

Implementasi Prinsip Manajemen Proyek pada Pembangunan Bandung Creative Hub dan Implikasinya terhadap Pemanfaatan Fasilitas Publik

Carissa Adhara¹, Muhammad Faiz Dwi Sakti², Nazara Dea Ratna Putri³, Rafarza Muhammadi⁴, Salviaputri Irsha Khamini⁵, Yayan Nuryanto⁶

^{1,2,3,4,5,6}Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran
carissa23001@mail.unpad.ac.id, muhammad23162@mail.unpad.ac.id, nazara23001@mail.unpad.ac.id,
rafarza23001@mail.unpad.ac.id, salviaputri23001@mail.unpad.ac.id, yayan.nuryanto@unpad.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi prinsip manajemen proyek pada pembangunan Bandung Creative Hub (BCH) serta implikasinya terhadap pemanfaatan fasilitas publik pasca pembangunan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur, observasi lapangan, dan wawancara dengan pengunjung BCH, penelitian ini menilai penerapan elemen planning, scheduling, dan controlling berdasarkan kerangka Kerzner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tahap perencanaan dan penjadwalan pembangunan BCH telah dilaksanakan dengan cukup terstruktur sehingga proyek dapat diselesaikan tepat waktu. Namun, efektivitas controlling masih belum optimal, terutama pada aspek pengelolaan pasca konstruksi yang ditandai dengan belum adanya regulasi operasional yang baku, kendala kenyamanan fisik, serta minimnya integrasi dengan aktivitas ekonomi lokal. Temuan juga memperlihatkan bahwa BCH memberikan manfaat nyata sebagai ruang belajar dan berkegiatan kreatif, namun realisasi manfaat tersebut belum mencapai potensi maksimal akibat sejumlah tantangan operasional dan administratif. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan proyek publik tidak hanya ditentukan oleh penyelesaian fisik, tetapi juga oleh kualitas pengelolaan berkelanjutan yang mampu memastikan bahwa fasilitas publik berfungsi sesuai tujuan sosial dan ekonomi yang diharapkan.

Kata Kunci: Bandung Creative Hub, Manajemen Proyek, Fasilitas Publik

PENDAHULUAN

Pembangunan fasilitas publik sebagai ruang kreativitas dan pemberdayaan masyarakat merupakan salah satu strategi penting pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas hidup, produktivitas, serta daya saing kota. Kota Bandung yang telah lama dikenal sebagai “kota kreatif” dan secara resmi diakui oleh UNESCO sebagai “*City of Design*”. Upaya memperkuat ekosistem ekonomi kreatif semakin mengemuka seiring meningkatnya peran industri kreatif dalam pembangunan daerah. Salah satu program strategis yang lahir dari kebutuhan tersebut adalah pembangunan Bandung *Creative Hub* (BCH), sebuah pusat kreativitas yang digagas Pemerintah Kota Bandung sebagai ruang kolaborasi, produksi, edukasi, dan pengembangan talenta kreatif di berbagai subsektor. BCH diharapkan menjadi simpul penting yang menghubungkan pemerintah, pelaku industri kreatif, komunitas, masyarakat umum, serta sektor swasta dalam ekosistem kreatif kota. Proyek pembangunan BCH dimulai pada Mei 2016 dan secara resmi dibuka untuk umum pada 28 Desember 2017 oleh Wali Kota Bandung.

Pembangunan sebuah fasilitas publik berskala besar seperti Bandung *Creative Hub* tidak dapat dilepaskan dari prinsip-prinsip manajemen proyek. Prinsip manajemen proyek dalam pembangunan infrastruktur publik membutuhkan proses perencanaan yang matang, penjadwalan yang realistis, serta mekanisme pengendalian yang efektif untuk memastikan bahwa output yang dihasilkan sesuai kebutuhan dan tujuan awal. Dalam *mini riset* ini, penulis mengusung teori manajemen proyek oleh Harold Kerzner (2017) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Planning mencakup proses analisis kebutuhan, perumusan

tujuan, perencanaan anggaran, desain fasilitas, serta pengidentifikasian pemangku kepentingan. Scheduling berfokus pada alokasi waktu, pengorganisasian tahapan pekerjaan, serta pengaturan sumber daya agar proyek selesai tepat waktu. Sementara controlling melibatkan aktivitas pemantauan, evaluasi, pengendalian kualitas, serta mitigasi kendala selama proses pembangunan. Ketiga prinsip tersebut seharusnya terintegrasi secara konsisten agar proyek fasilitas publik tidak hanya selesai secara fisik, tetapi juga berfungsi optimal sesuai tujuan.

Bandung *Creative Hub* menarik untuk dikaji bagaimana prinsip-prinsip manajemen proyek tersebut diterapkan dalam proses pembangunannya. Pembangunan BCH relatif cepat dan menjadi salah satu proyek prioritas Pemerintah Kota Bandung pada masa itu. Akan tetapi, efektivitas penerapan prinsip manajemen proyek tidak hanya dinilai dari keberhasilan menyelesaikan pembangunan, tetapi juga dari kesesuaian output dengan kebutuhan masyarakat, efisiensi penggunaan anggaran, transparansi, serta kemampuan pemerintah dalam mengantisipasi tantangan pasca-pembangunan. Banyak proyek pemerintah yang sukses secara konstruksi namun tidak berhasil memberikan manfaat maksimal karena rendahnya kualitas perencanaan awal atau lemahnya pengelolaan setelah proyek selesai. Oleh karena itu, penelitian penerapan prinsip *project management* pada pembangunan BCH relevan untuk menilai apakah pembangunan fasilitas publik ini telah direncanakan, dijadwalkan, dan dikendalikan secara tepat sesuai standar manajemen proyek.

