
7. *Cultural Talent & Skills Development;*
8. *Cultural Regeneration Program;*
9. *Digital Cultural Infrastructure;*
10. *Cultural Budget Tagging;*
11. *Outcome-Based Cultural Financing;*
12. *Cultural Access for All.*

Fase I harus menghasilkan sistem dasar yang dapat digunakan oleh fase berikutnya.

Milestone 2029 adalah *Foundation Established*. Pada akhir 2029 diharapkan:

1. Mekanisme koordinasi kebudayaan semakin jelas;
2. Data kebudayaan semakin terintegrasi;

3. Prioritas aset kebudayaan telah teridentifikasi;
4. Mekanisme dokumentasi dan transmisi semakin kuat;
5. Peta SDM kebudayaan tersedia;
6. Mekanisme regenerasi mulai berfungsi;
7. Pembiayaan mulai lebih transparan;
8. Kolaborasi pemerintah dan aktor nonpemerintah semakin terstruktur;
9. Fondasi digital kebudayaan mulai tersedia.

Dengan demikian, 2029 bukan titik akhir. Tahun tersebut merupakan gerbang menuju integrasi sistem.

9.6 Fase II: 2030–2034 — Akselerasi dan Integrasi

Jika fase pertama berorientasi pada pembangunan fondasi, fase kedua berorientasi pada *acceleration and integration.* Pada tahap ini, kebijakan tidak lagi cukup bertanya apakah setiap institusi memiliki program kebudayaan. Pertanyaan yang lebih penting adalah: *apakah program-program tersebut bekerja sebagai satu ekosistem?* Inilah titik peralihan dari *fragmented cultural policy* menuju *integrated cultural ecosystem*.

Prioritas fase II adalah:

1. Integrasi sistem data kebudayaan;
2. Integrasi pusat dan daerah;
3. Penguatan infrastruktur budaya;
4. Perluasan akses budaya;
5. Transformasi digital;
6. Pengembangan ekonomi budaya;
7. Penguatan partisipasi masyarakat;
8. Diversifikasi pembiayaan.

Transformasi digital menjadi semakin penting pada fase ini. UNESCO menempatkan teknologi digital sebagai salah satu bidang strategis kebijakan budaya karena teknologi dapat memperluas akses dan inovasi, tetapi sekaligus menciptakan risiko baru terkait ketimpangan dan tata kelola.

Program utama fase II berupa penguatan program meliputi:

1. *Digital Cultural Infrastructure;*
2. *Digital Cultural Content & Archive;*
3. *Cultural Access for All;*
4. *Community Cultural Spaces;*
5. *Inclusive Cultural Participation;*
6. *Cultural Entrepreneurship;*
7. *Cultural Economy Ecosystem;*
8. *Sustainable Cultural Financing;*
9. *Cultural Data Governance;*

10. *Collaborative Cultural Partnership.*

Pada tahap ini, digitalisasi tidak boleh berhenti pada pemindaian atau pengunggahan dokumen. Digitalisasi harus menghasilkan akses, pembelajaran, partisipasi, inovasi, jaringan, dan manfaat ekonomi yang lebih luas.

Milestone 2034 adalah *Integrated Cultural Ecosystem*. Pada 2034, Indonesia diharapkan telah bergerak dari sistem yang relatif terfragmentasi menuju ekosistem kebudayaan yang lebih terintegrasi. Ciri utamanya adalah:

1. Data semakin interoperabel;
2. Kebijakan pusat dan daerah semakin terhubung;
3. Komunitas semakin terlibat dalam *co-production;*
4. Infrastruktur budaya lebih mudah diakses;
5. Platform digital menjadi bagian dari ekosistem kebudayaan;
6. Pembiayaan semakin beragam;
7. Ekonomi budaya mulai terhubung dengan rantai nilai yang lebih luas.

9.7 Fase III: 2035–2039 — Transformasi dan Inovasi

Fase ketiga merupakan periode *transformation and innovation.* Pada tahap ini, sistem tidak lagi hanya berusaha memperbaiki kelemahan masa lalu, tetapi mulai menggunakan kapasitas yang telah dibangun untuk menghasilkan bentuk baru dari pemajuan kebudayaan.

Kebudayaan harus mampu hidup di tengah perubahan teknologi, ekonomi, demografi, lingkungan, dan pola konsumsi masyarakat. Karena itu, transformasi pada fase ini mencakup tiga perubahan besar.

1. Perubahan dari *culture preservation* menuju *culture innovation.*
2. Perubahan dari *cultural participation* menuju *cultural co-production.*
3. Perubahan dari *cultural economy* menuju *transformative cultural economy.*

Prioritas fase III adalah:

1. Inovasi kebudayaan;
2. Teknologi dan kecerdasan artifisial;
3. Ekonomi budaya;
4. Pasar budaya global;
5. Regenerasi SDM;
6. Ketahanan budaya;
7. Diplomasi kebudayaan;
8. Inovasi pembiayaan.

Pemanfaatan AI dan teknologi digital harus tetap ditempatkan dalam kerangka etika, hak budaya, keberagaman, dan kepentingan manusia. UNESCO menekankan bahwa perkembangan AI membawa peluang bagi kreativitas dan akses budaya sekaligus risiko terhadap keberagaman budaya, hak kreator, dan ketimpangan. Karena itu, transformasi digital kebudayaan membutuhkan tata kelola yang berpusat pada manusia dan berbasis hak.

Program utama fase III adalah:

1. *AI for Cultural Preservation & Innovation;*
2. *Cultural Talent & Skills Development;*
3. *Cultural Innovation Ecosystem;*
4. *Cultural Entrepreneurship;*
5. *Global Cultural Market & Network;*
6. *Cultural Diplomacy;*
7. *International Cultural Positioning;*
8. *Cultural Resilience Program.*

Pada tahap ini, keberhasilan tidak lagi hanya dilihat dari banyaknya aset yang berhasil didokumentasikan, tetapi dari kemampuan masyarakat untuk menghidupkan kembali pengetahuan, menciptakan inovasi, menghasilkan nilai ekonomi, dan memperkuat identitas budaya dalam lingkungan yang terus berubah.

Milestone 2039 adalah *Transformative Cultural Economy*. Indonesia diharapkan memiliki ekosistem ekonomi budaya yang lebih matang, inovatif, inklusif, dan terhubung dengan jaringan global. Kebudayaan pada tahap ini tidak diperlakukan sekadar sebagai objek konsumsi atau komoditas. Kebudayaan menjadi sumber:

1. Kreativitas;
2. Inovasi;
3. Pekerjaan;
4. Kewirausahaan;
5. Pendidikan;
6. Kohesi sosial;
7. Diplomasi;
8. Dan kesejahteraan.

Pendekatan ini konsisten dengan temuan OECD bahwa sektor budaya dan kreatif dapat berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja, inovasi, pembangunan lokal, daya tarik wilayah, kesejahteraan, dan kohesi sosial.

9.8 Fase IV: 2040–2045 — Ketahanan, Kesejahteraan, dan Posisi Global

Fase keempat merupakan periode *resilience and global positioning.* Pada tahap ini, ukuran keberhasilan pemajuan kebudayaan tidak lagi terutama berupa pembangunan sistem, melainkan kemampuan sistem tersebut untuk bertahan, beradaptasi, dan memberikan manfaat jangka panjang.

Dengan kata lain, fokus bergeser dari: *"Apakah sistem kebudayaan telah dibangun?"* menjadi: *"Apakah sistem kebudayaan mampu bertahan dan terus memberikan manfaat bagi masyarakat?"*

Prioritas fase IV adalah:

1. Ketahanan kebudayaan;
2. Kesejahteraan kebudayaan;

3. Keberlanjutan antargenerasi;
4. Ekonomi budaya berkelanjutan;
5. Diplomasi kebudayaan;
6. Posisi indonesia dalam jaringan budaya global;
7. Pemerataan manfaat kebudayaan.

Milestone 2045 adalah *Cultural Resilience and Cultural Well-being.* Pada 2045 diharapkan Indonesia memiliki ekosistem kebudayaan yang:

1. Memiliki kapasitas adaptasi terhadap perubahan;
2. Mampu mempertahankan keberagaman budaya;
3. Memiliki sistem regenerasi antargenerasi;
4. Memberikan akses budaya secara lebih adil;
5. Menghasilkan manfaat sosial dan ekonomi;
6. Memiliki kapasitas digital yang kuat;
7. Mampu berpartisipasi dalam jaringan budaya global; dan
8. Memberikan kontribusi nyata terhadap kesejahteraan masyarakat.

Dengan demikian, Indonesia Emas 2045 tidak hanya dipahami sebagai pencapaian ekonomi atau pembangunan fisik, tetapi juga sebagai kondisi ketika masyarakat memiliki kehidupan kebudayaan yang sehat, beragam, inklusif, kreatif, dan berkelanjutan.

Pandangan tersebut sejalan dengan perkembangan agenda global yang semakin menempatkan budaya sebagai bagian dari hak asasi, kesejahteraan, pembangunan berkelanjutan, perdamaian, ketahanan, dan ekonomi inklusif. Dalam MONDIACULT 2025, negara-negara anggota UNESCO kembali menegaskan kebudayaan sebagai hak, kepentingan publik global, serta bagian penting dari pembangunan yang adil dan berkelanjutan.

9.9 Prioritas Kebijakan Setiap Fase

Roadmap 2025–2045 dapat diringkas sebagai berikut.

Tabel 9.2 Roadmap Pemajuan Kebudayaan 2025–2045

Prioritas	2025–2029	2030–2034	2035–2039	2040–2045
Tata kelola	*Governance Foundation*	*Integrated Ecosystem*	*Adaptive Governance*	*Resilient Governance*
Aset budaya	*Protected Assets*	*Integrated Protection*	*Cultural Resilience*	*Intergenerational Sustainability*
SDM	*Regeneration Foundation*	*Talent System*	*Cultural Innovation Talent*	*Sustainable Human Capital*
Digital	*Digital Foundation*	*Digital Integration*	*AI Transformation*	*Digital Resilience*
Pembiayaan	*Transparent Financing*	*Diversified Financing*	*Outcome Financing*	*Sustainable Financing*
Partisipasi	*Cultural Access*	*Inclusive Participation*	*Co-production*	*Cultural Citizenship*

Prioritas	2025–2029	2030–2034	2035–2039	2040–2045
Kesejahteraan	*Cultural Entrepreneurship*	*Cultural Economy*	*Transformative Economy*	*Cultural Well-being*
Global	*International Network*	*Global Integration*	*Global Expansion*	*Global Positioning*

Matriks tersebut menunjukkan bahwa satu prioritas tidak selalu selesai dalam satu fase. Sebaliknya, setiap prioritas mengalami pendalaman kapasitas.

Misalnya, digitalisasi pada 2025–2029 berfokus pada fondasi. Pada 2030–2034 fokus bergeser ke integrasi. Pada 2035–2039 teknologi digunakan untuk transformasi. Pada 2040–2045 perhatian diarahkan pada ketahanan digital.

Dengan pola tersebut, roadmap menghindari pendekatan yang terlalu sederhana berupa "program selesai lalu berpindah ke program lain". Kebijakan yang kompleks membutuhkan evolusi kapasitas.

9.10 Program Strategis Setiap Fase

Delapan prioritas strategis dalam BAB VIII diterjemahkan ke dalam 24 program utama.

Tabel 9.3 Program Strategis Pemajuan Kebudayaan 2025–2045

Prioritas	Program Strategis
1. Tata kelola	*Integrated Cultural Governance*
	Cultural Data Governance
	Collaborative Cultural Partnership
2. Aset budaya	*National Cultural Asset Protection*
	Cultural Documentation & Transmission
	Cultural Resilience Program
3. SDM	*Cultural Human Capital Mapping*
	Cultural Talent & Skills Development
	Cultural Regeneration Program
4. Digital	*Digital Cultural Infrastructure*
	Digital Cultural Content & Archive
	AI for Cultural Preservation & Innovation
5. Pembiayaan	*Cultural Budget Tagging*
	Outcome-Based Cultural Financing
	Sustainable Cultural Financing
6. Partisipasi	*Cultural Access for All*
	Community Cultural Spaces
	Inclusive Cultural Participation
7. Kesejahteraan	*Cultural Entrepreneurship*

Prioritas	Program Strategis
	Cultural Economy Ecosystem
	Cultural Value & Well-being
8. Global	*Cultural Diplomacy*
	Global Cultural Market & Network
	International Cultural Positioning

Dua hal perlu ditekankan. *Pertama,* program-program tersebut bukan 24 proyek yang berdiri sendiri. Setiap program merupakan bagian dari sistem yang saling bergantung. *Kedua,* tidak semua program harus memiliki intensitas yang sama sepanjang dua puluh tahun. Sebuah program dapat menjadi prioritas tinggi pada fase tertentu dan kemudian berubah menjadi fungsi rutin atau sistem pendukung pada fase berikutnya. Dengan demikian, roadmap bersifat *dynamic sequencing,* bukan sekadar *project listing*.

9.11 Target dan *Milestone*

Target *roadmap* harus dibedakan dari *milestone.* Target menjawab pertanyaan: *"Seberapa jauh perubahan yang hendak dicapai?"* Sementara *milestone* menjawab pertanyaan: *"Tonggak perubahan apa yang harus sudah terjadi agar perjalanan menuju target dapat dianggap berada di jalur yang benar?"* Perbedaan ini penting karena tidak semua perubahan kebudayaan dapat direduksi menjadi angka.

a. Kategori target

Roadmap menggunakan enam kategori target, sebagaimana dalam Tabel berikut ini.

Tabel 9.4 Kategori Target Roadmap

Kategori	Penggunaan
1. *Numerical Target*	Indikator yang dapat diukur secara kuantitatif
2. *Coverage Target*	Perluasan cakupan layanan/program
3. *Institutional Milestone*	Pembentukan sistem, kelembagaan, atau mekanisme
4. *Quality Target*	Peningkatan mutu
5. *Equity Target*	Pengurangan ketimpangan
6. *Sustainability Target*	Keberlanjutan dan ketahanan

Untuk indikator kuantitatif, target harus dibangun berdasarkan *baseline*, tren historis, kapasitas fiskal, kapasitas implementasi, dan proyeksi yang dapat dipertanggungjawabkan.

Prinsip ini sangat penting karena angka target yang terlalu optimistis dapat menghasilkan *planning fallacy*, sedangkan target yang terlalu rendah dapat membuat kebijakan kehilangan daya transformasinya.

b. Target utama tingkat nasional

Salah satu target kuantitatif yang telah ditetapkan dalam RIPK adalah IPK. RIPK menggunakan capaian IPK 2023 sebesar 57,13 sebagai acuan dan menetapkan target 2045 sebesar 68,15. Dokumen tersebut juga menyebut kebutuhan peningkatan paling sedikit 0,50 poin dari tahun sebelumnya untuk mencapai target tersebut.

Roadmap ini menggunakan target tersebut sebagai anchor nasional, tetapi tidak menjadikannya satu-satunya ukuran keberhasilan. Sebab, kenaikan IPK tidak dengan sendirinya menjelaskan:

1. Apakah tata kelola semakin kolaboratif;
2. Apakah pembiayaan semakin efektif;
3. Apakah kesenjangan antarwilayah menurun;
4. Apakah aset budaya semakin terlindungi;
5. Apakah regenerasi berjalan;
6. Apakah transformasi digital semakin inklusif;
7. Atau apakah masyarakat memperoleh manfaat kebudayaan yang lebih besar.

Karena itu: IPK digunakan sebagai *strategic outcome indicator,* sedangkan 40 core KPIs digunakan untuk membaca kinerja sistem secara lebih rinci.

9.12 Aktor dan Pembagian Peran

Roadmap tidak mungkin dilaksanakan oleh satu institusi. Pembagian peran utama adalah sebagai berikut.

Tabel 9.5 Pembagian Peran Utama Antaraktor

Aktor	Peran Utama
Pemerintah pusat	*Regulator, orchestrator, standard setter, financier, evaluator*
Pemerintah daerah	*Implementer, facilitator, regional ecosystem builder*
Komunitas	*Subject, creator, guardian, co-producer*
Masyarakat	*Participant, cultural citizen, consumer, creator*
Perguruan tinggi	*Knowledge producer, evaluator, innovation partner*
Dunia usaha	*Investor, market partner, technology partner*
Media	*Communicator, amplifier, cultural intermediary*
Platform digital	*Digital enabler, distributor, network builder*

Pembagian tersebut menunjukkan bahwa pemerintah tetap memiliki posisi strategis. Perubahan paradigma dari *government* menuju *governance* tidak berarti negara kehilangan peran. Sebaliknya, peran negara berubah dari pengendali tunggal menjadi pengarah sistem.

