

**PERENCANAAN STRATEGIS SANGGAR SENI  
PERTUNJUKAN TRADISIONAL DALAM  
MEMPERTAHANKAN EKSISTENSINYA  
(Studi di Sanggar Lentera Kutai Kartanegara)**



Oleh:

**Muhammad Khaidir Ali**  
NIM: 2320267420

**PROGRAM STUDI TATA KELOLA SENI PROGRAM MAGISTER  
PASCASARJANA INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA  
2025**

**PERENCANAAN STRATEGIS SANGGAR SENI PERTUNJUKAN TRADISIONAL  
DALAM MEMPERTAHANKAN EKSISTENSINYA**  
**(Studi di Sanggar Lentera Kutai Kartanegara)**

Pertanggungjawaban tertulis ini telah diuji dan diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Seni

Oleh:

**Muhammad Khadir Ali**  
**NIM.2320267420**

Telah dipertahankan pada tanggal **25 Juni 2025**  
Di hadapan Dewan Penguji yang terdiri dari:



Yogyakarta, ....07 JUL 2025.....

Direktur

Program Pascasarjana ISI Yogyakarta



**Dr. Fortunata Tyasrinestu, M.Si**  
**NIP. 19721023 200212 2001**

## **SURAT PERNYATAAN**

Saya menyatakan bahwa karya tulis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di perguruan tinggi manapun dan belum pernah dipublikasikan dalam bentuk apapun. Karya tulis ini merupakan penelitian dan mengacu pada berbagai referensi yang dicantumkan dalam karya tulis ini. saya menjamin keaslian TESIS ini dengan bersedia menerima sanksi jika ditemukan kecurangan dikemudian hari.



Yogyakarta, 4 Juli 2025

Muhammad Khadir Ali

**PERENCANAAN STRATEGIS SANGGAR SENI PERTUNJUKAN  
TRADISIONAL SEBAGAI UPAYA MEMPERTAHANKAN  
EKsistensinya (STUDI DI SANGGAR LENTERA KUTAI  
KARTANEGERA)**  
Oleh : Muhammad Khadir Ali

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan visi dan misi sanggar seni pertunjukan tradisional menjadi sebuah formulasi strategi pengelolaan dalam upaya mempertahankan eksistensinya. Eksistensi sanggar seni pertunjukan tradisional selalu menghadapi berbagai tantangan zaman. Banyak sanggar seni pertunjukan tradisional mengalami mati suri atau bahkan bubar karena kurangnya penerapan manajemen yang baik. Salah satu fungsi manajemen berupa perencanaan belum menjadi perhatian serius bagi pemilik/pendiri sanggar seni pertunjukan tradisional. Sehingga pada penelitian ini secara khusus menelaah salah satu fungsi manajemen yaitu perencanaan strategis pada sanggar seni pertunjukan tradisional.

Konsep perencanaan strategis atau saat ini lebih dikenal dengan manajemen strategis memberikan gambaran tentang sebuah proses memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Selanjutnya konsep tersebut digunakan untuk mengidentifikasi harapan *stakeholder*, visi dan misi, ukuran keberhasilan, kondisi lingkungan eksternal, kondisi lingkungan internal, sasaran jangka panjang, strategi, dan program sanggar seni pertunjukan tradisional.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus menggunakan *single case design*. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi langsung, wawancara semi terstruktur, dan studi pustaka. Alat analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis SWOT.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan Matriks IE, Kuadran SWOT, dan Matriks SWOT, strategi yang diterapkan Sanggar Lentera adalah strategi intensif yang berfokus pada penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Selama penerapan strategi tersebut, terdapat kelemahan dan ancaman yang belum dapat diatasi sanggar saat ini. Sehingga perencanaan strategis Sanggar Lentera ke depannya akan menambahkan strategi integrasi yang meliputi integrasi ke depan dan integrasi ke belakang dalam upaya mengatasi kelemahan dan ancaman utama sanggar.