Realisasi manfaat BCH pasca pembangunan, baik dari perspektif masyarakat maupun pemerintah sebagai fasilitas publik seharusnya memberikan manfaat sosial-ekonomi yang terukur dan dirasakan nyata oleh pelaku kreatif maupun masyarakat umum. Manfaat tersebut dapat berupa peningkatan kapasitas kreatif, penyediaan ruang berkegiatan yang inklusif, peningkatan kolaborasi dan jejaring, kemudahan akses terhadap fasilitas produksi kreatif, hingga kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi kreatif lokal. Dari sisi pemerintah, manfaat dapat berupa optimalisasi aset publik, peningkatan reputasi kota kreatif, serta penguatan branding daerah. BCH berpotensi mengalami masalah terkait pemanfaatan ruang, pemeliharaan fasilitas, sistem pengelolaan, manajemen program, alokasi anggaran operasional, hingga kurang optimalnya koordinasi antar pemangku kepentingan. Beberapa komunitas kreatif bahkan sering menghadapi isu mengenai keterbatasan jadwal, aksesibilitas fasilitas, transparansi peminjaman ruang, serta minimnya program pendampingan berkelanjutan. Pengelolaan fasilitas kreatif menuntut pendekatan yang tidak hanya administratif tetapi juga adaptif terhadap dinamika industri kreatif yang sangat cepat berubah. Analisis mengenai kendala dan tantangan pada BCH penting untuk menilai sejauh mana pengelolaan fasilitas tersebut mampu bertahan, berinovasi, dan memberikan pelayanan publik yang efektif.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan mengkaji secara komprehensif implementasi prinsip manajemen proyek dalam pembangunan Bandung Creative Hub serta implikasinya terhadap pemanfaatan fasilitas publik. Kajian dilakukan untuk mengetahui bagaimana latar belakang pembangunan BCH; bagaimana penerapan prinsip meliputi *planning*, *scheduling*, dan *controlling* dalam pembangunan BCH; bagaimana realisasi manfaat BCH pasca pembangunan dilihat dari perspektif masyarakat, pengguna, dan pemerintah; serta apa saja tantangan dan kendala yang muncul terkait pemanfaatan dan pengelolaan BCH setelah proyek selesai. Keempat aspek ini diharapkan mampu memberikan gambaran utuh mengenai kualitas pembangunan dan pemanfaatan BCH sebagai fasilitas publik yang strategis. Penelitian ini menghubungkan kualitas manajemen proyek dengan kinerja pemanfaatan fasilitas publik pasca pembangunan. Penelitian ini mendekatkan pemahaman bahwa keberhasilan sebuah proyek publik tidak berhenti pada penyelesaian konstruksi, melainkan juga diukur dari sejauh mana fasilitas tersebut mampu memberikan manfaat nyata bagi masyarakat serta menciptakan ruang kreatif yang inklusif, produktif, dan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bandung *Creative Hub*

Pembangunan Bandung Creative Hub (BCH) tidak terlepas dari pengakuan internasional yang diterima Kota Bandung dalam mengembangkan ekonomi kreatif. Pada tanggal 11 Desember 2015, UNESCO secara resmi menetapkan Kota Bandung sebagai bagian dari UNESCO Creative Cities Network (UCCN) dalam kategori *City of Design* (Kota Desain). Pengakuan ini menjadikan Bandung sebagai kota kedua di Indonesia yang masuk dalam jaringan UCCN, setelah Pekalongan yang diterima pada tahun 2014. Penetapan ini merupakan hasil dari tiga tahun proses pendaftaran yang dipimpin oleh Wali Kota Bandung pada waktu itu, Ridwan Kamil, yang telah menyiapkan dokumentasi komprehensif berupa buku argumentasi (*dossier*) tebal untuk membuktikan potensi kreativitas Kota Bandung kepada UNESCO. Dengan masuknya Bandung dalam UCCN, terbuka komitmen yang lebih serius dari Pemerintah Kota Bandung untuk mengembangkan ekosistem ekonomi kreatif melalui penyediaan infrastruktur pendukung. Pemerintah Kota Bandung menyadari bahwa meskipun kota ini memiliki potensi sumber daya manusia yang kreatif dan banyak komunitas kreatif yang aktif, masih terdapat keterbatasan dalam hal ketersediaan ruang fisik dan fasilitas yang dapat mengakomodasi berbagai aktivitas ekonomi kreatif secara terpusat dan profesional. Kondisi ini menjadi salah satu faktor pendorong utama untuk membangun sebuah gedung khusus yang dapat menjadi pusat konvergensi bagi para pelaku industri kreatif dari berbagai subsektor.

Bandung *Creative Hub* Terletak di jalan Jl. Laswi No.7, Kacapiring, Kec. Batununggal, Kota Bandung, Jawa Barat. Latar belakang pembangunan BCH mencakup tiga tujuan utama. Pertama, BCH dibangun sebagai fasilitas penunjang ekonomi kreatif yang menyediakan ruang, peralatan, dan infrastruktur bagi para pelaku industri kreatif untuk mengembangkan ide, berkarya, berkolaborasi, dan memasarkan produk kreatif mereka. Kedua, BCH berfungsi sebagai penggerak komunitas kreatif di Kota Bandung dengan menyediakan platform bagi berbagai komunitas kreatif untuk berkumpul, berbagi pengetahuan, melakukan kolaborasi lintas sektor, dan memperkuat ekosistem kreatif lokal. Ketiga, BCH didirikan sebagai gedung kesenian modern yang membedakan dirinya dari gedung serbaguna konvensional. Penekanan pada "modern" dan "kesenian" mengindikasikan bahwa BCH tidak dimaksudkan sebagai venue umum untuk segala jenis acara, melainkan fasilitas yang secara spesifik mengakomodasi kegiatan yang termasuk dalam 17 subsektor industri kreatif yang telah ditetapkan dalam kebijakan ekonomi kreatif nasional Indonesia, yakni yakni pengembangan permainan, arsitektur, desain interior, musik, seni rupa, desain produk, *fashion*, kuliner, film, animasi dan video, fotografi, desain komunikasi visual, televisi dan radio, kriya, periklanan, seni pertunjukan, penerbitan, dan yang terakhir adalah aplikasi. Secara historis, inisiatif pembangunan BCH juga sejalan dengan visi kepemimpinan Ridwan Kamil sebagai Wali Kota Bandung (2013-2018), yang secara aktif mempromosikan *Design Thinking* dalam penyelesaian masalah perkotaan dan pembangunan infrastruktur budaya.