Negara menetapkan aturan, menyediakan kerangka, mengalokasikan sumber daya, memastikan perlindungan, mengurangi ketimpangan, dan menghubungkan aktor. Namun, proses penciptaan dan keberlanjutan kebudayaan tidak dapat sepenuhnya dilakukan oleh birokrasi.

Hal ini sesuai dengan arah Perpres Nomor 115 Tahun 2024 yang membuka ruang masukan dari akademisi, pemangku adat, tokoh masyarakat, dan komunitas dalam penyusunan RAN Pemajuan Kebudayaan.

Dengan demikian, prinsip pembagian peran *roadmap* adalah: *Government orchestrates; communities co-produce; society participates; universities generate*

knowledge; business creates value; media expands visibility; digital platforms expand access.

9.13 Instrumen Kebijakan

Roadmap memerlukan instrumen kebijakan yang berbeda sesuai karakter masalah. Enam kelompok instrumen utama adalah:

1. *Regulatory instruments.* Digunakan untuk menciptakan kepastian hukum, perlindungan, standar, hak, kewajiban, dan tata kelola.
2. *Economic instruments.* Mencakup hibah, insentif, pembiayaan, investasi, subsidi, dan mekanisme pendanaan alternatif.
3. *Information instruments.* Mencakup data, dokumentasi, kampanye, publikasi, literasi, dan penyediaan informasi.
4. *Institutional instruments.* Mencakup pembentukan forum, jaringan, unit koordinasi, kemitraan, dan mekanisme kolaborasi.
5. *Capacity-building instruments.* Mencakup pelatihan, pengembangan kompetensi, mentoring, regenerasi, dan penguatan organisasi.
6. *Digital instruments.* Mencakup platform data, arsip digital, teknologi dokumentasi, AI, analitik, dan sistem informasi.

Penggunaan instrumen tidak boleh dilakukan secara seragam. Satu masalah dapat membutuhkan kombinasi beberapa instrumen. Misalnya, persoalan regenerasi budaya tidak cukup diselesaikan dengan regulasi. Ia membutuhkan pendidikan, mentoring, pembiayaan, ruang budaya, dokumentasi, teknologi, dan partisipasi komunitas. Karena itu, pendekatan roadmap adalah *policy mix,* bukan *single policy instrument*.

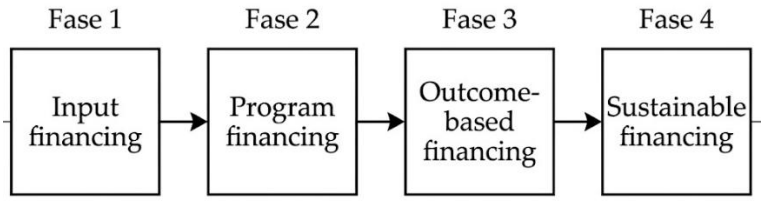
9.14 Strategi Pembiayaan

Tidak ada *roadmap* yang dapat berjalan tanpa pembiayaan. Namun, pembiayaan bukan sekadar persoalan berapa besar anggaran yang tersedia.

Persoalan yang lebih mendasar adalah: *Apakah sumber daya yang tersedia dialokasikan kepada prioritas yang tepat dan menghasilkan outcome yang diharapkan?* Karena itu, strategi pembiayaan *roadmap* dibangun melalui tujuh sumber:

1. APBN;
2. APBD;
3. Kemitraan dunia usaha;
4. CSR;
5. Filantropi;
6. Investasi;
7. Kerja sama nasional dan internasional.

Pembiayaan harus bergerak dari:



Gambar 9.2 Strategi Pembiayaan Kebudayaan

1. Pada fase I, prioritasnya adalah transparansi dan *budget tagging*.
2. Pada fase II, fokus bergeser pada diversifikasi.
3. Pada fase III, pembiayaan mulai lebih kuat berbasis *outcome.*
4. Pada fase IV, sistem pembiayaan harus mampu menopang keberlanjutan tanpa bergantung sepenuhnya pada satu sumber.

Pendekatan ini semakin relevan karena laporan UNESCO 2025 menunjukkan adanya kesenjangan investasi budaya yang sangat besar secara global.

Dengan demikian, strategi pembiayaan kebudayaan Indonesia harus menghindari dua ekstrem. *Pertama,* menganggap kebudayaan hanya dapat dibiayai negara. *Kedua,* menyerahkan pembiayaan sepenuhnya kepada mekanisme pasar. Keduanya pembiayaan ini tidak memadai.

Negara harus menjamin pembiayaan untuk kepentingan publik, perlindungan, kelompok rentan, dan aset budaya yang tidak selalu memiliki nilai pasar. Pada saat yang sama, mekanisme nonnegara dapat dikembangkan untuk inovasi, produksi, distribusi, dan ekspansi pasar.

Prinsipnya adalah: Lebih banyak uang tidak otomatis berarti kebijakan; alokasi, tata kelola, dan hasil yang lebih baik adalah tujuan sebenarnya dari pembiayaan budaya *(More money is not automatically better policy; better allocation, better governance, and better outcomes are the real objectives of cultural financing).*

9.15 Risiko Implementasi dan Mitigasi

Roadmap dua puluh tahun menghadapi ketidakpastian yang tidak mungkin sepenuhnya dihilangkan. Sembilan kelompok risiko utama adalah:

Tabel 9.6 Kelompok Risiko dan Mitigasi

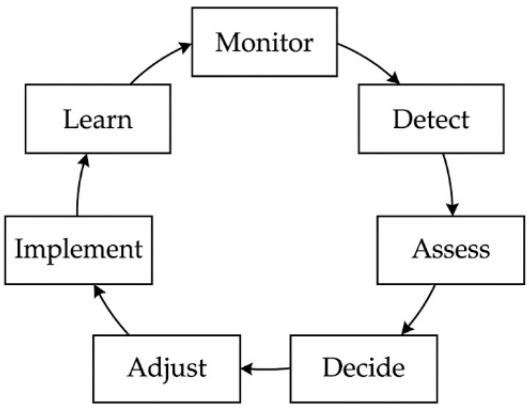
Kode	Risiko	Tingkat Awal	Mitigasi Utama
R1	Pergeseran prioritas politik	Tinggi	*Institutionalization dan legal anchoring*
R2	Fragmentasi kelembagaan	Kritis	*Orchestration dan coordination mechanism*
R3	Ketidakpastian pembiayaan	Tinggi	*Diversifikasi financing*
R4	Kesenjangan data	Tinggi	*Data governance dan standardisasi*
R5	Kesenjangan SDM	Kritis	*Talent development dan regeneration*

Kode	Risiko	Tingkat Awal	Mitigasi Utama
R6	Kesenjangan digital	Tinggi	*Digital inclusion*
R7	Ketimpangan wilayah	Kritis	*Equity-based allocation*
R8	Resistensi sosial/budaya	Tinggi	*Participatory governance*
R9	Perubahan lingkungan/global	Tinggi	*Cultural resilience dan adaptive governance*

Peringkat tersebut merupakan *screening* analitis awal, bukan hasil pengukuran probabilitas empiris yang bersifat final.

Risiko yang paling penting adalah fragmentasi kelembagaan. Alasannya sederhana: fragmentasi dapat memperbesar hampir semua risiko lainnya. Ketika data tidak terintegrasi, pembiayaan tidak terhubung, program tidak sinkron, dan kewenangan tumpang tindih, kemampuan sistem untuk merespons perubahan menjadi semakin lemah.

Karena itu, strategi mitigasi utama adalah membangun *adaptive governance.* Siklus adaptasinya adalah:



Gambar 9.3 Siklus Mitigasi Risiko

Sistem tersebut memungkinkan roadmap diperbaiki tanpa harus menunggu sampai akhir periode 2045.

Tingkat respons adaptif

Adaptasi dapat dilakukan pada lima tingkat:

1. *Operational adjustment* — perubahan teknis;
2. *Program adjustment* — perubahan desain program;
3. *Strategic adjustment* — perubahan strategi;
4. *Priority adjustment* — perubahan prioritas;
5. *Roadmap revision* — perubahan arah *roadmap.*

Pendekatan tersebut penting karena tidak semua perubahan membutuhkan revisi *roadmap.* Jika masalah hanya terjadi pada implementasi suatu kegiatan, cukup dilakukan *operational adjustment*.

Namun, jika terjadi perubahan besar dalam lingkungan strategis, misalnya perubahan teknologi atau krisis ekonomi yang mengubah struktur pembiayaan, penyesuaian dapat dinaikkan ke tingkat strategis. Dengan demikian, *roadmap* harus dipahami sebagai *living policy framework.*

9.16 *Roadmap* Kebijakan Pemajuan Kebudayaan Nasional 2025–2045

Seluruh konstruksi pada bab ini dapat dirangkum dalam satu matriks besar.

Tabel 9.7 *Roadmap* Kebijakan Pemajuan Kebudayaan 2025–2045

Dimensi	2025–2029	2030–2034	2035–2039	2040–2045
Orientasi	*Foundation & Consolidation*	*Acceleration & Integration*	*Transformation & Innovation*	*Resilience & Global Positioning*
Tata kelola	*Governance Foundation*	*Integrated Governance*	*Adaptive Governance*	*Resilient Governance*
Aset	*Protection*	*Integrated Protection*	*Resilience*	*Intergenerational Sustainability*
SDM	*Mapping & Regeneration*	*Talent System*	*Innovation Talent*	*Sustainable Human Capital*
Digital	*Infrastructure*	*Integration*	*AI & Innovation*	*Digital Resilience*
Pembiayaan	*Transparency*	*Diversification*	*Outcome Financing*	*Sustainable Financing*
Partisipasi	*Access*	*Inclusion*	*Co-production*	*Cultural Citizenship*
Ekonomi	*Entrepreneurship*	*Cultural Economy*	*Transformative Economy*	*Cultural Well-being*
Global	*Network*	*Integration*	*Expansion*	*Global Positioning*
Milestone	*Foundation Established*	*Integrated Cultural Ecosystem*	*Transformative Cultural Economy*	*Cultural Resilience & Well-being*

Secara keseluruhan, *roadmap* tersebut membentuk empat gerakan besar:

1. Gerakan pertama: BUILD periode 2025–2029

Indonesia membangun fondasi. Fokusnya adalah membangun data, tata kelola, SDM, pembiayaan, perlindungan, dan infrastruktur.

2. Gerakan kedua: INTEGRATE periode 2030–2034

Indonesia menghubungkan berbagai komponen yang sebelumnya berjalan secara terpisah. Fokusnya adalah integrasi pusat-daerah, data, digitalisasi, partisipasi, infrastruktur, dan ekonomi budaya.

3. Gerakan ketiga: TRANSFORM periode 2035–2039

Indonesia menggunakan sistem yang telah terintegrasi untuk menghasilkan inovasi dan nilai baru. Fokusnya adalah teknologi, AI, kreativitas, ekonomi budaya, diplomasi, dan inovasi.

4. Gerakan keempat: SUSTAIN periode 2040–2045

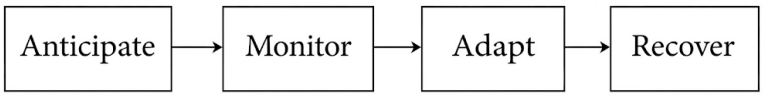
Indonesia memastikan bahwa capaian tersebut dapat dipertahankan dan memberikan manfaat lintas generasi. Fokusnya adalah ketahanan, kesejahteraan, keberlanjutan, pemerataan, dan posisi global.

Dengan demikian, *roadmap* dapat dirumuskan dalam formula:



Gambar 9.4 Formula Roadmap Pemajuan Kebudayaan

Formula tersebut kemudian berhubungan dengan siklus adaptasi:



Gambar 9.5 Siklus Adaptasi Pemajuan Kebudayaan

Kedua siklus tersebut menjadi penting karena perjalanan menuju 2045 tidak akan berlangsung dalam lingkungan yang stabil.

9.17 Sintesis *Roadmap:* Dari Kondisi Saat Ini Menuju Kebudayaan 2045

Jika seluruh argumentasi dalam buku ini dirangkaikan, maka roadmap Pemajuan Kebudayaan Nasional dapat dipahami sebagai proses perubahan sistem.

Indonesia tidak memulai perjalanan dari titik nol. Negara telah memiliki konstitusi, UU Pemajuan Kebudayaan, Strategi Kebudayaan, RIPK, kelembagaan, program pemerintah, komunitas budaya, perguruan tinggi, dunia usaha, media, dan ekosistem digital.

Masalahnya adalah bahwa seluruh elemen tersebut belum sepenuhnya bekerja sebagai satu sistem. Karena itu, tantangan utama:

1. Bukan sekadar *policy absence,* melainkan *policy integration.*
2. Bukan sekadar *program expansion,* melainkan *program coherence.*
3. Bukan sekadar *budget increase,* melainkan *resource effectiveness.*
4. Bukan sekadar *digitalization,* melainkan *digital transformation.*
5. Bukan sekadar *participation,* melainkan *co-production.*
6. Bukan sekadar *preservation,* melainkan *sustainable cultural advancement.*
7. Bukan sekadar *economic utilization,* melainkan *cultural well-being.*

Dalam konteks tersebut, *roadmap* 2025–2045 dapat dirumuskan sebagai berikut.



Gambar 9.6 Roadmap Pemajuan Kebudayaan 2025–2045

Kerangka tersebut memperlihatkan bahwa roadmap bukan sekadar kalender program. Ia merupakan arsitektur perubahan kebijakan.

9.18 Penutup

Dua puluh tahun merupakan rentang waktu yang panjang. Dalam rentang tersebut, teknologi dapat berubah, struktur ekonomi dapat bergeser, generasi baru akan tumbuh, pola konsumsi budaya akan berubah, lingkungan dapat mengalami tekanan baru, dan konfigurasi kelembagaan dapat mengalami perubahan. Karena itu, roadmap kebudayaan tidak boleh diperlakukan sebagai prediksi yang kaku.

Roadmap lebih tepat dipahami sebagai komitmen arah yang memiliki cukup ketegasan untuk menjaga tujuan jangka panjang, tetapi cukup lentur untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Pada titik inilah perbedaan antara perencanaan biasa dan *strategic roadmap* menjadi penting. Perencanaan menjawab apa yang akan dilakukan. *Roadmap* menjawab bagaimana perubahan akan berlangsung dari satu kondisi menuju kondisi berikutnya.

RIPK 2025–2045 telah memberikan kerangka normatif dan periodisasi nasional. Perpres tersebut juga menempatkan RAN Pemajuan Kebudayaan sebagai instrumen pelaksanaan dan mengatur pemantauan serta evaluasi secara berkala.

Roadmap dalam buku ini memperluas fungsi tersebut melalui pendekatan yang menghubungkan *baseline,* diagnosis, *governance,* prioritas, program, aktor, instrumen, pembiayaan, risiko, *milestone,* dan *outcome.*

Dengan demikian, perjalanan menuju 2045 bukan perjalanan untuk membuat kebudayaan menjadi seragam, melainkan untuk memastikan bahwa keragaman dapat hidup, berkembang, beradaptasi, dan memberi manfaat bagi masyarakat.

Kebudayaan yang maju bukan kebudayaan yang berhenti pada masa lalu. Sebaliknya, kebudayaan yang maju adalah kebudayaan yang mampu membawa pengetahuan masa lalu ke dalam kehidupan masa kini dan sekaligus membuka ruang bagi generasi mendatang untuk menciptakan masa depannya sendiri. Karena itu, sasaran akhir roadmap bukan sekadar *cultural development,* tetapi: *cultural resilience, cultural vitality,* dan *cultural well-being.*

Dengan fondasi tersebut, BAB X selanjutnya akan menjawab pertanyaan terakhir dari keseluruhan buku: bagaimana memastikan bahwa *roadmap* benar-benar berjalan, dapat diukur, dievaluasi, dipelajari, dan disesuaikan hingga 2045? Itulah fungsi sistem indikator, monitoring, evaluasi, pembelajaran kebijakan, dan agenda kebudayaan pasca-2045.