Kata Kunci : sanggar seni, seni pertunjukan, kesenian tradisional, manajemen strategis, PESTEL, Porter Five Force's

**STRATEGIC PLANNING FOR TRADITIONAL PERFORMING ARTS STUDIOS  
AS AN EFFORT TO PRESERVE THEIR EXISTENCE (A STUDY OF THE  
LENTERA KUTAI KARTANEGERA STUDIO)**

*By: Muhammad Khadir Ali*

**ABSTRACT**

*This research aims to elaborate the vision and mission of a traditional performing arts studio into a management strategy formulation in an effort to maintain its existence. The existence of traditional performing arts studios always faces various challenges of the times. Many traditional performing arts studios are dying out or even disbanded due to the lack of good management. One of the management functions in the form of planning has not been a serious concern for the owners and founders of traditional performing arts studios. Therefore, this research specifically examines one of the management functions, namely strategic planning in traditional performing arts studios.*

*The concept of strategic planning or currently better known as strategic management provides an overview of a process of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable organizations to achieve their goals. Furthermore, the concept is used to identify stakeholder expectations, vision and mission, measures of success, external environmental conditions, internal environmental conditions, long-term goals, strategies, and programs of traditional performing arts studios.*

*This research uses qualitative research with a case study approach using a single case design. Data collection was done by direct observation, semi-structured interviews, and literature study. The data analysis tool in this study uses SWOT analysis.*

*The results showed that based on the IE Matrix, SWOT Quadrant, and SWOT Matrix, the strategy applied by Sanggar Lentera is an intensive strategy that focuses on market penetration, market development, and product development. During the implementation of these strategies, there are weaknesses and threats that the studio has not been able to overcome at this time, so that the future development strategy of Sanggar Lentera will add an integration strategy which includes forward integration and backward integration in an effort to overcome the studio's main weaknesses and threats.*

*Keywords:* art studio, performing arts, traditional arts, strategic management, PESTEL analysis, Porter Five Force's analysis

## KATA PENGANTAR

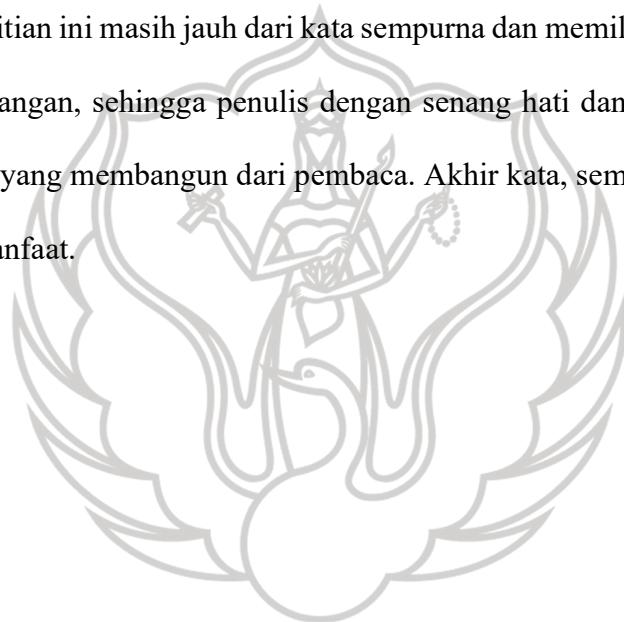
Alhamdulillah, puji syukur pada Allah Subhanahu Wata'ala atas terselesaikannya karya tulis ini. Ucapan terima kasih tidak lupa penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung setiap proses pembuatan karya tulis ini yaitu kepada:

1. Dr. Muhammad Kholid Arif Rozaq, M.M. selaku pembimbing dalam karya tulis ini. Dukungan berupa pengetahuan dan waktu yang diberikan sangat memberikan kontribusi pada tesis ini. Selain pengetahuan yang berkaitan dengan tesis, beliau juga sangat berkontribusi pada setiap pengetahuan terkait manajemen selama perkuliahan.
2. Dr. Yohana Ari Ratnaningtyas, M.Si. selaku penguji ahli yang memberikan saran dan masukan yang sangat berarti pada porses penelitian ini. beliau juga berjasa dalam proses akademik, sehingga memberikan motivasi pada penulis untuk terus mengembangkan diri.
3. Dr. Fortunata Tyasrinestu, M.Si. selaku ketua penguji yang memberikan semangat dan dukungan untuk bisa menyelesaikan penelitian ini.
4. Ibu Agustin selaku orang tua yang selalu memberikan dukungan dan doa dalam setiap proses penelitian ini
5. Marshalina Anugraheni sebagai istri yang selalu menemani dan mendukung dalam setiap kondisi. Sebagai teman diskusi proses perencanaan penelitian

hingga terselesaikannya penelitian ini. Menjadi penyemangat dan sumber kekuatan untuk terus maju hingga terselesaikannya penelitian ini