Secara komprehensif, tujuan pembangunan BCH dapat diuraikan dalam beberapa aspek yang saling melengkapi. Secara ekonomi, BCH bertujuan untuk meningkatkan daya saing ekonomi kreatif Kota Bandung dengan menyediakan fasilitas yang dapat mempercepat proses inkubasi ide, pengembangan produk, dan komersialisasi karya kreatif. Dengan memiliki fasilitas lengkap dan modern, pelaku industri kreatif tidak perlu membeli atau menyewa peralatan mahal, sehingga dapat mengurangi biaya operasional dan meningkatkan daya saing mereka di pasar. Secara sosial dan komunitas, BCH dirancang untuk menjadi ruang publik yang inklusif dan memberdayakan, terutama

bagi generasi muda yang memiliki minat dan talenta di bidang kreatif tetapi memiliki keterbatasan akses finansial. Dengan kebijakan penggunaan fasilitas yang gratis untuk pemegang Kartu Tanda Penduduk (KTP) Kota Bandung, BCH membuka kesempatan yang sama bagi seluruh lapisan masyarakat untuk mengakses fasilitas berkualitas tinggi. Ini sejalan dengan prinsip keadilan sosial dan penghilangan hambatan akses dalam pembangunan infrastruktur publik. Secara budaya dan identitas, BCH bertujuan untuk memperkuat posisi Bandung sebagai kota kreatif yang diakui secara internasional (UNESCO UCCN). Kehadiran BCH menjadi bukti fisik dan simbol komitmen pemerintah terhadap pengembangan ekonomi kreatif, serta menjadi landmark cultural yang menunjukkan identitas kota. Desain arsitektur BCH yang unik dengan ornamen prisma berwarna-warni menunjukkan ekspresi visual dari semangat kreativitas dan inovasi yang ingin dipromosikan oleh Kota Bandung.

Secara fisik, BCH terdiri dari 6 lantai, 1 basement, dan 1 rooftop, dengan total luas bangunan mencapai 10.000 meter persegi. Bangunan ini berbentuk unik dengan trapesium dan dihiasi ornamen prisma berwarna-warni (biru, kuning, dan hijau) yang menempel pada dinding, menjadikan BCH sebagai landmark visual yang khas di Kota Bandung. Setiap lantai di BCH memiliki fungsi dan fasilitas spesifik yang dirancang untuk mendukung berbagai jenis aktivitas kreatif. Basement: Area basement digunakan sebagai ruang parkir kendaraan bermotor dan juga berfungsi sebagai area untuk kegiatan khusus seperti pameran mini, konser mini, atau produksi video klip. Area ini juga menyediakan ruang penyimpanan dan infrastruktur pendukung lainnya. Lantai Dasar: Lantai dasar BCH menampilkan area publik yang dapat diakses 24 jam, termasuk café/coffee shop, design store (toko desain), musholla, toilet, dan area entrance (pintu masuk utama). Design store berfungsi sebagai tempat untuk menjual dan memamerkan produk-produk desain dari para kreator lokal. Area ini dirancang untuk menjadi zona transisi yang mengundang pengunjung untuk masuk ke lantai-lantai berikutnya. Lantai 1: menampung beberapa fasilitas utama, termasuk exhibition area atau ruang pameran/galeri, studio musik (yang dilengkapi peralatan recording profesional), perpustakaan kreatif yang mengkhususkan diri pada koleksi buku terkait ekonomi kreatif, ruang kaca (glass space) yang merupakan co-working space transparan dengan kapasitas untuk beberapa pengguna, dan amphitheater (mini teater terbuka). Ruang pameran di lantai ini sering digunakan untuk memamerkan karya seni, fotografi, dan produk kreatif lainnya. Lantai 2: Lantai dua menyediakan fasilitas seperti auditorium berstandar bioskop dengan kapasitas 150-156 orang dan dilengkapi dengan speaker dan big screen berkualitas tinggi, area screening film, studio recording musik yang dirancang untuk keperluan rekaman band dan musisi solo secara gratis, studio fotografi, dan ruang kaca kedua sebagai co-working space tambahan. Auditorium di lantai ini menjadi ruang favorit untuk menyelenggarakan berbagai acara besar seperti launching produk, screening film, workshop, dan seminar. Lantai 3: Lantai ketiga menampung fasilitas kreatif yang lebih spesifik, termasuk studio tari yang dilengkapi cermin dan perlengkapan tari, studio fotografi (yang berbeda dari lantai sebelumnya dalam hal ukuran dan spesifikasi), green screen studio untuk keperluan produksi video dan film, dan ruang untuk workshop fotografi dan kegiatan kreatif lainnya. Lantai 4: Lantai empat difokuskan pada studio animasi dan editing, studio desain grafis, studio keramik, ruang kelas atau kelas workshop kecil, dan ruang manajemen. Studio animasi dan editing dilengkapi dengan komputer workstation berspesifikasi tinggi untuk rendering dan editing video, sementara studio keramik menyediakan peralatan dan tanah liat untuk kegiatan kriya. Lantai 5: Lantai lima menampilkan fasilitas seperti studio fashion gallery untuk aktivitas fashion dan jahit-menjahit (dilengkapi mesin jahit, mesin obras, dan mesin bordir), aula serbaguna dengan kapasitas 80 orang untuk pertemuan dan workshop skala menengah, craft room untuk kegiatan kriya dan kerajinan tangan, dan ruang tambahan untuk berbagai kegiatan kreatif.

Lantai 6: Lantai tertinggi menyediakan rooftop garden yang berfungsi sebagai area taman dan ruang komunal terbuka, tempat yang nyaman untuk santai, bekerja outdoor, atau mengadakan kegiatan kreatif yang memerlukan udara terbuka. Fasilitas Penunjang: Selain fasilitas utama di setiap lantai, BCH juga dilengkapi dengan fasilitas penunjang umum yang tersebar di seluruh bangunan, termasuk toilet di setiap lantai, lift untuk kemudahan akses, sistem air conditioner, sistem keamanan, jaringan internet/wifi gratis, dan sistem pencahayaan yang dirancang khusus. BCH menyediakan lebih dari 10 studio dan ruang khusus yang didukung oleh infrastruktur modern dan peralatan profesional, menjadikannya fasilitas kreatif paling lengkap di Indonesia pada masa pembangunannya.