Referensi

1. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032
2. Badan Pusat Statistik. (2026). *Statistik Sosial Budaya 2025*. Jakarta: BPS. Publikasi ini menggunakan data Susenas September 2025.
3. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011
4. OECD. (2021). *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/543e84ed-en
5. OECD. (2025). *The Role of Culture-led Regeneration in Place Transformation*. OECD Local Economic and Employment Development Papers, Nomor 2025/06. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/4d302bfc-en.
6. OECD. (2026). *Cultural and Creative Sectors*. OECD. Sumber kebijakan mengenai kontribusi sektor budaya dan kreatif terhadap pekerjaan, inovasi, pembangunan lokal, kesejahteraan, dan kohesi sosial.
7. Republik Indonesia. (2017). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan. Jakarta: Sekretariat Negara.
8. Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 87 Tahun 2021 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan. Jakarta: Sekretariat Negara.
9. Republik Indonesia. (2022). Peraturan Presiden Nomor 114 Tahun 2022 tentang Strategi Kebudayaan. Jakarta: Sekretariat Negara.
10. Republik Indonesia. (2024a). Peraturan Presiden Nomor 115 Tahun 2024 tentang Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan Tahun 2025–2045. Jakarta: Sekretariat Negara.
11. Republik Indonesia. (2024b). Peraturan Presiden Nomor 190 Tahun 2024 tentang Kementerian Kebudayaan. Jakarta: Sekretariat Negara.

12. Republik Indonesia. (2024c). Peraturan Menteri Kebudayaan Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kebudayaan. Jakarta: Kementerian Kebudayaan.
13. UNESCO. (2025a). *Global Report on Cultural Policies: Culture: The Missing SDG*. Paris: UNESCO.
14. UNESCO. (2025b). *MONDIACULT 2025 Outcome Document*. World Conference on Cultural Policies and Sustainable Development, Barcelona, 29 September–1 October 2025.
15. UNESCO. (2025c). *Culture and Sustainable Development*. Paris: UNESCO.
16. UNESCO. (2025d). *Culture's Contribution to Sustainable Development*. Paris: UNESCO.
17. UNESCO. (2025e). *Chapter 8: Mind the Gap—Culture and Sustainable Development*. Paris: UNESCO.

BAB X
INDIKATOR, MONITORING, EVALUASI, DAN AGENDA KEBIJAKAN 2045

Sebuah *roadmap* kebijakan pada akhirnya harus mampu menjawab pertanyaan yang sederhana tetapi fundamental: *apakah perubahan yang direncanakan benar-benar terjadi?*

Pertanyaan tersebut tidak dapat dijawab hanya dengan menghitung jumlah kegiatan yang dilaksanakan, jumlah peserta yang hadir, besarnya anggaran yang terserap, atau banyaknya program yang diluncurkan. Semua informasi tersebut penting, tetapi belum cukup untuk menjelaskan apakah pemajuan kebudayaan benar-benar menghasilkan perubahan yang berarti bagi masyarakat.

Kebijakan kebudayaan memiliki karakter yang berbeda dari kebijakan yang hasilnya dapat diamati dalam waktu singkat. Pembangunan sebuah gedung dapat dihitung secara fisik. Jumlah pelatihan dapat dihitung dari jumlah peserta. Anggaran dapat dihitung berdasarkan realisasi. Namun, perubahan dalam keberlanjutan tradisi, regenerasi pengetahuan, kualitas partisipasi masyarakat, vitalitas ekspresi budaya, ketahanan komunitas, dan kesejahteraan budaya membutuhkan waktu yang lebih panjang untuk terlihat. Karena itu, pengukuran pemajuan kebudayaan harus mampu bergerak dari menghitung aktivitas menuju memahami perubahan.

Dalam kerangka kebijakan publik, *monitoring* menyediakan informasi mengenai perkembangan pelaksanaan, sedangkan evaluasi memberikan penilaian mengenai nilai, kualitas, efektivitas, relevansi, dan keberlanjutan intervensi. OECD menempatkan relevansi, koherensi, efektivitas, efisiensi, dampak, dan keberlanjutan sebagai enam perspektif utama evaluasi yang dapat digunakan untuk memahami kinerja suatu kebijakan secara lebih utuh (OECD, 2021).

Pendekatan tersebut sangat relevan bagi pemajuan kebudayaan Indonesia. Kebijakan kebudayaan tidak hanya perlu menjawab apakah program dilaksanakan, tetapi juga apakah program tersebut sesuai dengan kebutuhan masyarakat, saling mendukung dengan kebijakan lain, menghasilkan perubahan, menggunakan sumber daya secara tepat, memberikan dampak, dan mampu mempertahankan manfaatnya dalam jangka panjang.

RIPK 2025–2045 sendiri telah memberikan kerangka jangka panjang bagi pemajuan kebudayaan Indonesia. Perpres Nomor 115 Tahun 2024 menetapkan RIPK sebagai pedoman pemajuan kebudayaan untuk jangka waktu dua puluh tahun (Indonesia, 2024).

Karena itu, sistem pengukuran dalam buku ini tidak dimaksudkan untuk membuat sistem perencanaan baru yang terpisah dari kebijakan nasional. Sebaliknya, sistem ini dirancang sebagai arsitektur pengukuran yang menghubungkan kebijakan, roadmap, indikator, monitoring, evaluasi, pembelajaran, dan penyesuaian kebijakan.

Secara keseluruhan, kebijakan pemajuan kebudayaan mengikuti alur *Input, Process, Output, Outcome,* dan *Impact. Input* berupa sumber daya, anggaran, SDM, data, dan infrastruktur digunakan dalam proses pelaksanaan kebijakan untuk menghasilkan *output. Output* tersebut kemudian diharapkan menciptakan *outcome* berupa perubahan yang

dirasakan pelaku, komunitas, dan masyarakat, serta memberikan dampak yang lebih luas bagi kehidupan kebudayaan.

Setiap tahapan perlu dimonitor dan dievaluasi untuk mengetahui kemajuan, efektivitas, dan berbagai persoalan dalam pelaksanaannya. Hasil evaluasi menjadi pembelajaran (*learning*) yang digunakan untuk melakukan penyesuaian (*adaptation*) terhadap kebijakan. Dalam jangka panjang, seluruh proses tersebut diarahkan untuk memperkuat *cultural resilience,* sehingga kebudayaan mampu bertahan dan beradaptasi, serta menghasilkan *cultural well-being* bagi masyarakat.

Dengan kerangka tersebut, ukuran keberhasilan pemajuan kebudayaan tidak berhenti pada pertanyaan *berapa banyak yang dilakukan*, tetapi berkembang menjadi pertanyaan yang lebih substantif: *Apa yang berubah, bagi siapa, seberapa besar perubahan tersebut terjadi, mengapa perubahan tersebut terjadi, dan apakah perubahan tersebut dapat bertahan?*

10.1 Kerangka Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi merupakan dua fungsi yang saling berkaitan tetapi tidak identik. *Monitoring* merupakan proses pengamatan secara sistematis terhadap perkembangan pelaksanaan kebijakan, program, dan indikator. Monitoring membantu menjawab apakah kegiatan berjalan sesuai rencana dan apakah terdapat tanda-tanda penyimpangan yang membutuhkan tindakan korektif.

Evaluasi merupakan proses penilaian yang lebih mendalam mengenai relevansi, efektivitas, efisiensi, dampak, keberlanjutan, dan kualitas pelaksanaan suatu kebijakan atau program.

Perbedaan tersebut penting karena kebijakan yang berjalan sesuai jadwal belum tentu merupakan kebijakan yang efektif. Demikian pula, program yang mampu menyerap seluruh anggaran belum tentu menghasilkan outcome yang baik.

Sebagai contoh, suatu pemerintah daerah dapat membangun pusat kebudayaan sesuai target waktu dan anggaran. Dari perspektif monitoring, program tersebut dapat dinilai berhasil. Namun, dari perspektif evaluasi, pertanyaan yang lebih penting adalah apakah fasilitas tersebut digunakan masyarakat, apakah komunitas memperoleh akses, apakah generasi muda terlibat, apakah kegiatan berlangsung secara berkelanjutan, dan apakah fasilitas tersebut memberikan manfaat sosial atau ekonomi.

Dengan demikian, *monitoring* melihat perjalanan kebijakan; evaluasi menilai makna dan kualitas perjalanan tersebut. Kerangka *monitoring* dan evaluasi *roadmap* menggunakan enam tingkatan hasil.

Tabel 10.1 Kerangka Tingkatan *Monitoring* dan Evaluasi *Roadmap*

Tingkat	Pertanyaan Utama	Contoh
Input	Apa yang tersedia?	Anggaran, SDM, data
Process	Bagaimana dilaksanakan?	Koordinasi, partisipasi
Output	Apa yang dihasilkan?	Program, dokumentasi, fasilitas
Outcome	Apa yang berubah?	Akses, partisipasi, regenerasi

Tingkat	Pertanyaan Utama	Contoh
Impact	Apa dampak jangka panjangnya?	Ketahanan dan kesejahteraan
Sustainability	Apakah manfaat bertahan?	Keberlanjutan antargenerasi

Kerangka ini menghindari kesalahan umum dalam evaluasi kebijakan, yaitu menyamakan *output* dengan *outcome.* Jumlah komunitas yang mendapatkan pelatihan adalah *output*. Meningkatnya kemampuan komunitas untuk mengembangkan dan mentransmisikan pengetahuan budaya merupakan *outcome.* Meningkatnya ketahanan budaya komunitas dalam jangka panjang merupakan *impact.* Perbedaan tersebut menjadi fondasi sistem pengukuran dalam *roadmap* ini.

10.2 Indikator *Input*

Indikator *input* mengukur sumber daya yang tersedia untuk melaksanakan kebijakan. Dalam konteks pemajuan kebudayaan, *input* tidak hanya berupa anggaran. Sumber daya kebudayaan bersifat multidimensional dan mencakup:

1. Anggaran;
2. SDM;
3. Infrastruktur;
4. Data;
5. Regulasi;
6. Kelembagaan;
7. Teknologi;
8. Jaringan kemitraan.

Pengukuran *input* diperlukan karena *outcome* yang rendah tidak selalu disebabkan oleh desain kebijakan yang buruk. Bisa jadi kapasitas implementasi memang belum memadai. Namun demikian, indikator *input* tidak boleh dijadikan ukuran keberhasilan utama.

Besarnya anggaran kebudayaan tidak otomatis menunjukkan meningkatnya kualitas pemajuan kebudayaan. Demikian pula banyaknya SDM tidak menjamin kualitas jika kompetensi dan distribusinya tidak sesuai kebutuhan. Karena itu, prinsipnya adalah: *Input merupakan prasyarat kinerja, bukan bukti kinerja.*

Tabel 10.2 Contoh Indikator *Input*

Domain	Indikator
Pembiayaan	Besaran anggaran kebudayaan
SDM	Jumlah dan kompetensi SDM
Infrastruktur	Ketersediaan fasilitas
Data	Ketersediaan data kebudayaan
Regulasi	Ketersediaan kebijakan pendukung
Teknologi	Ketersediaan infrastruktur digital
Kelembagaan	Kapasitas organisasi

Domain	Indikator
Kemitraan	Jumlah dan kualitas mitra

Pendekatan ini penting agar peningkatan anggaran tidak otomatis dipersepsikan sebagai peningkatan kinerja. Pertanyaan evaluasinya harus selalu bergerak dari: *"Berapa banyak sumber daya yang tersedia?"* menuju: *"Apa yang dihasilkan oleh sumber daya tersebut?"*

10.3 Indikator Proses

Indikator proses mengukur bagaimana kebijakan dilaksanakan. Pada pemajuan kebudayaan, proses memiliki arti yang sangat penting karena kualitas hubungan antaraktor dapat menentukan kualitas hasil. Proses yang perlu dipantau antara lain:

1. Koordinasi pemerintah pusat dan daerah;
2. Keterlibatan komunitas;
3. Partisipasi masyarakat;
4. Kolaborasi antaraktor;
5. Transparansi pembiayaan;
6. Penggunaan data;
7. Mekanisme pengambilan keputusan;
8. Kualitas komunikasi;
9. Penyelesaian konflik;
10. Adaptasi terhadap perubahan.

Indikator proses menjadi semakin penting dalam paradigma *Orchestrated Collaborative Cultural Governance* yang dikembangkan dalam buku ini.

Pemerintah tidak lagi diposisikan sebagai satu-satunya produsen kebijakan. Pemajuan kebudayaan melibatkan banyak aktor yang memiliki sumber daya, kepentingan, pengetahuan, dan kapasitas berbeda. Karena itu, *monitoring* harus dapat melihat apakah kolaborasi benar-benar terjadi atau hanya berhenti pada forum konsultasi.

Misalnya, sebuah komunitas dapat diundang dalam rapat kebudayaan. Namun, kehadiran dalam rapat belum berarti komunitas memiliki pengaruh terhadap keputusan. Oleh sebab itu, pengukuran partisipasi perlu membedakan: *Information, Consultation, Participation, Co-production,* dan *Co-governance.*

Semakin tinggi tingkat partisipasi, semakin besar pula keterlibatan aktor nonpemerintah dalam proses pengambilan keputusan dan produksi kebijakan.

10.4 Indikator *Output*

Output adalah produk langsung yang dihasilkan oleh suatu program. Contohnya:

1. Jumlah aset budaya yang terdokumentasi;
2. Jumlah komunitas yang memperoleh fasilitasi;
3. Jumlah SDM yang mengikuti pelatihan;
4. Jumlah infrastruktur budaya yang dibangun;

5. Jumlah konten budaya yang didigitalisasi;
6. Jumlah program kolaborasi;
7. Jumlah kegiatan diplomasi budaya;
8. Jumlah usaha budaya yang mendapatkan dukungan.

Output relatif lebih mudah diukur dibandingkan *outcome.* Namun, output tidak boleh menjadi tujuan akhir.

Jika pemerintah mendokumentasikan 10.000 aset budaya tetapi dokumentasi tersebut tidak dapat diakses, tidak digunakan untuk pendidikan, tidak ditransmisikan kepada generasi muda, dan tidak membantu perlindungan aset, maka jumlah 10.000 tersebut belum cukup untuk menunjukkan keberhasilan pemajuan kebudayaan.

Karena itu, *output* menunjukkan apa yang dihasilkan pemerintah dan mitranya dan *outcome* menunjukkan apa yang berubah karena hasil tersebut. Perbedaan ini menjadi salah satu fondasi utama sistem evaluasi *roadmap.*

10.5 Indikator *Outcome*

Outcome mengukur perubahan yang terjadi sebagai hasil dari intervensi kebijakan. Dalam konteks pemajuan kebudayaan, *outcome* dapat mencakup:

1. Meningkatnya akses masyarakat terhadap kebudayaan;
2. Meningkatnya partisipasi masyarakat;
3. Meningkatnya regenerasi pelaku budaya;
4. Meningkatnya keberlanjutan praktik budaya;
5. Meningkatnya penggunaan bahasa daerah;
6. Meningkatnya pemanfaatan ruang budaya;
7. Meningkatnya kapasitas komunitas;
8. Meningkatnya pendapatan pelaku budaya;
9. Meningkatnya akses digital;
10. Meningkatnya kolaborasi antaraktor.

Outcome merupakan titik penting karena pada tingkat inilah kebijakan mulai menunjukkan nilai publik.

Sebagai contoh, program pelatihan merupakan *output.* Tetapi jika peserta setelah pelatihan mampu menjadi pelatih bagi generasi berikutnya, mengembangkan produk budaya, atau memperkuat organisasi komunitas, maka telah terjadi *outcome.*

Outcome juga perlu dibaca secara distributif. Sebuah program mungkin meningkatkan rata-rata partisipasi nasional, tetapi pada saat yang sama kesenjangan antara wilayah maju dan wilayah tertinggal semakin besar.

Dalam kondisi tersebut, kebijakan tidak dapat dinilai hanya berdasarkan rata-rata nasional. Karena itu, setiap *outcome* strategis perlu dibaca melalui tiga dimensi, yaitu: *Magnitude, Distribution,* dan *Sustainability*. Artinya: *seberapa besar perubahan terjadi; siapa yang memperoleh manfaat; dan apakah manfaat tersebut bertahan.*

10.6 Indikator *Impact*

Impact merupakan perubahan jangka panjang yang memiliki arti lebih luas bagi masyarakat dan sistem kebudayaan. *Impact* tidak selalu dapat diatribusikan sepenuhnya kepada satu program. Banyak faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan lingkungan yang ikut memengaruhi perubahan.

Karena itu, *impact* sebaiknya digunakan untuk membaca kontribusi kebijakan, bukan mengklaim bahwa seluruh perubahan disebabkan oleh satu program. Dalam *roadmap* ini, *impact* jangka panjang diarahkan pada:

1. Meningkatnya ketahanan kebudayaan;
2. Meningkatnya vitalitas kebudayaan;
3. Meningkatnya keberlanjutan antargenerasi;
4. Meningkatnya kesejahteraan kebudayaan;
5. Meningkatnya kontribusi kebudayaan terhadap pembangunan;
6. Meningkatnya posisi indonesia dalam ekosistem budaya global.