6. Para narasumber Dian Paramitas Nursandi, Hamzah, Abi, Pak Said, Dimas, Bu Yuliartin, Surya Ahadianur, Melda yang bersedia meluangkan waktu untuk berdiskusi yang kemudian menjadi bahan pertimbangan data utama pada penelitian ini.

Penelitian ini masih jauh dari kata sempurna dan memiliki banyak celah dan kekurangan, sehingga penulis dengan senang hati dan berharap kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Akhir kata, semoga tulisan ini dapat bermanfaat.



## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
SURAT PERNYATAAN .....	ii
INTISARI.....	iii
<i>ABSTRACT</i> .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
BAB II LANDASAN TEORI .....	7
A. Kajian Sumber .....	7
B. Kajian Teori .....	11
1. Sanggar Seni .....	11
2. Perencanaan Strategis .....	12
3. Analisis PESTEL .....	16
4. Analisis Porter <i>Five Force's</i> .....	19
5. Analisis Fungsional.....	22
6. Analisis SWOT .....	24
C. Kerangka Penelitian .....	27
BAB III METODE PENELITIAN.....	28
A. Pendekatan Penelitian .....	28
B. Teknik Pengumpulan Data.....	28
C. Teknik Analisis Data.....	32
BAB IV PEMBAHASAN.....	38
A. Profil Sanggar Lentera .....	38
B. Identifikasi Harapan <i>Stakeholder</i> .....	42
C. Perumusan Misi dan Visi .....	44
D. Ukuran Keberhasilan.....	46
E. Analisis Lingkungan Eksternal .....	47
1. Lingkungan Makro .....	47
a. Politik .....	47
b. Ekonomi .....	52
c. Sosial dan Budaya .....	55
d. Teknologi .....	59
e. Ekologi (Lingkungan .....	60
f. Legal (Hukum .....	61
2. Lingkungan Mikro .....	63
a. Ancaman pendatang baru .....	63
b. Kekuatan tawar pelanggan .....	64
c. Kekuatan tawar pemasok.....	65
d. Ancaman produk pengganti.....	66

e. Ancaman dari pesaing .....	68
F. Analisis Lingkungan Internal.....	71
1. Pemasaran .....	71
2. Keuangan .....	73
3. Produksi .....	73
4. Sumber Daya Manusia .....	76
5. Organisasi/Manajemen.....	77
G. Sasaran Jangka Panjang .....	81
H. Strategi .....	86
1. Tahap Masukan .....	87
2. Tahap Pencocokan .....	96
3. Tahap Tahap Keputusan.....	100
4. Analisis Strategi Generik saat ini.....	106
5. Analisis Strategi Generik yang akan datang .....	107
I. Program.....	110
BAB V PENUTUP.....	116
A. Kesimpulan .....	116
B. Saran.....	117
DAFTAR PUSTAKA .....	119
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	12



