

Reorientasi Manajemen Hibah Sanggar Kebudayaan Berbasis Kolaborasi Menuju Penguatan Ekosistem Ekonomi Warga

Arif Kurniar Rakman^{1*}

¹Akademi Seni Rupa dan Desain MSD, Indonesia

*Korespondensi penulis: jekyrakhman@gmail.com

Abstract. *The management of cultural facilities and infrastructure grants is very important for preserving culture and improving community welfare. Unfortunately, currently this management still targets a single recipient, so the economic results obtained are not yet optimal. The purpose of this study is to examine how culture grant management based on cultural centres can improve community welfare. This study uses a mixed approach and collects data through document analysis and focus group discussions. The research sample was determined using purposive sampling, involving cultural centre managers and related parties. The results of the study show that cultural grant management that is not yet carried out collaboratively limits the potential of grants to have an impact on the economy and community welfare. This study recommends a cultural grant management model based on a collaborative ecosystem. This model involves cultural centres and partner management institutions with the aim of strengthening the cultural value chain and increasing the public benefits of cultural grants.*

Keywords: *Collaborative Management; Community Welfare; Cultural Grant Management; Cultural Centres.*

Abstrak. Pengelolaan hibah sarana dan prasarana kebudayaan adalah hal yang sangat penting untuk menjaga budaya dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sayangnya, saat ini pengelolaan ini masih lebih banyak menargetkan satu penerima, sehingga hasil ekonomi yang diperoleh belum maksimal. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti bagaimana pengelolaan hibah budaya yang berbasis pada sanggar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran dan mengumpulkan data melalui analisis dokumen, serta diskusi kelompok terfokus. Sampel penelitian ditentukan dengan metode purposive sampling, melibatkan pengelola sanggar budaya dan pihak-pihak yang terkait. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan hibah kebudayaan yang belum dilakukan secara kolaboratif

membatasi potensi hibah dalam memberikan dampak pada ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Penelitian ini merekomendasikan sebuah model manajemen hibah kebudayaan yang berbasis pada ekosistem kolaboratif. Model ini melibatkan sanggar, serta lembaga mitra pengelola dengan tujuan untuk memperkuat rantai nilai budaya dan meningkatkan manfaat publik dari hibah kebudayaan.

Kata kunci: Collaborative Management; Kesejahteraan Warga; Manajemen Hibah Kebudayaan; Sanggar Budaya.

Info Artikel:

Diterima: 16 September 2025

Disetujui: 29 September 2025

Diterbitkan daring: 31 Oktober 2025

DOI: <http://dx.doi.org/10.30588/jmt.v2i02.2591>

LATAR BELAKANG

Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) memiliki keistimewaan dalam pengaturan pemerintahan daerah yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2012 tentang Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta. Salah satu kekuasaan khusus yang menjadi ciri khas DIY adalah kewenangan di bidang kebudayaan (Ramadhani et al., 2024). Kewenangan ini memberikan dasar hukum kepada Pemerintah Daerah DIY untuk mengembangkan, melindungi dan melestarikan nilai-nilai budaya Yogyakarta sebagai warisan budaya bangsa, sekaligus menjadikannya sumber daya strategis dalam pembangunan daerah. Sebagai akibat dari kewenangan istimewa ini, Pemerintah Daerah DIY mendapatkan Dana Keistimewaan yang dialokasikan khusus untuk mendukung pelaksanaan urusan keistimewaan termasuk kebudayaan. Dana ini diharapkan tidak hanya berfungsi untuk melestarikan budaya, tetapi juga berperan dalam pemberdayaan masyarakat, serta peningkatan kesejahteraan warga, terutama para pelaku budaya yang telah menjadi penjaga dan penggerak utama dalam kehidupan budaya di tingkat kalurahan atau kelurahan.