Pada tingkat ini, kebudayaan tidak lagi dipandang sebagai sektor yang berdiri sendiri. Kebudayaan berhubungan dengan pendidikan, ekonomi, kesehatan sosial, lingkungan, teknologi, pariwisata, diplomasi, pembangunan daerah, dan kualitas kehidupan masyarakat.

UNESCO dalam *Global Report on Cultural Policies 2025* juga menempatkan budaya dalam hubungan dengan partisipasi, teknologi digital, pendidikan, ekonomi, lingkungan, ketahanan, perdamaian, dan keamanan. Laporan tersebut menekankan bahwa masih terdapat kesenjangan akses, investasi, perlindungan, dan kerja sama dalam sektor budaya di berbagai negara (UNESCO, 2025). Karena itu, *impact* pemajuan kebudayaan harus dibaca secara lintas sektor.

10.7 Indikator Kinerja Pemajuan Kebudayaan

Untuk memastikan *roadmap* dapat dipantau secara operasional, buku ini mengembangkan *40 Core KPIs* yang dikelompokkan ke dalam sepuluh domain.

Tabel 10.3 40 Core KPIs Pemajuan Kebudayaan Nasional

Domain	Kode	Indikator
Cultural Assets	CAS-01	Cakupan data aset budaya terverifikasi
	CAS-02	Aset prioritas yang terdokumentasi
	CAS-03	Aset prioritas yang terlindungi
	CAS-04	Keberlanjutan/transmisi aset budaya
Human Capital	CHC-01	Cakupan pemetaan SDM budaya
	CHC-02	Proporsi pelaku budaya muda
	CHC-03	Cakupan program kompetensi
	CHC-04	Cakupan program regenerasi
Infrastructure	INF-01	Ketersediaan infrastruktur
	INF-02	Akses masyarakat

Domain	Kode	Indikator
	INF-03	Tingkat pemanfaatan
	INF-04	Infrastruktur memenuhi standar keberlanjutan
Financing	FIN-01	Belanja budaya yang teridentifikasi/tagged
	FIN-02	Realisasi belanja budaya
	FIN-03	Diversifikasi sumber pembiayaan
	FIN-04	Pembiayaan berbasis outcome
Participation	PAR-01	Tingkat partisipasi budaya
	PAR-02	Tingkat akses budaya
	PAR-03	Partisipasi generasi muda
	PAR-04	Ketimpangan partisipasi antarwilayah
Digital	DIG-01	Cakupan infrastruktur digital
	DIG-02	Aset yang terdigitalisasi
	DIG-03	Aksesibilitas konten budaya
	DIG-04	Partisipasi budaya digital
Governance	GOV-01	Ketersediaan kerangka pengukuran *governance*
	GOV-02	Integrasi pusat-daerah
	GOV-03	Kolaborasi multiaktor
	GOV-04	Kapasitas *adaptive governance*
Cultural Economy	ECO-01	Cakupan kewirausahaan budaya
	ECO-02	Partisipasi ekonomi budaya
	ECO-03	Keberlanjutan usaha budaya
	ECO-04	Kontribusi terhadap kesejahteraan
Resilience	RES-01	Ketersediaan kerangka ketahanan budaya
	RES-02	Kapasitas adaptasi
	RES-03	Kapasitas regenerasi
	RES-04	Keberlanjutan/continuity
Well-being	WB-01	Ketersediaan kerangka *cultural well-being*
	WB-02	Akses dan kepuasan
	WB-03	Partisipasi dan kohesi sosial
	WB-04	Manfaat terhadap kualitas hidup

Empat indikator pada masing-masing domain memungkinkan *monitoring* dilakukan secara lebih seimbang. Sebagai contoh, keberhasilan digitalisasi tidak hanya diukur dari jumlah aset yang dipindai. Sistem juga perlu melihat apakah masyarakat dapat mengaksesnya dan apakah akses tersebut menghasilkan partisipasi digital.

Demikian pula, keberhasilan pembiayaan tidak cukup diukur dari realisasi anggaran. Yang lebih penting adalah apakah sumber pembiayaan semakin beragam dan apakah pembiayaan tersebut semakin berorientasi pada *outcome.*

10.8 Pengembangan Indeks Pemajuan Kebudayaan

Indonesia telah memiliki Indeks Pembangunan Kebudayaan (IPK) yang dikembangkan sebagai instrumen untuk memberikan gambaran mengenai kemajuan pembangunan kebudayaan dan mendukung formulasi kebijakan. Portal resmi Kementerian Kebudayaan saat ini menyediakan data IPK nasional hingga 2024 serta tujuh dimensinya: ekonomi budaya, pendidikan, ketahanan sosial budaya, warisan budaya, ekspresi budaya, budaya literasi, dan gender.

Karena itu, buku ini tidak mengusulkan penggantian IPK dengan indeks baru. Posisi yang lebih tepat adalah mengembangkan arsitektur pengukuran pelengkap. IPK mengukur perkembangan kebudayaan melalui dimensi yang sudah terstandar. Sementara itu, *roadmap* membutuhkan pengukuran yang secara langsung terhubung dengan:

1. Tata kelola;
2. Pembiayaan;
3. Transformasi digital;
4. Infrastruktur;
5. Kinerja program;
6. Ketahanan; dan
7. Kesejahteraan kebudayaan.

IPK nasional meningkat dari 57,13 pada 2023 menjadi 59,98 pada 2024. Data tersebut tersedia dalam portal resmi IPK Kementerian Kebudayaan. Perkembangan tersebut merupakan sinyal positif, tetapi tidak boleh ditafsirkan sebagai bukti bahwa seluruh sistem pemajuan kebudayaan telah berhasil.

Hal tersebut disebabkan oleh perbedaan fungsi pengukuran. Arsitektur pengukuran yang ditawarkan adalah:



Gambar 10.1 Kerangka Monitoring dan Evaluasi Pemajuan Kebudayaan

Dengan demikian, terdapat lima lapisan sebagaimana dalam Tabel berikut ini.

Tabel 10.4 Lapisan Pengukuran Pemajuan Kebudayaan

Lapisan	Fungsi
IPK	Mengukur pembangunan kebudayaan
40 Core KPIs	Mengukur kinerja sistem dan program
Cultural Advancement Scorecard	Mengukur pencapaian roadmap

Lapisan	Fungsi
Cultural Resilience	Mengukur kemampuan bertahan dan beradaptasi
Cultural Well-being	Mengukur manfaat akhir bagi masyarakat

Pendekatan ini menghindari *double counting.* Misalnya, dimensi ketahanan sosial budaya dalam IPK tidak perlu dihitung kembali secara identik sebagai indikator ketahanan. Sebaliknya, indikator RES diarahkan pada aspek yang belum cukup tercakup dalam IPK, terutama kapasitas adaptasi, regenerasi, kontinuitas, dan kemampuan menghadapi guncangan.

Dengan demikian, pengembangan sistem pengukuran bukan berarti membuat "IPK baru", tetapi membangun *measurement architecture* yang lebih sesuai dengan kebutuhan *roadmap.*

10.9 *Dashboard* Kebijakan Kebudayaan Nasional

Sistem *monitoring* membutuhkan media yang memungkinkan informasi dibaca secara cepat. Karena itu, *roadmap* ini mengusulkan *Cultural Policy Dashboard* sebagai instrumen manajemen kebijakan. *Dashboard* tidak dimaksudkan sekadar sebagai tampilan grafis. *Dashboard* harus menjadi *decision-support system. Dashboard* minimal memuat:

1. Status indikator;
2. Tren;
3. Target;
4. Baseline;
5. Kesenjangan;
6. Wilayah;
7. Kelompok masyarakat;
8. Program;
9. Risiko;
10. Rekomendasi tindakan.

Dashboard menggunakan empat status indikator, sebagai berikut:

1. 🟢 *On Track:* Indikator bergerak sesuai atau lebih baik daripada jalur target.
2. 🟡 *At Risk:* Indikator menunjukkan potensi tidak mencapai target sehingga membutuhkan tindakan korektif.
3. 🔴 *Off Track:* Indikator menyimpang secara signifikan dari jalur target dan membutuhkan intervensi strategis.
4. 🔵 *Data Gap:* Data tidak cukup tersedia untuk menghasilkan penilaian yang dapat dipercaya.

Kategori terakhir sangat penting. *Data Gap* tidak boleh dibaca sebagai kinerja buruk. Jika suatu daerah belum memiliki data yang memadai, sistem tidak boleh langsung memberikan warna merah. Warna merah berarti terdapat bukti mengenai kinerja yang

tertinggal. Warna biru berarti belum tersedia bukti yang memadai. Perbedaan ini sangat penting bagi tata kelola berbasis bukti.

Dashboard juga harus mampu memperlihatkan ketimpangan. Nilai nasional yang meningkat dapat menyembunyikan daerah yang mengalami stagnasi atau penurunan. Karena itu, *dashboard* harus memungkinkan pengguna melihat lingkup Nasional, *Region*, Provinsi, Kabupaten/Kota, dan Komunitas/Grup. Dengan cara tersebut, kebijakan dapat bergerak dari *average-based policy* menuju *equity-sensitive policy.*

10.10 Evaluasi Lima Tahunan

Evaluasi jangka panjang tidak dapat dilakukan hanya pada 2045. RIPK memiliki horizon dua puluh tahun dan dibagi ke dalam tahapan lima tahunan. Karena itu, evaluasi roadmap juga mengikuti siklus 2029, 2034, 2039, dan 2045. Evaluasi lima tahunan memiliki fungsi yang berbeda dengan *monitoring* tahunan.

Monitoring tahunan akan menjawab: *Apakah program berjalan?* Evaluasi lima tahunan akan menjawab: *Apakah arah perubahan masih tepat?* Perbedaan ini penting karena program dapat berjalan sesuai rencana selama lima tahun tetapi ternyata tidak lagi relevan dengan perubahan lingkungan strategis. Evaluasi lima tahunan menggunakan enam kriteria OECD (OECD, 2021):

1. *Relevance* — apakah kebijakan masih relevan?
2. *Coherence* — apakah kebijakan terintegrasi dengan kebijakan lain?
3. *Effectiveness* — apakah tujuan tercapai?
4. *Efficiency* — apakah sumber daya digunakan secara optimal?
5. *Impact* — perubahan apa yang dihasilkan?
6. *Sustainability* — apakah manfaat dapat bertahan?

Keenam kriteria tersebut tidak digunakan secara mekanis. Evaluasi harus disesuaikan dengan karakter pemajuan kebudayaan, kebutuhan pengguna hasil evaluasi, dan konteks sosial.

1. Evaluasi 2029 fokus pada: apakah fondasi telah terbentuk?
2. Evaluasi 2034 fokus pada: apakah ekosistem telah terintegrasi?
3. Evaluasi 2039 fokus pada: apakah transformasi dan inovasi telah menghasilkan perubahan struktural?
4. Evaluasi 2045 fokus pada apakah Indonesia telah mencapai *cultural resilience* dan *cultural well-being?*

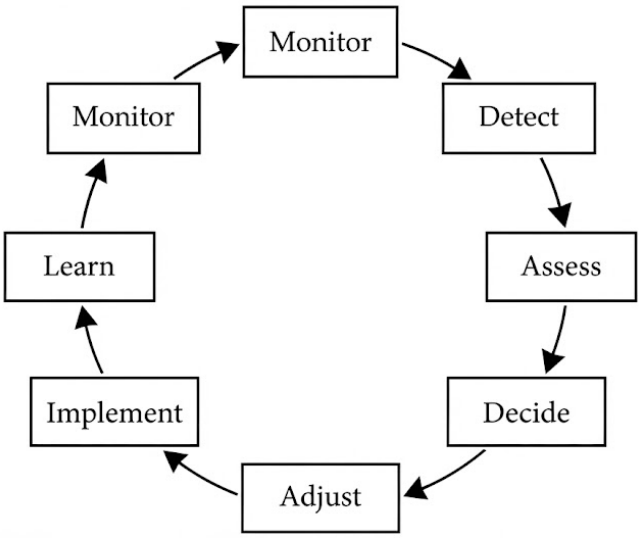
Dengan demikian, evaluasi lima tahunan menjadi *learning gate* bagi fase berikutnya.

10.11 Mekanisme Penyesuaian *Roadmap*

Roadmap 20 tahun tidak boleh dianggap sebagai dokumen yang tidak dapat diubah. Justru semakin panjang horizon kebijakan, semakin penting kemampuan adaptasi.

Perubahan teknologi, kondisi ekonomi, perubahan demografi, krisis lingkungan, konflik, pandemi, perkembangan AI, perubahan pola konsumsi budaya, atau perubahan hubungan internasional dapat memengaruhi asumsi yang digunakan ketika roadmap disusun.

Karena itu, *roadmap* menggunakan prinsip: *stable direction, adaptive implementation.* Arah jangka panjang harus relatif stabil, tetapi instrumen, program, indikator, dan bahkan prioritas dapat disesuaikan berdasarkan bukti.



Gambar 10.2 Siklus Tata Kelola Adaptif

Siklus tersebut membuat evaluasi tidak berhenti sebagai laporan. Hasil evaluasi harus memiliki konsekuensi terhadap keputusan. Jika sebuah program efektif, program dapat diperluas. Jika efektif tetapi tidak efisien, desain pembiayaannya diperbaiki. Jika relevan tetapi tidak efektif, desain implementasinya diperbaiki. Jika tidak lagi relevan, program dapat dihentikan atau diganti.

Dengan demikian, evaluasi bukan pengadilan terhadap kebijakan masa lalu, melainkan mekanisme pembelajaran untuk memperbaiki kebijakan masa depan.

10.12 Risiko dan Resiliensi Kebijakan

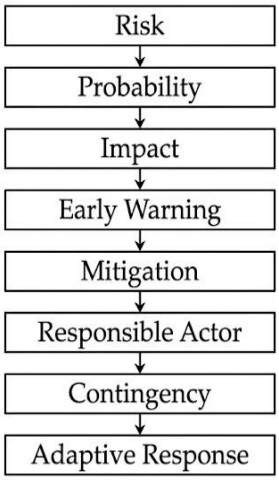
Pemajuan kebudayaan akan menghadapi ketidakpastian. Karena itu, keberhasilan *roadmap* tidak hanya ditentukan oleh kemampuan mencapai target, tetapi juga oleh kemampuan menghadapi guncangan.

Sembilan risiko utama yang telah diidentifikasi dalam BAB IX tetap menjadi basis *monitoring*:

1. *Political and policy priority risk;*
2. *Institutional and governance risk;*
3. *Fiscal and financing risk;*
4. *Data and measurement risk;*
5. *Human capital risk;*
6. *Digital and technological risk;*
7. *Regional inequality risk;*

8. *Social and cultural resistance risk;*
9. *Environmental and global change risk.*

Sembilan risiko tersebut perlu dihubungkan dengan *early warning system.*



Gambar 10.3 Logika *Early Warning System*

Setiap risiko perlu memiliki pemilik. Tidak cukup mengatakan bahwa *"pemerintah harus mengantisipasi risiko".* Harus jelas:

1. Siapa yang memantau;
2. Siapa yang mengambil keputusan;
3. Kapan tindakan dilakukan;
4. Sumber daya apa yang digunakan; dan
5. Bagaimana keberhasilan mitigasi dinilai.

Resiliensi kebijakan juga perlu dibedakan dari keberhasilan biasa. Sistem yang berhasil ketika kondisi normal belum tentu resilien. Sistem yang resilien adalah sistem yang:

1. Mampu mengantisipasi;
2. Mampu menyerap guncangan;
3. Mampu beradaptasi;
4. Mampu pulih; dan
5. Mampu belajar.

Karena itu, konsep *Cultural Resilience* menjadi jembatan antara kinerja kebijakan dan keberlanjutan kebudayaan.

10.13 Agenda Kebijakan Pasca-2045

Roadmap tidak boleh berakhir pada 2045. Tahun 2045 harus dipahami sebagai *milestone,* bukan *terminal point.* Kebudayaan akan terus berubah setelah 2045. Generasi yang lahir pada dekade 2020-an akan menjadi pengambil keputusan, pencipta budaya, pelaku ekonomi, akademisi, seniman, teknokrat, dan pemimpin komunitas pada pertengahan abad.