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Kerja Prencanaan Strategis .....	13
Gambar 2.2	Lingkungan Makro dan Industri.....	19
Gambar 2.3	Porter <i>Five Force's</i> Model .....	20
Gambar 2.4	Diagram Analisis SWOT .....	25
Gambar 2.5	Kerangka Pikir Penelitian.....	27
Gambar 4.1	Matriks Bidang Kegiatan Dan Fungsi Manajemen Sanggar Lentera .....	41
Gambar 4.2	Matriks Orientasi Organisasi Dan Keterlibatan Pengelola .....	42
Gambar 4.3	Laju Pertumbuhan Produk Domestic Regional Bruto Kabupaten Kutai Kartanegara Atas Dasar Harga Konstan 2010, 2023-2024 .....	52
Gambar 4.4	Peranan Kategori terhadap PRDB dan Laju Pertumbuhan Kategori Jasa Lainnya di Kabupaten Kutai Kartanegara .....	53
Gambar 4.5	Proyeksi Penduduk Kabupaten Kutai Kartanegara, 2024 .....	55
Gambar 4.6	Garis Kemiskinan dan Jumlah Penduduk Miskin di Kabupaten Kutai Kartanegara .....	56
Gambar 4.7	Rata-Rata Pengeluaran Perkapita Sebulan Kelompok Komoditas di Kutai Kartanegara (rupiah), 2023 dan 2024 .....	57
Gambar 4.8	Rata-Rata Pengeluaran Non Makanan Perkapita Sebulan Menurut Komoditas (rupiah), 2024 .....	58
Gambar 4.9	Jarak ke Ibukota Kabupaten Menurut Kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara .....	61
Gambar 4.10	Sekretariat Sanggar Lentera .....	74
Gambar 4.11	Struktur Organisasi Sanggar Lentera .....	80
Gambar 4.12	Kuadran SWOT .....	97

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Penilaian Bobot Faktor Internal .....	33
Tabel 3.2 Penilaian Bobot Faktor Eksternal .....	34
Tabel 4.1 Identifikasi Harapan Stakeholder Internal .....	43
Tabel 4.2 Identifikasi Harapan Stakeholder Eksternal.....	43
Tabel 4.3 ukuran keberhasilan misi .....	46
Tabel 4.4 ukuran keberhasilan visi.....	46
Tabel 4.5 Data Komunitas Kesenian Tradisional dan Non tradisional Kabupaten Kutai Kartanegara Tahun 2022.....	69
Tabel 4.6 Ringkasan Analisis Eksternal Sanggar Lentera .....	70
Tabel 4.7 Ringkasan Analisis Internal Sanggar Lentera.....	81
Tabel 4.8 Sasaran Jangka Panjang Sanggar Lentera.....	85
Tabel 4.9 Faktor Internal Sanggar Lentera .....	86
Tabel 4.10 Faktor Eksternal Sanggar Lentera .....	87
Tabel 4.11 Penilaian Bobot Faktor Internal .....	88
Tabel 4.12 Penilaian Bobot Faktor Eksternal .....	89
Tabel 4.13 Penilaian <i>Rating</i> Kekuatan.....	90
Tabel 4.14 Penilaian <i>Rating</i> Kelemahan.....	91
Tabel 4.15 Penilaian <i>Rating</i> Peluang .....	92
Tabel 4.16 Penilaian <i>Rating</i> Ancaman.....	93
Tabel 4.17 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) .....	94
Tabel 4.18 Matrik <i>Ekternal Factor Evaluation</i> (EFE).....	95
Tabel 4.19 Matrik IE .....	96
Tabel 4.20 Alternatif Strategi Sanggar Lentera dalam Matriks SWOT .....	99
Tabel 4.21 Program Sanggar Lentera Tahun 2026-2030 .....	113

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Sanggar Lenetera Kutai Kartanegara yang selanjutnya disebut Sanggar Lentera telah menunjukkan kemampuannya dalam menjaga eksistensi dan terus melakukan pengembangan terhadap sanggarnya. Sejak berdirinya Sanggar Lentera pada tahun 2015 hingga masa kevakuman pada tahun 2019, Sanggar Lentera masih belum banyak menorehkan prestasi dan masih belum banyak yang mengenal. Setalah masa kevakuman pada tahun 2021, Sanggar Lentera kembali bangkit dengan berbagai prestasinya di kancah lokal maupun nasional. Eksistensi dan perkembangan Sanggar Lentera ini tentu memberikan dampak positif bagi keberlangsungan seni dan budaya yang ada di daerah Kutai Kartanegara. Komitmen Sanggar Lentera sebagai wadah pengembangan minat dan bakat generasi muda saat ini, yaitu melestarikan dan mengembangkan seni dan budaya tradisional. Berbagai rintangan telah menguji komitmen tersebut dan sempat membuat Sanggar Lentera mengalami kevakuman. Rencana dan persiapan yang baik telah membuat Sanggar Lentera dapat menjaga eksistensinya kembali bahkan mengalami banyak kemajuan.