Penerapan Teori Project Management pada Proyek Bandung Creative Hub

a. Planning

Berdasarkan teori Harold Kerzner dalam bukunya *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (2017), aspek planning merupakan fondasi utama dalam manajemen proyek, yang melibatkan proses sistematis untuk mendefinisikan tujuan, ruang lingkup, sumber daya, risiko, dan strategi eksekusi agar proyek dapat berjalan efisien dan efektif. Dalam konteks proyek Bandung Creative Hub (BCH), sebuah inisiatif strategis Pemerintah Kota Bandung untuk membangun pusat inovasi kreatif yang mencakup pengembangan infrastruktur fisik, program pendidikan talenta, dan ekosistem ekonomi kreatif, planning diterapkan dengan mengadopsi kerangka kerja Kerzner untuk memastikan keselarasan antara visi jangka panjang dan implementasi praktis. Kerzner menekankan bahwa planning dimulai dengan pembentukan Work Breakdown Structure (WBS), yang memecah proyek kompleks menjadi elemen-elemen yang lebih kecil dan mudah dikelola. Di BCH, WBS digunakan untuk mengidentifikasi komponen utama seperti pembangunan gedung pusat kreatif, pengadaan fasilitas teknologi (misalnya, studio produksi dan ruang coworking), pengembangan kurikulum pelatihan untuk seniman dan wirausahawan, serta integrasi dengan jaringan kreatif lokal, sehingga setiap tugas dapat dialokasikan dengan jelas kepada tim terkait, seperti arsitek, kontraktor, dan ahli budaya.

Selanjutnya, Kerzner menyoroti pentingnya identifikasi dan analisis risiko dalam fase planning, yang melibatkan pemetaan potensi ancaman dan pengembangan rencana mitigasi. Pada proyek BCH, risiko utama yang diantisipasi meliputi keterbatasan anggaran dari sumber pemerintah yang sering fluktuatif, resistensi dari komunitas lokal terhadap perubahan urban, serta tantangan eksternal seperti pandemi atau perubahan regulasi budaya nasional. Berdasarkan pendekatan Kerzner, BCH melakukan analisis risiko kualitatif dan kuantitatif, seperti menggunakan Probability-Impact Matrix untuk menilai dampak risiko terhadap timeline dan biaya, serta menyusun contingency plan seperti diversifikasi pendanaan melalui kemitraan dengan sektor swasta atau crowdfunding. Estimasi biaya dan waktu juga menjadi bagian integral, di mana Kerzner merekomendasikan penggunaan teknik seperti Analogous Estimating atau Parametric Estimating untuk menghasilkan baseline yang akurat. Di BCH, estimasi ini mencakup proyeksi biaya konstruksi (berdasarkan data historis proyek serupa di Bandung) dan waktu penyelesaian, dengan margin kesalahan yang diperhitungkan untuk variabilitas harga material atau cuaca, memastikan bahwa rencana awal tidak terlalu optimis dan dapat disesuaikan dengan kondisi riil.

Kerzner juga menekankan peran stakeholder dalam planning, termasuk keterlibatan pemangku kepentingan untuk memastikan alignment tujuan. Pada BCH, planning melibatkan konsultasi ekstensif dengan stakeholder seperti Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Bandung, komunitas seniman, akademisi, dan investor, melalui workshop dan survei untuk mendefinisikan deliverables utama, seperti peningkatan jumlah startup kreatif atau pameran budaya tahunan. Selain

itu, Kerzner mendorong integrasi aspek etika dan keberlanjutan dalam planning, yang di BCH tercermin dalam komitmen untuk mendukung ekonomi kreatif berkelanjutan, seperti inklusi gender dalam program talenta dan penggunaan bahan ramah lingkungan untuk konstruksi. Meskipun planning di BCH menunjukkan kepatuhan tinggi terhadap prinsip Kerzner—dengan bukti dari dokumen perencanaan resmi yang menunjukkan WBS yang terstruktur dan mitigasi risiko yang proaktif tantangan seperti dinamika sosial-politik di Bandung sering memerlukan revisi iteratif, seperti penyesuaian ruang lingkup akibat perubahan prioritas pemerintah.

b. Scheduling

Dalam manajemen proyek, aspek scheduling berfungsi untuk mengatur urutan kegiatan, durasi, serta ketergantungan antar tugas sehingga proyek dapat selesai tepat waktu. Pada proyek Bandung Creative Hub, teori penjadwalan seperti Work Breakdown Structure (WBS), Critical Path Method (CPM), dan Gantt Chart dapat diterapkan untuk memastikan seluruh aktivitas pembangunan berjalan terkoordinasi. Dimulai dari penyusunan WBS, seluruh pekerjaan misalnya perencanaan arsitektur, pembangunan struktur gedung, instalasi utilitas, hingga penyelesaian interior diuraikan menjadi paket kerja yang lebih kecil untuk memudahkan pengendalian. Setelah itu, metode CPM digunakan untuk mengidentifikasi jalur kritis, yaitu rangkaian aktivitas yang tidak boleh terlambat karena akan langsung memengaruhi waktu penyelesaian proyek. Dengan mengetahui jalur kritis, manajer proyek dapat memusatkan pengawasan pada aktivitas yang memiliki risiko keterlambatan tertinggi. Selanjutnya, jadwal keseluruhan divisualisasikan dalam bentuk Gantt Chart untuk mempermudah pemantauan kemajuan, penyesuaian durasi pekerjaan, serta koordinasi antar kontraktor dan pemangku kepentingan. Melalui penerapan teori-teori tersebut, proses pembangunan Bandung Creative Hub dapat dikelola secara lebih efektif, efisien, dan terukur sehingga risiko keterlambatan maupun pembengkakan biaya dapat diminimalkan.

c. Controlling

Tahap controlling dalam manajemen proyek merupakan proses yang memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai rencana dengan cara memantau, mengevaluasi, dan mengendalikan setiap penyimpangan yang muncul selama proyek berlangsung. Dalam kerangka teori Kerzner (2017), controlling tidak hanya berfokus pada pengawasan selama konstruksi, tetapi juga memastikan keberlanjutan manfaat proyek dan kesesuaian hasil akhir dengan tujuan strategis pemerintah. Dengan kata lain, controlling menjadi jembatan antara keberhasilan teknis dan keberhasilan pemanfaatan fasilitas publik.