Karena itu, agenda pasca-2045 harus mulai dipikirkan sebelum 2045. Beberapa agenda strategis yang diproyeksikan adalah:

1. *Intergenerational Cultural Sustainability.* Bagaimana memastikan pengetahuan dan praktik budaya dapat terus diwariskan tanpa menghilangkan kemampuan generasi baru untuk melakukan inovasi?
2. *Human-Centered Digital Culture.* Bagaimana memastikan teknologi, AI, dan platform digital memperkuat keberagaman budaya, bukan menghomogenisasikannya?
3. *Climate-Resilient Culture.* Bagaimana kebudayaan beradaptasi terhadap perubahan iklim, bencana, migrasi, dan perubahan lingkungan?
4. *Cultural Well-being.* Bagaimana mengukur kontribusi kebudayaan terhadap kualitas kehidupan manusia secara lebih komprehensif?
5. *Global Cultural Positioning.* Bagaimana Indonesia tidak hanya menjadi konsumen budaya global, tetapi menjadi produsen pengetahuan dan ekspresi budaya yang memiliki pengaruh global?
6. *Cultural Data Sovereignty.* Bagaimana data kebudayaan dikelola secara aman, etis, berdaulat, dan tetap menghormati hak komunitas?
7. *Cultural Economy 5.0.* Bagaimana teknologi dan kreativitas dapat digunakan untuk menciptakan nilai ekonomi tanpa menghilangkan makna, hak, dan keberlanjutan budaya?

Agenda tersebut menunjukkan bahwa pemajuan kebudayaan setelah 2045 akan semakin berhadapan dengan hubungan antara *culture, technology, ecology, economy,* dan *human well-being.*

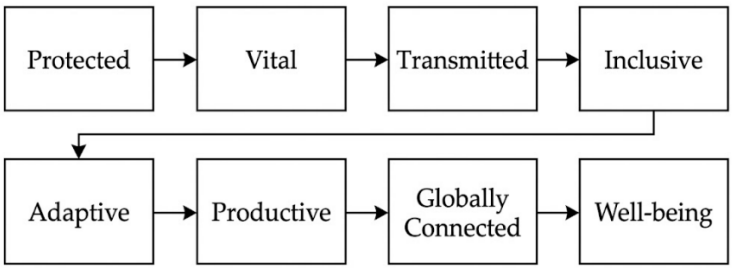
10.14 Kondisi Kebudayaan Indonesia 2045

Pertanyaan terakhir dalam *roadmap* ini adalah: *Indonesia seperti apa yang hendak diwujudkan pada 2045?* Jawabannya tidak cukup dengan mengatakan bahwa IPK harus meningkat. Angka penting, tetapi angka bukan keseluruhan kehidupan kebudayaan. Kondisi kebudayaan Indonesia 2045 dalam buku ini dirumuskan melalui delapan karakter utama.

1. Kebudayaan terlindungi. Aset budaya, pengetahuan, praktik, ekspresi, dan warisan budaya memiliki sistem perlindungan yang memadai dan berkelanjutan.
2. Kebudayaan hidup. Kebudayaan bukan sekadar tersimpan dalam museum, arsip, atau database, tetapi terus dipraktikkan dalam kehidupan masyarakat.
3. Kebudayaan diwariskan. Pengetahuan budaya mampu berpindah antargenerasi melalui pendidikan, komunitas, keluarga, ruang budaya, dan teknologi.
4. Kebudayaan inklusif. Setiap warga memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam kehidupan kebudayaan tanpa diskriminasi.
5. Kebudayaan adaptif. Kebudayaan mampu merespons perubahan teknologi, ekonomi, demografi, dan lingkungan tanpa kehilangan keberagaman dan maknanya.
6. Kebudayaan produktif. Kebudayaan mampu menghasilkan nilai sosial, pendidikan, ekonomi, kreativitas, inovasi, dan kesejahteraan.

7. Kebudayaan berdaya saing global. Kebudayaan Indonesia mampu berinteraksi dengan dunia secara setara dan bermartabat.
8. Kebudayaan menyejahterakan. Masyarakat memperoleh manfaat nyata dari kehidupan kebudayaan, baik dalam bentuk kualitas hidup, kohesi sosial, identitas, kreativitas, kesempatan ekonomi, maupun rasa memiliki terhadap lingkungan sosialnya.

Kedelapan karakter tersebut dapat diringkas menjadi:



Gambar 10.4 Delapan Karakter Kebudayaan Indonesia 2045

Inilah kondisi akhir yang hendak dicapai oleh *roadmap* kebudayaan Indonesia 2045.

10.15 Arsitektur Pengukuran Pemajuan Kebudayaan Nasional

Seluruh sistem pengukuran buku ini dapat dirangkum dalam satu arsitektur.



Gambar 10.5 Arsitektur Pengukuran Pemajuan Kebudayaan

Arsitektur tersebut menunjukkan bahwa pengukuran bukan bagian yang berdiri sendiri.

1. IPK memberikan gambaran makro.
2. 40 Core KPIs memberikan diagnosis kinerja sistem.

3. *Scorecard* menghubungkan indikator dengan delapan prioritas dan 24 program.
4. Monitoring membaca perkembangan secara berkala.
5. Evaluasi menilai relevansi, efektivitas, efisiensi, dampak, dan keberlanjutan.
6. *Adaptive governance* menggunakan hasil evaluasi untuk melakukan penyesuaian.
7. Pada tingkat paling akhir, seluruh proses tersebut diarahkan pada dua *outcome* jangka panjang: *Cultural Resilience* dan *Cultural Well-being.*

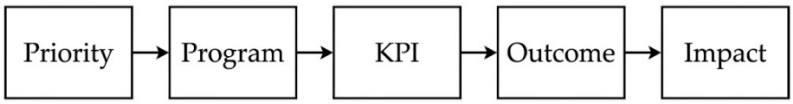
10.16 Hubungan Indikator dengan *Roadmap*

Agar tidak terjadi pemisahan antara perencanaan dan pengukuran, setiap indikator harus memiliki hubungan yang jelas dengan prioritas strategis.

Tabel 10.5 Keterkaitan Prioritas Strategis, KPI Utama, dan *Outcome* Pemajuan Kebudayaan Nasional

Prioritas	KPI Utama	Outcome
Tata kelola	GOV-01–04	*Integrated & adaptive governance*
Aset budaya	CAS-01–04	*Cultural sustainability*
SDM	CHC-01–04	*Sustainable cultural human capital*
Digital	DIG-01–04	*Digital cultural ecosystem*
Pembiayaan	FIN-01–04	*Sustainable cultural financing*
Partisipasi	PAR-01–04	*Inclusive cultural participation*
Kesejahteraan	ECO-01–04	*Cultural economy & well-being*
Global	IPK + outcome indicators	*Global cultural positioning*
Resiliensi	RES-01–04	*Cultural resilience*
Well-being	WB-01–04	*Cultural well-being*

Dengan demikian, hubungan antarlevel dapat dirumuskan:



Gambar 10.6 Hubungan Antarlevel Pemajuan Kebudayaan

Jika suatu program tidak memiliki indikator yang jelas, maka program tersebut sulit dimonitor. Jika indikator tidak memiliki hubungan dengan *outcome,* maka indikator tersebut berisiko menjadi sekadar statistik administratif. Jika *outcome* tidak berhubungan dengan tujuan strategis, maka sistem pengukuran kehilangan makna kebijakan.

10.17 Prinsip Penetapan Target 2025–2045

Target tidak boleh ditentukan hanya berdasarkan keinginan. Setiap target harus mempertimbangkan sekurang-kurangnya lima hal:

1. *Baseline;*
2. *Historical trend;*
3. *Policy ambition;*

4. *Implementation capacity;*
5. *Fiscal capacity.*

Dengan prinsip tersebut, target 2045 tidak harus merupakan peningkatan linear dari target 2025. Sebagian indikator mungkin meningkat cepat pada tahap awal karena fondasinya relatif mudah diperbaiki.

Sebagian indikator membutuhkan waktu lebih lama karena berkaitan dengan perubahan perilaku. Sebagian lainnya baru menunjukkan hasil setelah investasi jangka panjang. Karena itu, target dapat mengikuti pola: *Acceleration, Consolidation, Transformation* hingga ke *Maturity* atau mengikuti pola: *Low initial gain, Rapid improvement, Structural transformation,* dan *Stabilization.* Pendekatan ini lebih realistis dibandingkan menetapkan peningkatan persentase yang sama setiap tahun untuk semua indikator.

10.18 Pengukuran Ketimpangan Kebudayaan

Salah satu kontribusi penting sistem pengukuran *roadmap* adalah memberikan perhatian pada *distributional outcome.* Rata-rata nasional tidak cukup.

Jika IPK nasional meningkat tetapi ketimpangan antarwilayah semakin besar, maka kebijakan harus dipertanyakan. Jika partisipasi generasi muda meningkat di kota besar tetapi menurun di wilayah terpencil, maka kenaikan rata-rata nasional tidak sepenuhnya menggambarkan keberhasilan. Karena itu, indikator nasional harus dilengkapi dengan:

1. *Regional gap;*
2. *Gender gap;*
3. *Generational gap;*
4. *Urban-rural gap;*
5. *Digital access gap;*
6. *Socioeconomic access gap.*

Dengan demikian, keberhasilan pemajuan kebudayaan tidak hanya diukur dari: *How much?* tetapi juga: *For whom?* dan: *Where?* Pertanyaan tersebut menjadikan pengukuran lebih humanis.

Kebijakan kebudayaan pada akhirnya bukan hanya tentang aset atau angka. Ia berbicara tentang manusia yang memiliki hak untuk mengenal, menjalankan, mengembangkan, dan memperoleh manfaat dari kebudayaannya.

UNESCO juga menekankan bahwa kesenjangan partisipasi dan akses tetap menjadi persoalan penting dalam kebijakan budaya global, termasuk bagi kelompok perempuan, masyarakat adat, dan kelompok marginal (UNESCO, 2025).

10.19 Dari *Performance Measurement* menuju *Policy Learning*

Sistem pengukuran yang baik tidak berhenti pada *performance reporting*. Ada tiga tahap pengukuran, yaitu:

1. *Measuring* — Apa yang terjadi?
2. *Evaluating* — Mengapa hal tersebut terjadi?

3. *Learning*— Apa yang harus kita lakukan setelah mengetahui hal tersebut?

Tahap ketiga sering kali menjadi bagian yang paling lemah dalam kebijakan publik. Laporan dapat dibuat, indikator dapat dihitung, dan rapat evaluasi dapat dilaksanakan, tetapi jika hasil evaluasi tidak mengubah desain kebijakan, maka evaluasi kehilangan fungsi transformasionalnya.

Karena itu, sistem *roadmap* ini menempatkan *policy learning* sebagai keluaran utama evaluasi. Hasil evaluasi harus dapat menghasilkan empat kemungkinan:

1. *Scale Up:* Program efektif dan perlu diperluas.
2. *Improve:* Program relevan tetapi membutuhkan perbaikan.
3. *Redesign:* Program tidak menghasilkan outcome sesuai harapan dan perlu dirancang ulang.
4. *Exit:* Program tidak lagi relevan atau tidak memberikan nilai publik yang memadai.

Dengan mekanisme tersebut, evaluasi menjadi bagian dari proses kebijakan, bukan sekadar kegiatan administratif.

10.20 *Cultural Well-being* sebagai *Outcome* Akhir

Pada akhirnya, seluruh sistem pengukuran kembali kepada manusia. Pemajuan kebudayaan tidak dilakukan semata-mata untuk menghasilkan database, festival, bangunan, pelatihan, arsip, atau penghargaan.

Semua itu memang penting. Namun, nilai akhirnya terletak pada apakah masyarakat dapat menjalani kehidupan yang lebih bermakna, memiliki ruang untuk berekspresi, memiliki hubungan sosial yang kuat, memperoleh kesempatan untuk belajar dan berkreasi, serta mampu meneruskan kebudayaan kepada generasi berikutnya.

Karena itu, *Cultural Well-being* ditempatkan sebagai *outcome* tertinggi. *Cultural well-being* dapat mencakup:

1. Akses terhadap kehidupan budaya;
2. Kepuasan terhadap layanan budaya;
3. Rasa memiliki;
4. Kebebasan berekspresi;
5. Kohesi sosial;
6. Partisipasi;
7. Peluang kreativitas;
8. Manfaat ekonomi;
9. Kualitas lingkungan budaya;
10. Keberlanjutan antargenerasi.

Konsep tersebut membuat kebijakan kebudayaan kembali kepada tujuan dasarnya: *memperbaiki kehidupan manusia melalui kehidupan kebudayaan yang sehat dan bermakna.*

10.21 Penutup

Perjalanan panjang buku ini dimulai dari satu pertanyaan: *mengapa kebudayaan harus ditempatkan sebagai agenda strategis pembangunan nasional?* Pertanyaan tersebut kemudian berkembang menjadi pertanyaan tentang teori, evolusi kebijakan, arsitektur kelembagaan, kondisi aktual, evaluasi, *governance,* strategi, dan *roadmap.*

Pada akhirnya, seluruh perjalanan tersebut bertemu pada satu pertanyaan terakhir: *Bagaimana memastikan bahwa seluruh gagasan tersebut menghasilkan perubahan nyata?* Jawabannya adalah melalui sistem pengukuran yang mampu menghubungkan data, kebijakan, implementasi, evaluasi, pembelajaran, dan adaptasi.

Karena itu, BAB X tidak menempatkan indikator sebagai tujuan akhir. Indikator hanyalah alat untuk melihat perubahan. Begitu pula *monitoring* bukan tujuan akhir. *Monitoring* merupakan cara untuk mengetahui apakah perjalanan masih berada di jalur yang benar.

Evaluasi bukan tujuan akhir. Evaluasi merupakan cara untuk memahami mengapa kebijakan berhasil atau gagal. Bahkan *roadmap* bukan tujuan akhir. *Roadmap* merupakan instrumen untuk membantu masyarakat dan pemerintah bergerak menuju kondisi yang lebih baik. Tujuan akhirnya adalah:

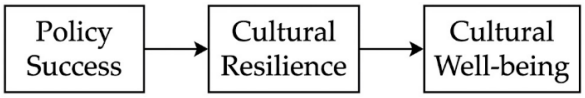
1. Kebudayaan yang hidup.
2. Kebudayaan yang terlindungi tetapi tidak membeku.
3. Kebudayaan yang berubah tetapi tidak kehilangan akar.
4. Kebudayaan yang terbuka terhadap teknologi tetapi tidak kehilangan martabat manusia.
5. Kebudayaan yang mampu menciptakan nilai ekonomi tetapi tidak direduksi menjadi komoditas.
6. Kebudayaan yang mampu hadir di dunia tetapi tetap berakar pada keragaman masyarakat Indonesia.
7. Dan yang paling penting, kebudayaan yang memberikan ruang bagi setiap generasi untuk menjadi bagian dari masa lalu sekaligus pencipta masa depan.

Dalam kerangka tersebut, keberhasilan Pemajuan Kebudayaan Nasional 2045 dapat dirumuskan secara sederhana:



Gambar 10.7 Formula Keberhasilan Kebijakan

Namun, persamaan tersebut belum lengkap tanpa *outcome.* Karena itu, formulasi akhirnya adalah:



Gambar 10.8 Formula Keberhasilan Kebijakan dengan *Outcome*

1. Jika sistem kebijakan semakin baik tetapi masyarakat tidak memperoleh manfaat, maka kebijakan belum sepenuhnya berhasil.
2. Jika indikator meningkat tetapi ketimpangan semakin besar, maka keberhasilan harus dipertanyakan.
3. Jika program berjalan tetapi budaya kehilangan vitalitasnya, maka pembangunan belum mencapai tujuan.

Sebaliknya, ketika masyarakat semakin mampu menjaga, menjalankan, mengembangkan, menggunakan, dan mewariskan kebudayaannya; ketika generasi muda merasa memiliki masa depan dalam kebudayaan; ketika komunitas memperoleh ruang dan sumber daya; ketika inovasi berkembang tanpa memutus akar budaya; dan ketika manfaat kebudayaan semakin adil dirasakan masyarakat, maka di situlah pemajuan kebudayaan memperoleh maknanya.

Dengan demikian, Indonesia Emas 2045 bukan hanya tentang bangsa yang lebih maju secara ekonomi dan teknologi. Indonesia Emas juga harus menjadi Indonesia yang mampu merawat keberagaman, menjaga ingatan kolektif, membuka ruang kreativitas, memperkuat solidaritas, dan menjadikan kebudayaan sebagai sumber ketahanan dan kesejahteraan masyarakat.