Berbagai karya tari kreasi baru dan prestasi banyak tercipta dari dalam atmosfir berkesenian di Sanggar Lentera. Prestasi demi prestasi berhasil diraih pada ajang perlombaan tingkat Kabupaten hingga Provinsi. Sanggar Lentera juga mulai melebarkan sayapnya ke ranah Nasional dengan menghadiri dan menampilkan

karyanya di beberapa event bergengsi seperti *World Dance Day* di Jakarta dan Solo. Pencapaian menarik berikutnya dari sanggar Lentera adalah memiliki cabang di 3 tempat yaitu Kecamatan Tenggarong, Kecamatan Muara Badak, dan Kabupaten Kutai Barat. Hal ini menjadi pencapaian yang menarik untuk dianalisis dan dievaluasi sebagai modal awal mengembangkan sanggar Lentera Kutai Kartanegara.

Sebagai pilar penting pembangunan kebudayaan, sanggar seni tradisional tentu tidak luput dari berbagai macam tantangan dalam menjaga eksistensinya di era modern ini. Kendala utama yang sering dihadapi sanggar seni tari adalah minimnya pendanaan, baik dari pemerintah maupun sektor swasta (Putri *et al.*, 2023). Apresiasi masyarakat yang kurang terhadap seni tradisional juga menjadi kendala berikutnya yang menyebabkan regenerasi seniman menjadi lambat, terutama dikalangan generasi muda yang lebih tertarik pada budaya popular (Simbolon *et al.*, 2024). Sanggar seni tradisional juga dihadapkan pada persaingan dengan hiburan modern yang lebih mudah diakses saat ini. Pemahaman dan penerapan manajemen yang belum maksimal juga menjadi masalah krusial yang berakibat pada kurangnya pengarsipan seni tradisional dan minimnya kegiatan promosi di platform digital saat ini (Aqilah *et al.*, 2023). Oleh karena itu, untuk mengatasi setiap tantangan yang hadir dalam sebuah sanggar seni tari dipelukan strategi yang lebih inovatif, dukungan dari berbagai pihak, serta kolaborasi dengan komunitas seni lokal dan nasional.

Prestasi dan pencapaian yang didapatkan Sanggar Lentera saat ini tentu tidak dicapai tanpa adanya kendala dan tantangan. Masalah utama yang dialami oleh Sanggar Lentera adalah kurangnya pendanaan. Sebagai salah satu organisasi nonprofit sanggar seni tidak bisa mendapatkan pemasukan dari laba penjualan sebuah produk. Pendanaan secara pribadi dan bantuan dari donatur menjadi modal utama dalam pendanaan sebuah karya seni dan operasional di Sanggar Lentera. Saat ini, pembiayaan operasional dan pengkaryaan didapat dari pembayaran SPP dan uang kas dari anggota Sanggar Lentera. Uang kas didapat dari potongan honorarium hasil pertunjukan seperti pentas seni dan acara adat pernikahan. Sedangkan kegiatan tahunan dan kegiatan di luar kota, Sanggar Lentera mengajukan proposal ke pemerintah dan swasta. Kendala yang kerap kali dihadapi adalah pembayaran uang SPP yang sering telat dari peserta didik. Hal ini dikarenakan sebagian besar orang tua peserta didik di sekitar Sanggar Lentera bermata pencarian sebagai nelayan yang pendapatannya tidak dapat dipastikan. Oleh karena, itu perlu inovasi dan kreativitas baru dalam menanggulagi permasalahan pendanaan di dalam Sanggar Lentara ini.

Kekurangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten juga menjadi tantangan yang dihadapi Sanggar Lentera. Sebagai organisasi nirlaba, kompensasi tidak dapat dijadikan alat agar SDM di Sanggar Lentera dapat bertahan. Selain itu kompetensi SDM dibidang manajerial dalam Sanggar Lentera juga dirasakan kurang memadai dikarenakan semua tindakan manajerial tetap dilakukan oleh pemilik sanggar dan menjadikan struktur organisasi sebagai formalitas dan legalitas sanggar saja. Tenaga pengajar atau koreografer masih dibebankan pada pemilik

sanggar dan dibantu beberapa anggota yang sudah senior. Kekurangan SDM ini juga menjadi penyebab 2 cabang dari Sanggar Lentera belum berjalan secara aktif yaitu cabang di Kecamatan Tenggarong dan cabang di Kabupaten Kutai Barat. Kegiatan pelatihan yang dilakukan sanggar menjadi kurang efektif anggotanya yang semakin banyak, namun pengajarnya belum bertambah. Permasalahan yang dihadapi Sanggar Lentera ini perlu perhatian dan perencanaan yang lebih serius agar kejadian vakumnya sanggar tidak akan terjadi lagi.

Perencanaan strategis dapat menjadi langkah yang baik untuk mengantisipasi berbagai kemungkinan yang dapat membahayakan eksistensi sanggar seni. Strategi dalam organisasi seni pertunjukan sangat penting dilakukan sebagai bentuk pencanaan untuk menjamin masa depan organisasi ((Dwi Laksana & Hazmi, 2022). Bagi organisasi non profit seperti sanggar seni, perencanaan strategis juga penting dilakukan untuk menilai sejauh mana capaian tujuan dari organisasi dan menentukan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut (Khusnul Rifani & Ezni Balqiah, 2021)

Sanggar seni tradisional yang kehilangan eksistensinya akan mengahambat fungsinya sebagai penjaga, pelestari, dan pengembang kekayaan budaya lokal. Melalui serangkaian program-programnya, sanggar seni tradisional tidak hanya melestarikan warisan leluhur tetapi juga memperkuat identitas budaya di tengah pengaruh globalisasi (Aditya Dewantara et al., 2023). Sanggar seni tradisional juga berontribusi dalam pendidikan generasi muda yang terus menginspirasi mereka untuk mengenali dan mencintai tradisi (Ulfah et al., 2022). Dengan inovasi dan

kreativitas, sanggar seni ini memastikan seni tradisional tetap relevan di era modern (Sutisna & Sutisna, 2024). Urgensi sanggar seni tradisional saat ini adalah sebagai pilar penting bagi pembangunan sosial dan budaya di Kutai Kartanegara.

Permasalah dan kendala yang dialami oleh Sanggar Lentera di atas penting dan menarik untuk dianalisis dan lebih mendalam sebagai upaya pengembangan sanggar ke arah yang lebih sehat. Sanggar Lentera yang sehat tentu menghasilkan semangat, inovasi, dan kreatifitas yang lebih baik dalam pelestarian dan pengembangan seni dan budaya daerah Kutai Kartanegara. Eksistensi Sanggar Lentera tentunya menjadi penting mengingat perannya sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam melakukan pendidikan nonformal di bidang seni dan budaya. Setiap masalah dan kendala yang dihadapi Sanggar Lentera perlu dibuatkan strategi untuk mengatasinya sesuai dengan kondisi Sanggar Lentera saat ini dan perkembangan dunia seni dan budaya yang akan datang. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengeksplorasi kondisi lingkungan Sanggar Lentera saat ini dan memformulasi strategi pengelolaan Sanggar Lentera agar eksistensinya tetap terjaga.

## **Rumusan Masalah**

Bagaimana formulasi strategi Sanggar Lentera sebagai upaya mempertahankan eksistensi?

## **Tujuan Penelitian**

Menganalisis dan memformulasikan strategi Sanggar Lentera

## **Manfaat Penelitian**

1. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Sanggar Lentera untuk mempertahankan dan mengembangkan sanggarnya
2. Manfaat penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan bagi sanggar-sanggar yang ada di Kutai Kartanegara agar lebih bisa bertahan mengikuti perkembangan zaman
3. Diharapkan pemerintah juga dapat melihat penelitian ini sebagai tolak ukur dan panduan dalam pembinaan sanggar-sanggar seni yang ada di daerah.
4. Bagi bidang akademik dapat dijadikan tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya di bidang sanggar seni dan strategi pengelolaan organisasi seni.