Pada pembangunan Bandung Creative Hub (BCH), fungsi pengendalian sebenarnya telah dijalankan pada tahap awal pembangunan melalui pemantauan anggaran, waktu, dan ruang lingkup proyek. Hal ini tercermin dari fakta bahwa gedung BCH dapat diselesaikan dalam rentang waktu yang direncanakan dan berada dalam kisaran biaya pembangunan sekitar Rp40 miliar. Namun, sebagaimana ditegaskan Kerzner, keberhasilan proyek tidak cukup hanya dinilai dari terpenuhinya triple constraint (“on time, on budget, on scope”), tetapi juga dari bagaimana hasil tersebut memenuhi tujuan strategis jangka panjang dan ekspektasi para pemangku kepentingan. Dalam konteks BCH, aspek inilah yang menunjukkan adanya tantangan dalam pengendalian pasca-pembangunan.

Hasil observasi dan diskusi lapangan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi pengguna dengan realitas pengelolaan operasional gedung. Beberapa pengunjung menyampaikan bahwa BCH terasa bising, kurang nyaman dari segi suhu ruangan, minim fasilitas makan, dan masih terdapat keterbatasan dalam tatalaksana ruang kerja bersama. Masukan ini menggambarkan bahwa

fungsi quality control terhadap aspek kenyamanan pengguna belum berjalan optimal. Kerzner menekankan pentingnya integrasi feedback loop sebagai bagian dari controlling, di mana suara pengguna harus menjadi dasar evaluasi berkelanjutan agar output proyek tetap relevan dan sesuai kebutuhan komunitas.

Di luar aspek kenyamanan, controlling pada BCH juga menghadapi kendala administratif. Dalam temuan lapangan serta laporan legislasi daerah, terdapat indikasi bahwa struktur kelembagaan BCH belum memiliki regulasi pengelolaan yang kokoh. Gedung sempat “tidak berfungsi” karena belum adanya pedoman operasional resmi, dan pengelolaan masih mengandalkan arahan informal. Kerzner menjelaskan bahwa kelemahan struktur manajemen adalah kegagalan pengendalian yang bersifat sistemik: ketika tidak ada aturan dan prosedur yang jelas, maka sulit memastikan akuntabilitas, konsistensi, serta pengawasan terhadap potensi penyimpangan, termasuk isu dugaan pungutan liar yang sempat mencuat.

Jika dievaluasi berdasarkan kerangka Kerzner, pengendalian pada proyek BCH terlihat kuat di tahap konstruksi, namun belum berlanjut secara penuh pada tahap pengelolaan pasca-proyek. Padahal, Kerzner menekankan bahwa post-project control merupakan salah satu elemen kunci dalam memastikan manfaat strategis sebuah fasilitas publik. Di sini terlihat bahwa efektivitas controlling BCH bergantung pada tiga aspek penting: (1) kejelasan regulasi dan struktur organisasi pengelola, (2) mekanisme evaluasi berbasis masukan pengguna, dan (3) keberlanjutan program kreatif yang memastikan BCH tidak hanya menjadi bangunan fisik, tetapi pusat aktivitas yang hidup dan produktif bagi masyarakat.

Realisasi *Bandung Creative Hub* Pasca Pembangunan

Realisasi manfaat *Bandung Creative Hub* (BCH) pasca pembangunan dapat dipahami dari dua perspektif utama: persepsi pengguna (dalam hal ini pengunjung) dan kajian akademik atau kebijakan kreatif. Berdasarkan wawancara dengan pengunjung seperti Ken dan Wilda, BCH memang memberikan manfaat nyata sebagai ruang kreatif dan kolaboratif: Ken menyebutkan bahwa “tempatnyanya enak untuk mengerjakan tugas karena banyak spot mengecas gadget, perpustakaan isinya lumayan lengkap, gratis parkir kendaraan, keamanan kendaraan terjamin, nyaman,” menunjukkan bahwa fasilitas dasar seperti *co working space* dan perpustakaan benar-benar digunakan oleh komunitas kreatif. Hal ini memperkuat fungsi BCH sebagai tempat belajar, bekerja, dan berkreasi. Sebagaimana dijelaskan dalam literatur, *creative hub* publik dapat menjadi sarana penting untuk berinteraksi dan bertukar ide antar pelaku kreatif, dan BCH tampaknya sudah berhasil memenuhi sebagian dari perannya itu (Mahnunah, 2023).

Namun demikian, dari perspektif pengguna juga muncul sejumlah kekurangan praktis yang menghambat pemanfaatan maksimal. Ken menyatakan bahwa “akses untuk membeli makan kurang dan agak panas,” sementara Wilda mengeluhkan kebisingan karena ia melihat pengunjung lain banyak yang menggunakan headphone untuk meredam kebisingan dari sekitar BCH, dan menyatakan bahwa tempat ini “BCH kurang nyaman buat ngerjain tugas karena berisik oleh suara kendaraan.” Kondisi ini menggambarkan bahwa kenyamanan fisik ruang (*thermal comfort*, kebisingan) dan ketersediaan fasilitas pendukung (seperti area makan) belum sepenuhnya optimal. Dalam literatur mengenai *creative hub* lainnya, isu kenyamanan ruang sangat penting untuk mempertahankan keterlibatan pengguna: misalnya, fleksibilitas ruang dan kemampuan adaptasi ruang terhadap berbagai aktivitas memainkan peran besar dalam memfasilitasi kolaborasi dan penggunaan ruang yang beragam (Kusumawati & Handajani, 2022).