Itulah makna terdalam dari *Roadmap* Kebijakan Pemajuan Kebudayaan Nasional 2025–2045. Bukan sekadar perjalanan menuju 2045. Melainkan perjalanan untuk memastikan bahwa ketika Indonesia sampai pada 2045, kebudayaannya tetap hidup, masyarakatnya tetap menjadi subjek, dan masa depannya tetap memiliki akar.

Referensi

1. Badan Pusat Statistik. (2026). *Statistik Sosial Budaya 2025*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
2. Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 1–29. https://doi.org/10.1093/jopart/mur011
3. OECD. (2019). *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/15a9c26b-en
4. OECD. (2021). *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/543e84ed-en
5. OECD. (2023). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development* (2nd ed.). Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/632da462-en
6. Pemerintah Republik Indonesia. (2017). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan. Jakarta: Sekretariat Negara.

7. Pemerintah Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 87 Tahun 2021 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan. Jakarta: Sekretariat Negara.
8. Pemerintah Republik Indonesia. (2022). Peraturan Presiden Nomor 114 Tahun 2022 tentang Strategi Kebudayaan. Jakarta: Sekretariat Negara.
9. Pemerintah Republik Indonesia. (2024). Peraturan Presiden Nomor 115 Tahun 2024 tentang Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan Tahun 2025–2045. Jakarta: Sekretariat Negara.
10. Pemerintah Republik Indonesia. (2024). Peraturan Presiden Nomor 190 Tahun 2024 tentang Kementerian Kebudayaan. Jakarta: Sekretariat Negara.
11. Pemerintah Republik Indonesia. (2025). Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025–2029. Jakarta: Sekretariat Negara.
12. Kementerian Kebudayaan Republik Indonesia. (2025). *Indeks Pembangunan Kebudayaan: Hasil Perhitungan IPK Nasional Tahun 2024*. Jakarta: Kementerian Kebudayaan.
13. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2022). Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 55 Tahun 2022 tentang Pedoman Indeks Pembangunan Kebudayaan. Jakarta: Kemendikbudristek.
14. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032
15. UNESCO. (2025). *Global Report on Cultural Policies: Culture: The Missing SDG*. Paris: UNESCO.
16. UNESCO. (2025). *MONDIACULT 2025 Outcome Document*. Paris: UNESCO.
17. UNESCO. (2025). *Culture and Sustainable Development*. Paris: UNESCO.

EPILOG

Perjalanan menuju Indonesia 2045 menempatkan kebudayaan pada persimpangan penting. Kekayaan budaya yang diwariskan tidak akan bertahan hanya melalui pencatatan dan perlindungan, tetapi membutuhkan ekosistem yang memungkinkan kebudayaan terus hidup, berkembang, dan beradaptasi. Karena itu, masa depan kebudayaan sangat ditentukan oleh kualitas kebijakan dan tata kelola yang dibangun hari ini.

Pemajuan kebudayaan pada akhirnya bukan sekadar persoalan program, anggaran, atau kelembagaan. Ia merupakan proses membangun hubungan yang lebih kuat antara negara, masyarakat, komunitas budaya, dan berbagai kekuatan sosial lainnya. Integrasi kebijakan menjadi penting agar sumber daya tidak berjalan sendiri-sendiri, melainkan menghasilkan perubahan yang nyata bagi kehidupan budaya masyarakat di berbagai wilayah.

Roadmap yang ditawarkan dalam buku ini bukanlah cetak biru yang tertutup terhadap perubahan. Ia merupakan arah strategis yang perlu terus diuji melalui data, pengalaman, evaluasi, dan pembelajaran. Perubahan teknologi, dinamika sosial, perkembangan ekonomi, serta tantangan lingkungan akan terus memengaruhi kehidupan kebudayaan. Karena itu, kebijakan harus memiliki kemampuan untuk belajar dan beradaptasi.

Pada akhirnya, keberhasilan pemajuan kebudayaan tidak cukup diukur dari banyaknya program yang dilaksanakan atau warisan yang berhasil dicatat. Ukuran yang lebih mendasar adalah apakah kebudayaan tetap hidup, masyarakat memiliki ruang untuk berekspresi, generasi muda mampu meneruskan pengetahuan, dan manfaat kebudayaan dapat dirasakan secara adil. Di sanalah makna sesungguhnya kebudayaan bagi masa depan Indonesia.

GLOSARIUM

A

Adaptive Governance — Tata kelola yang mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan dan ketidakpastian.

AI (Artificial Intelligence) — Teknologi yang memungkinkan komputer menjalankan fungsi kognitif tertentu seperti manusia.

Akuntabilitas — Kewajiban mempertanggungjawabkan keputusan, sumber daya, proses, dan hasil kebijakan.

APBD — Anggaran tahunan pemerintah daerah untuk membiayai program dan pembangunan daerah.

APBN — Anggaran tahunan pemerintah pusat untuk membiayai pembangunan dan kebijakan nasional.

Aset Budaya — Warisan, praktik, pengetahuan, ekspresi, ruang, dan sumber daya kebudayaan.

Asset Management Gap — Kesenjangan dalam pelindungan, dokumentasi, pengelolaan, dan keberlanjutan aset budaya.

B

Baseline — Kondisi awal yang menjadi acuan pengukuran perubahan dan pencapaian kebijakan.

Budaya — Sistem nilai, pengetahuan, praktik, ekspresi, dan cara hidup masyarakat.

Budaya Digital — Praktik dan ekspresi budaya yang berkembang melalui teknologi dan ruang digital.

Budaya Literasi — Kemampuan memperoleh, memahami, menggunakan, dan mengembangkan pengetahuan secara efektif.

C

Capacity Equalization — Upaya pemerataan kapasitas kebudayaan antardaerah melalui dukungan dan penguatan kelembagaan.

Cultural Access for All — Upaya memastikan seluruh masyarakat memperoleh akses kebudayaan secara adil.

Cultural Advancement — Pemajuan kebudayaan melalui pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan.

Cultural Capital — Pengetahuan, keterampilan, nilai, simbol, dan pengalaman sebagai sumber daya budaya.

Cultural Condition — Kondisi aktual kehidupan kebudayaan berdasarkan berbagai dimensi yang relevan.

Cultural Data Governance — Tata kelola pengumpulan, pengelolaan, integrasi, pemanfaatan, dan keamanan data kebudayaan.

Cultural Diversity — Keberagaman identitas, bahasa, tradisi, pengetahuan, ekspresi, dan praktik budaya.

Cultural Economy — Aktivitas ekonomi yang menghasilkan nilai melalui kreativitas dan sumber daya budaya.

Cultural Ecosystem — Hubungan dinamis antarmanusia, institusi, sumber daya, ruang, teknologi, dan pasar budaya.

Cultural Human Capital — Pengetahuan, keterampilan, kompetensi, kreativitas, dan pengalaman pelaku kebudayaan.

Cultural Infrastructure — Sarana dan prasarana yang mendukung aktivitas serta keberlanjutan kebudayaan.

Cultural Participation — Keterlibatan masyarakat dalam mengakses, menciptakan, mengembangkan, dan menikmati kebudayaan.

Cultural Policy — Kebijakan publik yang mengatur arah, tujuan, dan intervensi bidang kebudayaan.

Cultural Policy Dashboard — Instrumen pemantauan indikator, target, kesenjangan, program, dan risiko kebijakan.

Cultural Resilience — Kemampuan kebudayaan menghadapi tekanan, beradaptasi, pulih, dan berkembang.

Cultural Rights — Hak masyarakat untuk mengakses, mengekspresikan, mengembangkan, dan mempertahankan kebudayaannya.

Cultural Sustainability — Kemampuan kebudayaan bertahan, berkembang, diwariskan, dan beradaptasi lintas generasi.

Cultural System Integration Gap (CSIG) — Kesenjangan integrasi sistem dalam mengelola potensi, sumber daya, dan kebijakan kebudayaan.

Cultural Talent and Skills Development — Pengembangan bakat, keterampilan, kompetensi, dan kapasitas pelaku kebudayaan.

Cultural Value — Nilai sosial, ekonomi, pendidikan, identitas, dan kesejahteraan yang dihasilkan kebudayaan.

Cultural Well-being — Kondisi kesejahteraan masyarakat yang berkaitan dengan akses dan kehidupan kebudayaan.

Collaborative Cultural Partnership — Kemitraan antara pemerintah dan aktor nonpemerintah untuk mencapai tujuan kebudayaan.

Collaborative Governance — Tata kelola yang melibatkan pemerintah dan aktor nonpemerintah dalam pengambilan keputusan.

Co-Governance — Tata kelola bersama yang melibatkan berbagai aktor dalam menentukan keputusan dan tindakan.

Co-Production — Proses menghasilkan layanan atau manfaat publik melalui keterlibatan pemerintah dan masyarakat.

CSR — Tanggung jawab sosial perusahaan yang dapat mendukung kegiatan sosial dan kebudayaan.

D

Data Gap — Kesenjangan antara kebutuhan informasi kebijakan dan ketersediaan data yang memadai.

Digital Cultural Content and Archive — Konten dan arsip budaya dalam format digital untuk dokumentasi dan akses.

Digital Cultural Governance — Tata kelola kebudayaan yang memperhatikan teknologi, data, akses, dan hak budaya.

Digital Cultural Infrastructure — Infrastruktur teknologi yang mendukung digitalisasi, penyimpanan, distribusi, dan akses budaya.

Digital Gap — Kesenjangan akses, kemampuan, infrastruktur, dan pemanfaatan teknologi digital.

Digital Transformation — Perubahan proses dan layanan melalui pemanfaatan teknologi digital.

Diplomasi Kebudayaan — Pemanfaatan kebudayaan untuk membangun hubungan dan kerja sama internasional.

E

Early Warning System — Sistem untuk mendeteksi risiko sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih besar.

Evidence-Based Policy — Kebijakan yang dirancang berdasarkan data, penelitian, bukti, dan hasil evaluasi.

Evidence — Informasi empiris yang digunakan untuk memahami masalah dan merumuskan kebijakan.

Equal Policy Treatment — Perlakuan kebijakan yang sama terhadap wilayah atau kelompok berbeda.

Evaluation — Proses sistematis menilai relevansi, efektivitas, efisiensi, dampak, dan keberlanjutan kebijakan.

Outcome — Perubahan kondisi masyarakat sebagai hasil pelaksanaan kebijakan atau program.

F

Fair Value Distribution — Distribusi manfaat ekonomi dan sosial kebudayaan secara adil.

Financing Gap — Kesenjangan antara kebutuhan pembiayaan dan sumber pembiayaan yang tersedia.

Fragmentasi Data — Kondisi ketika data tersebar dan belum terintegrasi antarinstansi atau sistem.

Fragmentasi Kelembagaan — Kondisi ketika fungsi kebudayaan tersebar tanpa koordinasi kelembagaan memadai.

Fragmentasi Kebijakan — Kondisi ketika berbagai kebijakan berjalan sendiri tanpa integrasi yang memadai.

Fragmentasi Pembiayaan — Kondisi ketika berbagai sumber pembiayaan belum diarahkan secara terpadu.

G

Governance — Proses pengaturan, pengambilan keputusan, koordinasi, dan pengelolaan sumber daya.

Governance Gap — Kesenjangan kapasitas tata kelola dalam mengoordinasikan aktor, kewenangan, dan sumber daya.

Good Policy Design — Rancangan kebijakan dengan tujuan, instrumen, sasaran, dan mekanisme intervensi jelas.

Global Cultural Market and Network — Jaringan dan pasar internasional untuk pertukaran dan distribusi kebudayaan.

Global Cultural Positioning — Upaya memperkuat posisi kebudayaan Indonesia dalam ekosistem budaya global.

H

Human Capital — Pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kapasitas individu yang mendukung pembangunan.

Human Capital Development — Pengembangan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan kapasitas manusia.

Human-Centered Digital Culture — Pendekatan digital yang menempatkan manusia dan hak budaya sebagai pusat.

I

Impact — Dampak jangka panjang kebijakan terhadap masyarakat dan sistem kebudayaan.

Inclusive Cultural Participation — Partisipasi kebudayaan yang membuka kesempatan bagi seluruh kelompok masyarakat.

Integrated Cultural Governance — Tata kelola yang mengintegrasikan lembaga, aktor, sumber daya, data, dan program.

Integrated Measurement System — Sistem pengukuran yang menghubungkan indikator kebudayaan, kinerja, ketahanan, dan kesejahteraan.

Integration Mechanisms — Mekanisme untuk menghubungkan lembaga, kebijakan, program, data, dan sumber daya.

Intergenerational Cultural Sustainability — Keberlanjutan budaya melalui pewarisan dan adaptasi antargenerasi.

Interoperabilitas — Kemampuan sistem berbeda untuk bertukar dan menggunakan informasi secara efektif.

International Cultural Positioning — Penguatan posisi kebudayaan Indonesia dalam lingkungan budaya internasional.

IPK — Indeks yang menggambarkan perkembangan pembangunan kebudayaan melalui sejumlah dimensi tertentu.

K

Kebijakan Adaptif — Kebijakan yang dapat disesuaikan berdasarkan perubahan, evaluasi, dan bukti baru.

Kebijakan Berbasis Outcome — Kebijakan yang menilai keberhasilan berdasarkan perubahan atau hasil yang dicapai.

Kebijakan Lintas Sektor — Kebijakan yang membutuhkan koordinasi dan keterlibatan berbagai sektor pemerintahan.

Kesenjangan Akses Kebudayaan — Perbedaan kesempatan masyarakat memperoleh fasilitas dan sumber daya kebudayaan.

Kesenjangan Pembiayaan — Kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan pembiayaan kebudayaan.

Kesenjangan Partisipasi — Kesenjangan dalam keterlibatan masyarakat pada kehidupan dan kebijakan kebudayaan.

Kesenjangan Regenerasi — Kesenjangan antara kebutuhan penerus budaya dan kemampuan sistem menghasilkan generasi penerus.

Kohesi Sosial — Kekuatan hubungan, kepercayaan, dan keterikatan antaranggota masyarakat.

M

Measurement Architecture — Struktur pengukuran yang mengatur fungsi dan hubungan berbagai instrumen indikator.

Monitoring — Pemantauan berkala terhadap pelaksanaan, indikator, sumber daya, risiko, dan target kebijakan.

Multi-Actor Policy — Kebijakan yang melibatkan pemerintah dan berbagai aktor masyarakat secara bersama.

Multidimensional — Pendekatan yang menganalisis persoalan melalui berbagai dimensi yang saling berkaitan.

O

OECD — Organisasi internasional yang menyediakan kajian, data, dan kerangka analisis kebijakan.

On Track — Kondisi ketika perkembangan indikator sesuai atau melampaui jalur target.

Off Track — Kondisi ketika perkembangan indikator menyimpang dari jalur target yang ditetapkan.

Orchestrated Collaborative Cultural Governance — Tata kelola kolaboratif dengan pemerintah sebagai pengarah dan masyarakat sebagai subjek utama.

Outcome-Based Cultural Financing — Pembiayaan kebudayaan yang diarahkan berdasarkan hasil atau perubahan yang dicapai.

Output — Keluaran langsung yang dihasilkan suatu kebijakan atau program.

P

Partisipasi Budaya — Keterlibatan masyarakat dalam mengakses, menciptakan, dan mengembangkan kebudayaan.

Pelindungan — Upaya menjaga keberadaan dan keberlanjutan kebudayaan dari berbagai ancaman.

Pemajuan Kebudayaan — Upaya meningkatkan kemajuan kebudayaan melalui pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, dan pembinaan.

Pembiayaan Berkelanjutan — Pembiayaan yang cukup, beragam, transparan, dan berkesinambungan.

Pembinaan — Upaya meningkatkan kapasitas, kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan kebudayaan.

Pengembangan — Upaya meningkatkan potensi kebudayaan melalui inovasi, kreativitas, adaptasi, dan pengayaan.

Pemanfaatan — Penggunaan potensi kebudayaan untuk menghasilkan manfaat bagi masyarakat.

Policy Gap — Kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan kebijakan.

Policy Instrument — Instrumen pemerintah untuk mengatur, memengaruhi perilaku, dan mencapai tujuan kebijakan.

Policy–Capacity Gap — Kesenjangan antara tuntutan kebijakan dan kapasitas pelaksana.

Policy–Coordination Gap — Kesenjangan koordinasi antaraktor dalam pelaksanaan kebijakan.

Policy–Data Gap — Kesenjangan antara kebutuhan data kebijakan dan ketersediaan data.

Policy–Practice Gap — Kesenjangan antara ketentuan kebijakan dan praktik pelaksanaannya.

Policy–Resource Gap — Kesenjangan antara tujuan kebijakan dan sumber daya yang tersedia.

Policy Portfolio — Kumpulan kebijakan dan program yang dirancang sebagai satu kesatuan strategis.

Political and Policy Priority Risk — Risiko perubahan prioritas politik atau kebijakan terhadap kesinambungan roadmap.

Public Value — Nilai sosial dan manfaat publik yang dihasilkan kebijakan bagi masyarakat.

R

RAN Pemajuan Kebudayaan — Rencana aksi yang menerjemahkan arah Pemajuan Kebudayaan menjadi program dan tindakan.

Regenerasi Kebudayaan — Proses pewarisan pengetahuan, keterampilan, praktik, dan ekspresi budaya antargenerasi.

Regional Inequality Risk — Risiko ketimpangan akibat perbedaan kapasitas dan sumber daya antardaerah.

Resilience Gap — Kesenjangan antara kebutuhan ketahanan dan kapasitas aktual menghadapi tekanan.

RIPK — Rencana jangka panjang yang menjadi arah strategis Pemajuan Kebudayaan nasional.

Roadmap — Peta jalan yang memuat arah, tahapan, program, target, indikator, dan aktor.

Resources — Sumber daya berupa manusia, pembiayaan, pengetahuan, teknologi, data, dan infrastruktur.

S

SDG — Tujuan global pembangunan berkelanjutan yang berkaitan dengan berbagai aspek kehidupan masyarakat.

SDM Kebudayaan — Individu atau kelompok yang memiliki kapasitas dan peran dalam kebudayaan.

Shared Understanding — Pemahaman bersama mengenai masalah, tujuan, kepentingan, dan arah tindakan.

Soft Power — Kemampuan memperoleh pengaruh melalui daya tarik budaya, nilai, kebijakan, dan reputasi.

Social Capital — Kepercayaan, jaringan, norma, dan hubungan yang mendukung kerja sama masyarakat.

Strategic Priority — Prioritas kebijakan yang dipilih berdasarkan kepentingan dan kontribusi strategis.

Sustainability — Kemampuan mempertahankan dan mengembangkan sistem, praktik, atau manfaat dalam jangka panjang.

T

Tata Kelola Kebudayaan — Sistem pengaturan, kewenangan, koordinasi, dan pengelolaan sumber daya kebudayaan.

Theory of Change — Kerangka yang menjelaskan hubungan sebab-akibat antara intervensi, hasil, dan dampak.

Transformation and Innovation — Fase roadmap yang berfokus pada transformasi sistem dan inovasi kebudayaan.

Transparency — Keterbukaan informasi mengenai proses, keputusan, sumber daya, dan hasil kebijakan.

U

UNESCO — Organisasi PBB yang bergerak dalam pendidikan, ilmu pengetahuan, dan kebudayaan.

UIS — Lembaga UNESCO yang mengembangkan data dan statistik bidang kebudayaan.

UU Pemajuan Kebudayaan — Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pemajuan Kebudayaan.

W

Welfare Gap — Kesenjangan antara potensi kebudayaan dan manfaat kesejahteraan yang diterima masyarakat.

Well-being — Kondisi kesejahteraan yang mencakup aspek sosial, budaya, identitas, dan kualitas kehidupan.

ISTILAH KHUSUS

Acceleration and Integration — Fase 2030–2034 untuk mempercepat pelaksanaan dan integrasi kebijakan kebudayaan.

Foundation and Consolidation — Fase 2025–2029 untuk membangun fondasi sistem Pemajuan Kebudayaan.

Resilience and Global Positioning — Fase 2040–2045 untuk memperkuat ketahanan dan posisi global kebudayaan Indonesia.

Strategic Policy Portfolio — Kumpulan prioritas dan program yang dirancang menghasilkan perubahan sistemik.

Transformation from Government to Governance — Pergeseran dari dominasi pemerintah menuju tata kelola multipihak.

EMPAT DIMENSI PEMAJUAN KEBUDAYAAN

Pelindungan — Menjaga kebudayaan dari kehilangan, kerusakan, kepunahan, atau ancaman lainnya.

Pengembangan — Meningkatkan potensi kebudayaan melalui inovasi, kreativitas, adaptasi, dan pengayaan.

Pemanfaatan — Menggunakan potensi kebudayaan untuk menghasilkan manfaat bagi masyarakat.

Pembinaan — Meningkatkan kapasitas, kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan masyarakat kebudayaan.

SEPULUH DOMAIN PENGUKURAN

Cultural Assets — Mengukur kondisi, dokumentasi, pelindungan, dan keberlanjutan aset budaya.

Human Capital — Mengukur kapasitas, kompetensi, dan regenerasi sumber daya manusia kebudayaan.

Infrastructure — Mengukur ketersediaan, kualitas, akses, dan pemanfaatan infrastruktur kebudayaan.

Financing — Mengukur kecukupan, sumber, realisasi, dan orientasi pembiayaan kebudayaan.

Participation — Mengukur akses dan keterlibatan masyarakat dalam kehidupan kebudayaan.

Digital — Mengukur digitalisasi aset, infrastruktur, akses, dan partisipasi budaya digital.

Governance — Mengukur integrasi, koordinasi, kolaborasi, dan kapasitas tata kelola.

Cultural Economy — Mengukur aktivitas ekonomi, kewirausahaan, dan kontribusi ekonomi kebudayaan.

Resilience — Mengukur kemampuan kebudayaan beradaptasi, bertahan, dan menghadapi tekanan.

Well-being — Mengukur kontribusi kebudayaan terhadap kesejahteraan dan kualitas kehidupan masyarakat.

INDIKATOR KESENJANGAN

Asset Management Gap — Kesenjangan dalam pelindungan, dokumentasi, transmisi, dan pengelolaan aset budaya.

Human Capital Gap — Kesenjangan antara kebutuhan dan kapasitas sumber daya manusia kebudayaan.

Infrastructure Gap — Kesenjangan ketersediaan, kualitas, akses, dan pemanfaatan infrastruktur kebudayaan.

Financing Gap — Kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan pembiayaan kebudayaan.

Participation Gap — Kesenjangan keterlibatan masyarakat dalam kehidupan dan kebijakan kebudayaan.

Digital Gap — Kesenjangan akses, kemampuan, dan pemanfaatan teknologi digital kebudayaan.

Governance Gap — Kesenjangan kapasitas tata kelola dalam mengintegrasikan aktor, sumber daya, dan kebijakan.

Welfare Gap — Kesenjangan antara potensi budaya dan manfaat kesejahteraan masyarakat.

Resilience Gap — Kesenjangan kemampuan sistem kebudayaan menghadapi perubahan dan tekanan.

Measurement Gap — Kesenjangan ketersediaan dan kualitas sistem pengukuran kemajuan kebudayaan.

PRINSIP KUNCI BUKU

Cultural Richness ≠ Cultural Resilience — Kekayaan budaya tidak otomatis menghasilkan ketahanan budaya.

Recorded ≠ Alive — Pencatatan budaya tidak otomatis menjamin keberlangsungan kehidupan budaya.

Preserved ≠ Sustainable — Perlindungan budaya tidak otomatis menjamin keberlanjutan antargenerasi.

Many Actors ≠ Collaboration — Banyak aktor tidak otomatis menghasilkan kolaborasi efektif.

Many Programs ≠ Integration — Banyak program tidak otomatis menghasilkan integrasi kebijakan.

Good Policy Design ≠ Good Policy Performance — Desain kebijakan baik tidak otomatis menghasilkan implementasi efektif.

Equal Policy Treatment ≠ Equal Cultural Outcomes — Perlakuan sama tidak otomatis menghasilkan hasil kebudayaan setara.

DAFTAR SINGKATAN

AI — *Artificial Intelligence* (Kecerdasan Buatan)

APBD — Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah

APBN — Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara

BPS — Badan Pusat Statistik

CAS — *Cultural Assets Score* (Skor Aset Kebudayaan)

CHC — *Cultural Human Capital* (Modal Manusia Kebudayaan)

CSR — *Corporate Social Responsibility* (Tanggung Jawab Sosial Perusahaan)

CULTAI-M25 — *Independent Expert Group on Artificial Intelligence and Culture – MONDIACULT 2025*

DAC — *Development Assistance Committee*

DIG — *Digital Culture* (Kebudayaan Digital)

ECO — *Cultural Economy* (Ekonomi Kebudayaan)

EU — *European Union* (Uni Eropa)

FIN — *Cultural Financing* (Pembiayaan Kebudayaan)

GOV — *Cultural Governance* (Tata Kelola Kebudayaan)

IPK — Indeks Pembangunan Kebudayaan

INF — *Cultural Infrastructure* (Infrastruktur Kebudayaan)

KPI — *Key Performance Indicator* (Indikator Kinerja Utama)

MONDIACULT — *World Conference on Cultural Policies and Sustainable Development*

OECD — *Organisation for Economic Co-operation and Development*

OPK — Objek Pemajuan Kebudayaan

PAR — *Cultural Participation* (Partisipasi Kebudayaan)

PP — Peraturan Pemerintah

PPKD — Pokok Pikiran Kebudayaan Daerah

RAN — Rencana Aksi Nasional

RES — *Cultural Resilience* (Ketahanan Kebudayaan)

RIPK — Rencana Induk Pemajuan Kebudayaan

SDG — *Sustainable Development Goal* (Tujuan Pembangunan Berkelanjutan)

SDM — Sumber Daya Manusia

SPKT — Sistem Pendataan Kebudayaan Terpadu

UIS — *UNESCO Institute for Statistics*

UNESCO — *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

UU — Undang-Undang

WB — *Cultural Well-being* (Kesejahteraan Kebudayaan)

INDEKS

A

Akses kebudayaan
— pemerataan akses, VIII
— kesenjangan akses, V, VI
— *Cultural Access for All*, VIII, IX

Akuntabilitas
— tata kelola kebudayaan, IV, VII
— kebijakan berbasis hasil, VI, X
— kolaborasi antaraktor, VII

Aktor kebudayaan
— pemerintah, IV, VII
— pemerintah daerah, IV, VI
— komunitas, I, IV, VII
— perguruan tinggi, VII
— dunia usaha, VII
— media, VII
— platform digital, VII

AI (*Artificial Intelligence*)
— transformasi digital, VIII, IX
— pelestarian kebudayaan, VIII, IX
— inovasi kebudayaan, VIII, IX

Anggaran kebudayaan
— pembiayaan kebudayaan, IV, VI, VIII
— transparansi anggaran, VI, IX
— *cultural budget tagging*, VIII, IX

Aset budaya
— pelindungan, V, VIII
— pengelolaan, V, VIII
— dokumentasi, VIII, IX
— keberlanjutan, V, VIII, IX

B

Baseline
— baseline kebudayaan 2025, IX
— baseline indikator, IX, X
— baseline kebijakan, VI, IX

Budaya
— sebagai aset pembangunan, I
— sebagai hak, I, II
— sebagai ekosistem, II, VII
— sebagai sumber kesejahteraan, I, VIII
— sebagai modal sosial, I, II
— sebagai sumber *public value*, II, VIII

Budaya digital
— transformasi digital, VIII, IX
— infrastruktur digital, VIII, IX
— konten budaya digital, VIII, IX
— arsip digital, VIII, IX

C

Capacity equalization
— kapasitas pemerintah daerah, VI
— ketimpangan kapasitas, VI
— hubungan pusat-daerah, IV, VI

Collaborative Cultural Partnership
— kemitraan kebudayaan, VIII, IX
— kolaborasi antaraktor, VII, VIII

Collaborative Governance
— teori, II
— mekanisme kolaborasi, II, VII
— aktor nonnegara, II, VII
— *shared understanding*, VII
— *co-production*, VII, IX
— risiko kolaborasi, VII

Cultural Capital
— modal budaya, II
— sumber daya budaya, II, V

Cultural Condition
— kondisi kebudayaan, II, V
— diagnosis kebudayaan, V, VI

Cultural Data Governance
— tata kelola data, IV, VII, VIII
— integrasi data, V, VI, IX

Cultural Diversity
— keragaman budaya, I, II, III
— ekspresi budaya, I, IV, VIII

Cultural Economy
— ekonomi kebudayaan, II, V, VIII, IX
— nilai ekonomi budaya, VIII
— kewirausahaan budaya, VIII, IX
— ekosistem ekonomi budaya, VIII, IX

Cultural Ecosystem
— konsep, II
— ekosistem kebudayaan Indonesia, V
— tata kelola ekosistem, VII, VIII
— integrasi ekosistem, IX

Cultural Governance
— teori, II
— tata kelola kebudayaan, IV
— hubungan antaraktor, II, IV, VII
— pemerintah sebagai pengorkestra, IV, VII, VIII

Cultural Human Capital
— modal manusia kebudayaan, II, V
— pengembangan SDM, VIII, IX
— pemetaan SDM, VIII, IX
— regenerasi, VIII, IX

Cultural Infrastructure
— infrastruktur kebudayaan, V, VIII, IX
— akses fasilitas budaya, V, VIII
— infrastruktur digital, VIII, IX

Cultural Participation
— partisipasi masyarakat, I, II, V, VII
— partisipasi inklusif, VIII, IX
— kesenjangan partisipasi, V, VI

Cultural Policy
— teori, II
— kebijakan kebudayaan Indonesia, III
— desain kebijakan, VI
— implementasi kebijakan, VI
— kebijakan adaptif, VI, VIII, IX

Cultural Resilience
— ketahanan kebudayaan, II, V
— faktor ketahanan, V, VIII
— program ketahanan budaya, VIII, IX
— ketahanan digital, IX

Cultural Rights
— hak budaya, I, II
— akses kebudayaan, II, VIII
— partisipasi budaya, II, VIII

Cultural Sustainability
— keberlanjutan kebudayaan, II, V
— keberlanjutan antargenerasi, II, VIII, IX
— keberlanjutan sistem budaya, V, IX

Cultural Talent and Skills Development
— pengembangan keterampilan, VIII, IX
— kompetensi pelaku budaya, V, VIII

Cultural Value
— nilai intrinsik, I, II
— nilai sosial, I, VIII
— nilai ekonomi, VIII
— penciptaan nilai bersama, VII, VIII

Cultural Well-being
— kesejahteraan kebudayaan, II, V, VIII, IX
— kebudayaan dan kualitas hidup, I, II
— indikator kesejahteraan, X

D

Data kebudayaan
— integrasi data, IV, V, VI
— kualitas data, V, VI
— tata kelola data, VII, VIII
— pemanfaatan data, IX, X

Data gap
— kesenjangan data, V, VI
— *policy–data gap*, VI

Digital Cultural Content and Archive
— konten digital, VIII, IX
— arsip kebudayaan, VIII, IX

Digital Cultural Infrastructure
— infrastruktur digital, VIII, IX
— pemerataan akses digital, V, VIII

Digital gap
— kesenjangan digital, V, VI
— ketimpangan akses teknologi, V, VIII

Digital transformation
— transformasi digital kebudayaan, VIII, IX
— AI dan kebudayaan, VIII, IX

Diplomasi kebudayaan
— diplomasi budaya, IV, VIII, IX
— posisi internasional, VIII, IX
— jejaring global, VIII, IX

E

Ekonomi budaya
— lihat **Cultural Economy**

Ekonomi kreatif
— kebudayaan dan ekonomi kreatif, VIII
— penciptaan nilai ekonomi, VIII

Ekosistem kebudayaan
— aktor, II, VII
— sumber daya, II, V
— tata kelola, VII, VIII
— transformasi ekosistem, IX

Evidence-based policy
— kebijakan berbasis bukti, II, VI
— data dan pengambilan keputusan, V, VI, X

Evaluasi kebijakan
— relevansi, VI
— koherensi, VI
— efektivitas, VI
— efisiensi, VI
— dampak, VI
— keberlanjutan, VI
— monitoring dan evaluasi, X

F

Financing gap
— kesenjangan pembiayaan, V, VI
— kebutuhan pembiayaan, VIII, IX
— pembiayaan berkelanjutan, VIII, IX

Fragmentasi data
— integrasi data, V, VI
— tata kelola data, VII

Fragmentasi kelembagaan
— koordinasi antaraktor, IV, VI
— integrasi kelembagaan, VII, VIII

Fragmentasi kebijakan
— kebijakan sektoral, III, V, VI
— *integrated policy*, VI, VIII

Fragmentasi pembiayaan
— koordinasi anggaran, VI, VIII
— diversifikasi pembiayaan, VIII, IX

G

Global Cultural Market and Network
— pasar budaya global, VIII, IX
— jejaring internasional, VIII, IX

Global cultural positioning
— posisi kebudayaan Indonesia, VIII, IX
— internasionalisasi kebudayaan, VIII, IX