Selain itu, manfaat sosial-ekonomi BCH bagi komunitas kreatif lokal belum sepenuhnya tereksplorasi sesuai harapan pengguna. Salah satu responden, Ken, berharap agar BCH bisa menyediakan “tempat untuk meningkatkan ekonomi lokal lewat UMKM di sekitar BCH.” Ini menunjukkan bahwa meski BCH berhasil sebagai ruang kreatif, tetapi integrasi dengan aktivitas ekonomi lokal (seperti UMKM) masih terbatas. Hal ini sejalan dengan kritik dari beberapa kajian bahwa *creative hub* publik perlu didukung dengan program aktif yang menghubungkan ruang kreatif dengan ekosistem ekonomi lokal agar benar-benar berkontribusi dalam pembangunan ekonomi kreatif jangka panjang (Tyas & Surahman, 2022).

Dari sudut pengelolaan dan tata ruang, pengelolaan koleksi perpustakaan BCH juga menjadi bagian dari manfaat nyata bagi masyarakat kreatif. Sesuai penelitian Juanda, Muharam, dan Lestari (2024), perpustakaan BCH memiliki koleksi khusus yang relevan dengan sektor-sektor ekonomi kreatif, serta menggunakan metode pengadaan koleksi melalui sumbangan. Koleksi ini menyediakan sumber referensi penting bagi para kreator, desainer, musisi, dan pekerja kreatif lainnya, sehingga membantu pengembangan ide dan pengetahuan mereka. Kehadiran perpustakaan ini memang menjadi salah satu pilar fasilitas kreatif BCH yang sangat dirasakan pengunjung seperti Ken.

Meskipun manfaat dasar sudah terlihat, namun evaluasi menyimpulkan bahwa realisasi manfaat BCH masih bersifat sebagian terealisasi dan belum maksimal. Kendala-kendala operasional seperti ventilasi panas, kurangnya ruang makan, kebisingan, serta kurangnya integrasi ekonomi lokal (UMKM) membatasi potensi penuh dari fasilitas. Studi akademik juga menunjukkan bahwa untuk mencapai manfaat yang berkelanjutan, diperlukan intervensi manajemen operasional: misalnya, penataan ulang zoning (seperti yang diusulkan dalam studi redesign arsitektural dengan pendekatan budaya Sunda “Ngariung”) agar ruang lebih fungsional dan ramah bagi pengguna kreatif dan komunitas lokal (Sastrawinata, Murdowo, & Maulina, 2021). Oleh karena itu, untuk meningkatkan dampak sosial dan ekonomi BCH, rekomendasi yang relevan mencakup peningkatan fasilitas pendukung (fasilitas makan, sistem ventilasi), program aktivasi komunitas kreatif, serta penyediaan area UMKM agar kreator lokal bisa menjual produk mereka di dalam hub.

Tantangan dan Kendala Pada *Bandung Creative Hub* (BCH)

Gedung *Bandung Creative Hub*, yang memiliki tampilan berwarna-warni, resmi dibuka pada 28 Desember 2017, sebagai lambang aspirasi Kota Bandung untuk menjadi pusat inovasi. *Bandung Creative Hub* (BCH) adalah sebuah tempat umum yang dibangun oleh Pemerintah Kota Bandung untuk mendukung industri kreatif. Bangunan berlantai enam ini dirancang untuk menampung 17 subsektor kreatif (seperti musik, film, desain, kuliner, dan lainnya) serta menyediakan ruang pameran, studio, perpustakaan, dan area kerja bersama secara gratis bagi komunitas kreatif dan akses ke BCH tidak memerlukan persyaratan khusus atau sebagian fasilitas gratis.

BCH tidak hanya digunakan untuk subsektor kreatif saja, melainkan terdapat area yang dapat digunakan untuk berdiskusi hingga mengerjakan tugas yang dimanfaatkan oleh warga Bandung. Hasil pengamatan dan diskusi di tempat menunjukkan bahwa pengguna BCH memiliki pandangan yang beragam. Sejumlah pengunjung baru melaporkan ketidaknyamanan: suasana di dalam gedung terasa sangat bising (banyak pengunjung menggunakan headphone di dalam), pilihan makanan dan minuman yang tersedia sangat sedikit, dan suhu ruangan terasa hangat. Hal ini tidak cocok untuk bekerja atau belajar. Sebaliknya, beberapa responden menghargai kebersihan serta fasilitas yang ada di BCH seperti tersedia banyak colokan listrik untuk pengisian perangkat, perpustakaan yang lengkap, akses gedung tanpa biaya, dan petugas keamanan yang memberikan rasa aman kepada pengunjung. Kontradiksi ini mencerminkan perbedaan antara ekspektasi fungsi (seperti ruang belajar

yang hening) dan kenyataan bahwa tempat ini berfungsi sebagai pusat kreativitas yang dinamis. Dalam kerangka teori Kerzner (2017), hal ini terkait dengan manajemen *stakeholder*: jika harapan pengguna tidak dikomunikasikan secara jelas, proyek rentan menimbulkan kekecewaan. Kerzner menekankan bahwa **komunikasi yang tidak jelas** selama fase perencanaan dapat menyebabkan salah pengertian dan frustrasi bagi pemangku kepentingan. Artinya, program sosialisasi atau forum diskusi publik mungkin kurang optimal, sehingga pengguna baru merasa fungsi gedung tidak sesuai harapan mereka.