Governance
— *Cultural Governance*, II, IV
— *Collaborative Governance*, II, VII
— *Adaptive Governance*, VIII, IX
— *Integrated Governance*, VIII, IX
— *Resilient Governance*, IX

Governance gap
— kesenjangan tata kelola, V, VI
— koordinasi, VI, VII
— kapasitas kelembagaan, VI, VII

H

Hak budaya
— lihat **Cultural Rights**

Human capital
— lihat **Cultural Human Capital**

I

Indeks Pembangunan Kebudayaan (IPK)
— pengukuran pembangunan kebudayaan, V, X
— indikator kebudayaan, X

Indikator
— input, X
— proses, X
— output, X
— outcome, X
— impact, X
— indikator kinerja, IX, X

Industri kreatif
— ekonomi kebudayaan, VIII
— penciptaan nilai, VIII

Infrastruktur kebudayaan
— lihat **Cultural Infrastructure**

Integrated Cultural Governance
— tata kelola terintegrasi, VIII, IX
— integrasi pusat-daerah, IV, VI, IX

Integrated Measurement System
— sistem pengukuran, X
— integrasi indikator, X

Intergenerational Cultural Sustainability
— keberlanjutan antargenerasi, VIII, IX
— transmisi budaya, VIII

Interoperabilitas
— data kebudayaan, VII, VIII
— sistem digital, VIII, IX

International Cultural Positioning
— posisi global, VIII, IX
— diplomasi kebudayaan, VIII, IX

K

Kebijakan adaptif
— perubahan lingkungan, IX
— pembelajaran kebijakan, X

Kebijakan berbasis outcome
— evaluasi kinerja, VI, X
— pembiayaan berbasis hasil, VIII

Kebijakan kebudayaan
— konsep, II
— evolusi Indonesia, III
— arsitektur, IV
— evaluasi, VI
— strategi, VIII
— roadmap, IX

Kebijakan lintas sektor
— koordinasi, II, IV, VII
— integrasi kebijakan, VI, VIII

Kesenjangan akses kebudayaan
— ketimpangan wilayah, V, VI
— fasilitas budaya, V, VIII

Kesenjangan kapasitas
— pemerintah daerah, IV, VI
— implementasi kebijakan, VI

Kesenjangan pembiayaan
— *financing gap*, V, VI

Kesenjangan partisipasi
— akses, V
— inklusivitas, VIII

Kesenjangan regenerasi
— SDM kebudayaan, V, VIII
— transmisi antargenerasi, VIII, IX

Kohesi sosial
— modal sosial, I, II
— kebudayaan dan pembangunan, I, VIII

Komunitas budaya
— subjek kebudayaan, I, IV, VII
— partisipasi, VII, VIII
— regenerasi, VIII

M

Modal budaya
— lihat **Cultural Capital**

Modal manusia kebudayaan
— lihat **Cultural Human Capital**

Modal sosial
— *bonding social capital*, II
— *bridging social capital*, II
— kohesi sosial, I, II

Milestone
— roadmap 2025–2045, IX
— tahapan kebijakan, IX

Monitoring
— pelaksanaan roadmap, IX, X
— indikator, X
— evaluasi berkala, X

MONDIACULT 2025
— kebijakan kebudayaan global, I, II, IX
— hak budaya, II
— pembangunan berkelanjutan, IX

Multi-actor policy
— aktor kebudayaan, VII, VIII
— kolaborasi, VII

Multidimensional
— nilai kebudayaan, II, VIII
— indikator kebudayaan, X
— sumber daya kebudayaan, X

O

Objek Pemajuan Kebudayaan (OPK)
— pelindungan, III, V, VIII
— dokumentasi, V, VIII
— pemanfaatan, VIII

OECD
— kebudayaan dan pembangunan, VIII
— ekonomi budaya, VIII
— kesejahteraan, VIII

Outcome
— indikator, X
— kebijakan berbasis hasil, VI, VIII
— *outcome-based cultural financing*, VIII, IX

Outcome-Based Cultural Financing
— pembiayaan berbasis hasil, VIII, IX

Orchestrated Collaborative Cultural Governance
— konsep utama, II
— pemerintah sebagai pengorkestra, IV, VII
— strategi kebijakan, VIII
— roadmap, IX

Output
— indikator, X
— evaluasi kebijakan, VI, X

P

Partisipasi budaya
— masyarakat, I, II, VII
— inklusivitas, VIII, IX
— kesenjangan, V, VI

Pelindungan
— konsep, III, VIII
— aset budaya, V, VIII
— dokumentasi, VIII
— transmisi, VIII, IX

Pemanfaatan
— kesejahteraan, VIII
— ekonomi budaya, VIII, IX
— diplomasi, VIII, IX

Pemajuan Kebudayaan
— pengertian, I, II
— empat dimensi, III, VIII
— tata kelola, IV, VII
— strategi nasional, VIII
— roadmap 2025–2045, IX
— indikator, X

Pembinaan
— pelaku kebudayaan, III, VIII
— SDM kebudayaan, VIII, IX
— regenerasi, VIII

Pembiayaan kebudayaan
— APBN dan APBD, IV
— diversifikasi, VIII, IX
— *outcome-based financing*, VIII
— pembiayaan berkelanjutan, VIII, IX

Pengembangan
— kreativitas, VIII
— inovasi, VIII, IX
— ekspresi budaya, VIII

Pemerintah daerah
— hubungan pusat-daerah, IV
— kapasitas, VI
— desentralisasi, III, IV, VI
— pembiayaan, IV, VI
— integrasi kebijakan, VI, IX

Pengembangan SDM
— lihat **Cultural Human Capital**

Policy gap
— diagnosis kebijakan, VI
— *policy–practice gap*, VI
— *policy–capacity gap*, VI
— *policy–resource gap*, VI
— *policy–data gap*, VI
— *policy–coordination gap*, VI

Policy instrument
— instrumen regulasi, VIII
— instrumen ekonomi, VIII
— instrumen informasi, VIII
— instrumen kelembagaan, VIII
— instrumen pengembangan kapasitas, VIII
— instrumen digital, VIII

Policy portfolio
— prioritas strategis, VIII
— 24 program strategis, VIII, IX

Public value
— nilai publik, II
— manfaat kebudayaan, VIII

R

RAN Pemajuan Kebudayaan
— implementasi RIPK, IX
— program lima tahunan, IX

Regenerasi kebudayaan
— SDM, V, VIII
— transmisi pengetahuan, VIII, IX
— keberlanjutan antargenerasi, IX

Regional inequality
— ketimpangan wilayah, V, VI
— kapasitas daerah, VI

Resilience gap
— ketahanan kebudayaan, V, VI
— kapasitas adaptasi, V, VIII

RIPK
— arah kebijakan nasional, IV
— 2025–2045, IV, IX
— empat fase, IX
— hubungan dengan roadmap, IX

Roadmap
— pengertian, IX
— baseline, IX
— fase kebijakan, IX
— milestone, IX
— target, IX
— risiko implementasi, IX
— monitoring dan evaluasi, X

S

SDG (*Sustainable Development Goals*)
— kebudayaan dan pembangunan berkelanjutan, I, II
— kesejahteraan, VIII
— agenda pembangunan, I

SDM kebudayaan
— kapasitas, V
— regenerasi, VIII
— keterampilan, VIII, IX
— modal manusia, II, VIII

Shared understanding
— collaborative governance, VII
— kolaborasi antaraktor, VII

Soft power
— diplomasi kebudayaan, VIII, IX
— posisi internasional, VIII

Social capital
— modal sosial, II
— kohesi sosial, I, II
— *bonding* dan *bridging*, II

Strategic priority
— prioritas kebijakan, VIII
— delapan prioritas strategis, VIII, IX

Strategi Kebudayaan
— posisi dalam arsitektur kebijakan, IV
— hubungan dengan RIPK, IV, IX
— implementasi, IV, VIII

Sustainability
— keberlanjutan budaya, II, V
— keberlanjutan pembiayaan, VIII, IX
— keberlanjutan antargenerasi, VIII, IX

System Integration Gap
— lihat **Cultural System Integration Gap**

T

Tata kelola kebudayaan
— arsitektur, IV
— pemerintah pusat, IV
— pemerintah daerah, IV
— komunitas, VII
— kolaborasi, VII
— integrasi, VIII, IX

Theory of Change
— hubungan masalah dan intervensi, II, VI
— strategi kebijakan, VIII
— roadmap, IX
— indikator outcome, X

Transformasi digital
— kebudayaan, VIII, IX
— AI, VIII, IX
— infrastruktur digital, VIII

Transformasi kebijakan
— *government to governance*, VII, VIII
— *input-oriented to outcome-oriented*, VIII
— *static to adaptive policy*, VIII

Transmisi budaya
— pengetahuan budaya, VIII
— antargenerasi, VIII, IX
— dokumentasi, VIII

U

UNESCO
— kebijakan kebudayaan global, I, II, IX
— MONDIACULT 2025, II, IX
— keberlanjutan budaya, II
— hak budaya, II

UU Pemajuan Kebudayaan
— UU Nomor 5 Tahun 2017, III, IV, VIII
— pelindungan, pengembangan, pemanfaatan, pembinaan, III, VIII
— arsitektur kebijakan, IV

W

Well-being
— *Cultural Well-being*, II, VIII, IX
— kesejahteraan masyarakat, I, VIII
— indikator kesejahteraan, X

INDEKS TEMATIK UTAMA

Aktor → aktor kebudayaan; pemerintah; pemerintah daerah; komunitas; perguruan tinggi; dunia usaha; media; platform digital

Aset budaya → pelindungan; dokumentasi; pengelolaan; keberlanjutan

Data → data kebudayaan; integrasi data; *data gap*; *Cultural Data Governance*

Digitalisasi → transformasi digital; infrastruktur digital; arsip digital; AI; ketimpangan digital

Ekonomi → *Cultural Economy*; ekonomi kreatif; kewirausahaan budaya; penciptaan nilai

Evaluasi → relevansi; koherensi; efektivitas; efisiensi; dampak; keberlanjutan; indikator

Kebijakan → *Cultural Policy*; *policy gap*; instrumen kebijakan; desain kebijakan; implementasi

Kelembagaan → fragmentasi kelembagaan; kapasitas; koordinasi; integrasi

Kesejahteraan → *Cultural Well-being*; *Public Value*; nilai ekonomi; nilai sosial

Kolaborasi → *Collaborative Governance*; *Co-Production*; *Shared Understanding*; kemitraan

Kebudayaan → aset; ekosistem; partisipasi; hak; keberlanjutan; ketahanan; kesejahteraan

Pembiayaan → APBN; APBD; *Financing Gap*; *Outcome-Based Cultural Financing*; pembiayaan berkelanjutan

Pemajuan Kebudayaan → pelindungan; pengembangan; pemanfaatan; pembinaan

Partisipasi → akses; inklusivitas; kesenjangan; *Cultural Citizenship*

Pemerintah → regulator; koordinator; fasilitator; pembiaya; pelindung; evaluator; pengorkestra

Regenerasi → SDM; keterampilan; transmisi; keberlanjutan antargenerasi

Roadmap 2025–2045 → baseline; fase; prioritas; program; milestone; target; risiko; monitoring; evaluasi

Tata kelola → *Cultural Governance*; *Integrated Governance*; *Adaptive Governance*; *Resilient Governance*

Teknologi → digitalisasi; AI; infrastruktur digital; interoperabilitas

Ketahanan → *Cultural Resilience*; *Resilience Gap*; adaptasi; keberlanjutan

PENULIS

Insan Harapan Harahap

Penulis dan pemerhati kebijakan publik yang memiliki perhatian pada isu kebudayaan, tata kelola, pembangunan, dan transformasi sosial. Dalam buku ini, pemikirannya diarahkan pada penguatan kebijakan pemajuan kebudayaan melalui pendekatan yang sistematis, berbasis bukti, kolaboratif, dan berorientasi pada keberlanjutan. Perhatiannya terhadap hubungan antara kebijakan, kelembagaan, masyarakat, dan ekosistem kebudayaan tercermin dalam upaya merumuskan kerangka strategis pemajuan kebudayaan Indonesia menuju 2045 yang adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

M. Tri Andika Kurniawan

Akademisi dan penulis yang memiliki perhatian pada kajian kebijakan publik, tata kelola, dan pembangunan. Dalam buku ini, kontribusinya berfokus pada pengembangan kerangka analisis kebijakan pemajuan kebudayaan, khususnya mengenai hubungan antara kelembagaan, kolaborasi antaraktor, kapasitas kebijakan, dan implementasi. Perspektif tersebut memperkuat pembahasan mengenai pentingnya tata kelola kolaboratif dan integrasi kebijakan dalam membangun ekosistem kebudayaan yang mampu merespons perubahan sosial, teknologi, ekonomi, dan lingkungan secara adaptif menuju Indonesia 2045.

Indonesia memiliki kekayaan budaya yang luar biasa, tetapi kekayaan tersebut belum selalu diikuti oleh kemampuan sistem kebudayaan untuk melindungi, mengembangkan, memanfaatkan, dan mewariskannya secara berkelanjutan.

Buku Roadmap Kebijakan Pemajuan Kebudayaan Nasional: Strategi, Tata Kelola, dan Transformasi Kebudayaan Indonesia Menuju 2045 berangkat dari persoalan tersebut. Kebudayaan ditempatkan bukan sekadar sebagai warisan yang harus dicatat dan dilestarikan, melainkan sebagai ekosistem hidup yang membutuhkan kebijakan, kelembagaan, sumber daya, partisipasi, pembiayaan, serta tata kelola yang mampu merespons perubahan sosial, ekonomi, teknologi, dan lingkungan.

Buku ini menjelaskan posisi strategis kebudayaan dalam pembangunan nasional sekaligus menunjukkan berbagai kesenjangan yang membuat kekayaan budaya belum sepenuhnya menjadi kekuatan pembangunan. Kerangka analisis dibangun melalui Cultural Policy, Cultural Governance, Collaborative Governance, Cultural Sustainability, Cultural Resilience, dan Cultural Well-being. Di dalamnya diperkenalkan Cultural System Integration Gap sebagai perspektif untuk membaca keterputusan antara kebijakan, kelembagaan, data, pembiayaan, kapasitas, dan praktik kebudayaan. Dengan pendekatan tersebut, persoalan kebudayaan dipahami sebagai persoalan sistem, bukan sekadar persoalan pelestarian objek atau penyelenggaraan program.

Pembahasan kemudian menelusuri perkembangan kebijakan kebudayaan Indonesia dan perubahan paradigma dari pendekatan pelestarian menuju pemajuan kebudayaan. Perhatian diarahkan pada arsitektur kebijakan, pembagian peran pemerintah pusat dan daerah, serta hubungan antara negara, komunitas, dunia usaha, perguruan tinggi, media, dan aktor lainnya. Buku ini juga memotret kondisi kebudayaan melalui berbagai persoalan yang berkaitan dengan aset budaya, sumber daya manusia, infrastruktur, pembiayaan, partisipasi, digitalisasi, tata kelola, ekonomi kebudayaan, ketahanan, dan kesejahteraan.

Atas dasar diagnosis tersebut, buku menawarkan pendekatan evaluasi kebijakan berbasis bukti dan tata kelola kolaboratif. Strategi kebijakan diarahkan pada penguatan ekosistem, kapasitas manusia dan kelembagaan, integrasi data, perluasan partisipasi, keberlanjutan pembiayaan, transformasi digital, pengembangan ekonomi kebudayaan, serta penguatan posisi kebudayaan Indonesia dalam jejaring global. Seluruh arah tersebut diterjemahkan ke dalam roadmap 2025–2045 melalui empat tahapan: Foundation and Consolidation, Acceleration and Integration, Transformation and Innovation, serta Resilience and Global Positioning.

Pada akhirnya, roadmap diposisikan bukan sebagai cetak biru yang kaku, melainkan sebagai kerangka kebijakan yang dapat dipantau, dievaluasi, dan disesuaikan berdasarkan data serta pembelajaran. Keberhasilan pemajuan kebudayaan tidak cukup diukur dari banyaknya program, dokumen, atau aset yang tercatat, tetapi dari sejauh mana kebudayaan tetap hidup, diwariskan, diakses secara adil, beradaptasi terhadap perubahan, memperkuat ketahanan masyarakat, dan menghasilkan kesejahteraan.

Bpress
Penerbitan Universitas Bakrie

Komplek Rasuna Epicentrum
Jl. HR. Rasuna Said, Setiabudi,
Kuningan Jakarta 12920

ISBN 978-634-7971-04-3 (PDF)
9 786347 971043