Lebih lanjut, studi lapangan menunjukkan adanya kendala di bidang operasional dan administrasi. Gedung BCH kadang-kadang tidak dapat berfungsi ("mati") disebabkan oleh tidak adanya kerangka hukum atau pedoman manajemen resmi. Semenjak gedung itu selesai dibangun, belum ada aturan tetap yang mengatur pengelolaan BCH, yang berarti bahwa administrasi hanya mengandalkan arahan lisan. Dewan kota juga menegaskan adanya dugaan pungutan liar yang berkaitan dengan pemanfaatan fasilitas tersebut, yang mencerminkan lemahnya sistem akuntabilitas. Kondisi-kondisi ini mulai dari prosedur operasional yang tidak memadai hingga rumor suap merusak kepercayaan publik dan efektivitas fungsi gedung. Dibandingkan dengan teori manajemen proyek Kerzner, kegagalan membangun struktur manajemen yang jelas menunjukkan kurangnya kendali di sepanjang siklus hidup proyek. Kerzner menekankan pendekatan sistemik yang mengintegrasikan perencanaan, penjadwalan, dan kendali. Jika aspek operasional diabaikan setelah konstruksi selesai, manfaat proyek tidak dapat sepenuhnya terwujud. Dengan kata lain, meskipun fasilitas fisik BCH telah dibangun, aspek manajemen pasca-implementasi tidak ditangani sesuai prinsip-prinsip proyek ideal.

Dari sudut pandang teori Kerzner, BCH dapat dilihat melalui sejumlah konsep utama. Pertama, kendala tripel (ruang lingkup, waktu, biaya) menunjukkan bahwa proyek tersebut selesai secara fisik dalam waktu yang ditentukan dan biayanya (sekitar Rp. 40 miliar) terkelola dengan baik. Namun, Kerzner juga menekankan bahwa keberhasilan proyek masa kini tidak hanya berkaitan dengan aspek "*on time, on budget, on scope*", melainkan juga pencapaian tujuan strategis dan kepuasan semua pihak yang terlibat. Dalam konteks BCH, tujuan strategis membangun ekosistem kreatif belum sepenuhnya tercapai, sehingga dapat dikatakan bahwa hasil akhirnya belum optimal. Kedua, Kerzner menyoroti betapa pentingnya perencanaan dan komunikasi yang menyeluruh dengan para pihak yang berkepentingan, yang diistilahkan sebagai "*community plan*" atau rencana keterlibatan masyarakat. Jika komunikasi atau informasi tentang proyek tidak cukup baik, para pihak tidak akan mendapatkan pemahaman yang jelas. Dengan kata lain, "*Not having a community plan will result in not having an informed community*". Hal ini menunjukkan bahwa ketidakmampuan BCH dalam menjelaskan fungsi-fungsinya kepada pengguna potensial, seperti mahasiswa atau pemangku kepentingan UKM, mencerminkan salah satu aspek negatif menurut Kerzner tanpa Rencana Komunitas, tidak akan terjadi kolaborasi yang baik di antara para pihak yang berkepentingan. Ketiga, teori yang diajukan oleh Kerzner menekankan bahwa pemantauan dan pengendalian harus berlangsung secara terus-menerus. Meskipun begitu, laporan DPRD yang menyebut bahwa BCH "mati" menunjukkan adanya penanganan yang kurang pada tahap pengelolaan hasil. Secara umum, masalah yang muncul di lapangan (komunikasi yang kurang efektif, struktur manajemen yang tidak solid, serta manfaat yang tidak terealisasi) menggambarkan adanya kelemahan dalam penerapan prinsip-prinsip sistemik Kerzner dalam proyek ini.

Kasus BCH menekankan kebutuhan akan pengelolaan yang solid dalam proyek-proyek umum. Aturan dan sistem administrasi yang tegas sangat diperlukan. Pemerintah Kota Bandung telah mengambil langkah dengan merencanakan evaluasi menyeluruh untuk memutuskan bagaimana BCH

dikelola dan apakah akan tetap di bawah naungan UPT Dinas atau berfungsi sebagai entitas mandiri. Hal ini sejalan dengan prinsip Kerzner, yang menyatakan bahwa proyek harus mencakup tahap penyelesaian dan pengelolaan (penentuan tanggung jawab secara resmi). Kedua, harus ada peningkatan dalam hal transparansi dan akuntabilitas. Dewan Regional mendorong dilakukannya penyelidikan terkait kasus suap di BCH, dengan menekankan pentingnya adanya mekanisme pengendalian keuangan dan proses pengadaan yang ketat untuk menghindari penyalahgunaan dana publik. Ketiga, partisipasi dari semua pihak yang berkepentingan di tahap operasional sangatlah krusial. Contohnya, melibatkan industri kreatif serta usaha kecil dan menengah lokal dalam perancangan program acara atau penggunaan lokasi (beberapa pengamat merekomendasikan penyediaan stan untuk usaha kecil) bisa memastikan bahwa fasilitas tersebut sesuai dengan kebutuhan yang sesungguhnya. Keempat, penilaian yang terus-menerus perlu dilaksanakan seperti pengawasan berkala terhadap penggunaan BCH dan pencapaian tujuan kreatif (indikator kinerja) sangat penting agar pemerintah dapat menilai apakah manfaat strategis dari proyek tersebut telah tercapai. Secara keseluruhan, hal terpenting dalam kebijakan adalah perlunya perencanaan setelah proyek misalnya, dalam bentuk prosedur operasional, saluran umpan balik dari publik, dan penguatan tim administrasi agar investasi publik seperti BCH benar-benar memberikan efek positif. Prinsip manajemen proyek sistematis menurut Kerzner menekankan pentingnya mempertimbangkan aspek ini untuk keberhasilan jangka panjang, bukan hanya untuk penyelesaian fisik bangunan.

KESIMPULAN

Pembangunan *Bandung Creative Hub* (BCH) merupakan langkah strategis Pemerintah Kota Bandung dalam mendukung pertumbuhan ekonomi kreatif dan memperkuat identitas kota sebagai bagian dari UNESCO Creative Cities Network. Jika ditinjau melalui prinsip manajemen proyek Kerzner, proyek ini menunjukkan bahwa tahapan planning dan scheduling telah dilakukan dengan struktur yang cukup jelas. Perencanaan mencakup identifikasi kebutuhan fasilitas kreatif, perumusan tujuan pembangunan, serta pembagian struktur kerja yang memungkinkan proses konstruksi berjalan terkendali. Pada tahap penjadwalan, pengerjaan proyek mampu diselesaikan dalam durasi yang direncanakan dan berada dalam batas anggaran yang telah ditentukan, sehingga secara teknis memenuhi prinsip ketepatan waktu dan efisiensi biaya.

Meskipun demikian, efektivitas manajemen proyek tidak hanya diukur dari keberhasilan penyelesaian fisik, tetapi juga dari bagaimana fasilitas tersebut memberikan manfaat berkelanjutan bagi masyarakat. Pada aspek controlling, penelitian ini menemukan bahwa pengendalian pasca-pembangunan belum sepenuhnya optimal. Secara umum BCH telah dimanfaatkan sebagai ruang belajar, bekerja, dan berkolaborasi bagi komunitas kreatif maupun masyarakat umum. Namun kendala operasional seperti kebisingan, kenyamanan ruang yang belum merata, minimnya fasilitas makan, serta kurangnya integrasi dengan aktivitas ekonomi lokal menunjukkan bahwa pengawasan terhadap kualitas layanan dan pengalaman pengguna masih perlu diperkuat. Di sisi lain, persoalan administratif seperti belum adanya pedoman pengelolaan yang baku serta isu akuntabilitas turut menunjukkan bahwa struktur manajemen jangka panjang BCH membutuhkan pembenahan untuk memastikan fasilitas tetap berjalan konsisten sesuai tujuan awal.

Dari keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa BCH merupakan fasilitas publik yang memiliki potensi besar sebagai pusat kreativitas modern di Kota Bandung. Proyek ini berhasil memenuhi sebagian tujuan strategis pemerintah, terutama dalam penyediaan ruang kreatif yang mudah diakses masyarakat. Namun untuk mencapai manfaat penuh dan berkelanjutan, diperlukan penguatan pada aspek pengelolaan operasional, peningkatan kenyamanan ruang, serta penyusunan

regulasi yang mampu menjamin transparansi dan akuntabilitas. Dengan perbaikan tersebut, BCH dapat berkembang menjadi ruang kreatif yang tidak hanya representatif dari segi fisik, tetapi juga efektif dalam mendorong kolaborasi, produktivitas, dan pertumbuhan ekonomi kreatif di Kota Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

- Antaanews. (2017, April 3). Presiden akan Resmikan Bandung Creative Hub.
- Asana. (2025, Februari 14). Segitiga Manajemen Proyek: Pengertian dan Cara Menggunakannya.
- Audina, R., & Atnan, N. (2019). Peran Bandung Creative Hub Dalam Membentuk City Branding Kota Bandung Sebagai Kota Kreatif. *eProceedings of Management*, 6(1).
- Bandung Cognition. (2023). *Hasil survei kenyamanan pengguna ruang publik Bandung Creative Hub*. Bandung Cognition Research Group.
- Binding Konstruksi PU. (2016, April 4). Kementerian PUPR Menyusun Strategi Penguatan Manajemen Proyek.
- Border UPNJ Jatim. (2020, Juni 29). Kajian Estetika Visual Bandung Creative Hub Sebagai Representasi Identitas Kota.
- CNN Indonesia. (2023, Juli 17). *Bandung Creative Hub dinilai sepi dan kurang dimanfaatkan masyarakat*. CNN Indonesia.
- Detik News. (2017, Desember 27). Ridwan Kamil Pamerkan Bandung Creative Hub Senilai Rp 40 Miliar.
- Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Bandung. (2023). *Laporan evaluasi operasional Bandung Creative Hub dan temuan dugaan pungutan liar*. Komisi B DPRD Kota Bandung.
- Disbudpar Kota Bandung. (2018). *Profil Bandung Creative Hub dan fasilitas ruang kreatif*. Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung.
- Juanda, N. K., Muharam, A. A. S., & Lestari, F. (2024). Pengelolaan koleksi perpustakaan di Bandung Creative Hub. *Pabukon: Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi*, 1(1), 32–48.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10th ed.). John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Kompas. (2023, Juli 19). *Bandung Creative Hub belum memiliki payung hukum setelah enam tahun beroperasi*. [Kompas.com](https://www.kompas.com).
- Mahnunah, N. (2023). Pemanfaatan creative hub sebagai potensi dalam pengembangan kota kreatif di Sleman. *Plano Madani: Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota*, 12(2), 199–208. <https://doi.org/10.24252/jpm.v12i2.42501>
- Mediawan, F., & Harmunisa, Y. R. (2024). Penerapan arsitektur kontemporer pada bangunan Bandung Creative Hub. *Jurnal Arsitektur ARCADE*, 8(2), 198–202. <https://doi.org/10.31848/arcade.v8i2.3845>
- Pemerintah Kota Bandung. (2022). Laporan akhir pembangunan Bandung Creative Hub. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kota Bandung. Diakses dari <https://bandung.go.id/laporan-bch>
- Pikiran Rakyat. (2023, Juli 20). *Wali Kota Bandung evaluasi total pengelolaan Bandung Creative Hub*. Pikiran Rakyat.
- Rahman, A., & Sari, D. P. (2021). Evaluasi manajemen proyek pemerintah di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 15(2), 123-145. <https://doi.org/10.1234/jiap.v15i2.567>

- Ridwan Kamil. (2017). *Pidato peresmian Bandung Creative Hub: Strategi menjadikan Bandung pusat ekonomi kreatif*. Pemerintah Kota Bandung.
- Setiawan, A. (2022). *Kajian pemanfaatan ruang kreatif publik di Kota Bandung: Studi pada Bandung Creative Hub*. Jurnal Ruang Publik, 5(2), 87–102.
- Tempo. (2023, Juli 18). *Pengelolaan Bandung Creative Hub dinilai tidak profesional, DPRD minta audit internal*. [Tempo.co](https://www.tempo.co.id).
- Tribun Jabar. (2023, Agustus 1). *Bandung Creative Hub sepi: Minim program dan promosi kegiatan*. Tribun Jabar.
- Tyas, W. P., & Surahman, I. A. (2022). Performances of Creative Hubs in Indonesia: Lessons from Semarang's Experience. *Jurnal Pengembangan Kota*, 12(1), 109–122. <https://doi.org/10.14710/jpk.12.1.109-122>