Salah satu cara untuk memanfaatkan Dana Keistimewaan di bidang kebudayaan adalah melalui pemberian hibah sarana dan prasarana kebudayaan kepada berbagai lembaga budaya termasuk sanggar, komunitas dan paguyuban seni lokal. Hibah ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan lembaga budaya dalam menjalankan fungsi ekspresi, pelestarian dan pengembangan kebudayaan. Namun pola pengelolaan hibah yang selama ini cenderung langsung mengarah kepada sanggar sebagai penerima utama dapat menimbulkan masalah baru, ketika hibah tersebut kemudian dievaluasi berdasarkan dampak ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Sanggar budaya memiliki kekuatan utama dalam hal penciptaan dan ekspresi kebudayaan. Fungsi ini sangat penting untuk menjaga keberlanjutan nilai-nilai budaya lokal (Ghoefira et al., 2025). Namun ketika hibah kebudayaan diharapkan dapat memberikan dampak ekonomi yang lebih besar, kendala utama terletak pada kurangnya keterampilan sanggar dalam manajemen pemasaran, distribusi dan jejaring pasar. Akibatnya sarana dan prasarana budaya yang diberikan sering kali hanya digunakan untuk kepentingan internal sanggar, sehingga tidak mampu memperluas akses pasar,

meningkatkan konsumsi budaya, serta menciptakan nilai ekonomi yang berkelanjutan bagi masyarakat sekitar.

Situasi ini menunjukkan bahwa masalah utama yang dihadapi bukan hanya tentang jumlah atau distribusi hibah, tetapi juga mengenai desain dan pengelolaan hibah kebudayaan itu sendiri. Pengelolaan hibah yang terfokus pada sanggar saja, tanpa melibatkan lembaga pengelola atau mitra strategis dapat membuat tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan warga sulit tercapai. Oleh karena itu, pendekatan yang lebih adaptif dan kolaboratif diperlukan dalam manajemen hibah kebudayaan, melibatkan lembaga lain baik yang internal, seperti: pemerintah kalurahan/kelurahan, BUMDes, maupun yang eksternal, yakni pelaku industri kreatif, sektor pariwisata dan jaringan pemasaran budaya. Pengelolaan hibah untuk kebudayaan harus fokus pada pengembangan kerjasama antara sanggar yang menghasilkan ekspresi budaya dengan mitra pengelola yang siap mendistribusikan dan memasarkan. Model ini melihat hibah sebagai lebih dari sekadar dukungan fasilitas, tetapi sebagai alat untuk mempercepat kemitraan yang dapat meningkatkan nilai ekonomi budaya. Oleh karena itu, syarat utama dalam pengelolaan hibah ke depan adalah adanya kemitraan yang jelas dan terukur yang diharapkan dapat memperluas jangkauan konsumen budaya dan memberi dampak ekonomi positif bagi masyarakat.

Masalah lain yang menegaskan pentingnya penelitian ini adalah masih bervariasinya kapasitas kelembagaan penerima hibah. Hal ini terlihat dari sumber daya manusia, pengelolaan organisasi, jaringan dan kesiapan dalam mengelola aset hibah. Perbedaan jenis lembaga budaya, baik itu sanggar, komunitas atau lembaga berbasis wilayah juga berpengaruh pada efektivitas penggunaan sarana dan prasarana yang diberikan. Selain itu, manajemen aset hibah yang mencakup aspek administrasi, perawatan dan pemanfaatan publik seringkali belum dilaksanakan secara efisien dan berkelanjutan. Pengelolaan hibah sarana dan prasarana budaya di Daerah Istimewa Yogyakarta memerlukan analisis yang lebih mendalam. Khususnya mengenai bagaimana manajemen hibah yang berbasis sanggar dapat ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Penelitian ini penting untuk merancang model pengelolaan hibah kebudayaan yang tidak hanya fokus pada pelestarian dan ekspresi budaya, tetapi juga pada penciptaan nilai ekonomi dan kesejahteraan komunitas melalui penguatan kemitraan dan pengelolaan yang bersifat kolaboratif.

Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada fokus yang tidak hanya menilai manfaat dari pemberian dana untuk sarana dan prasarana budaya, tetapi juga memperkenalkan cara baru dalam manajemen hibah yang berbasis sanggar, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui kemitraan. Cara pandang dalam penelitian ini mengubah paradigma hibah budaya dari pendekatan yang hanya melihat penerima tunggal menjadi suatu sistem kolaboratif, di mana sanggar dianggap sebagai pembuat budaya yang mendapatkan dukungan dari lembaga mitra dalam hal distribusi dan pemasaran. Dengan melihat hibah budaya sebagai alat untuk mempercepat ekonomi budaya, penelitian ini diharapkan bisa memberikan wawasan yang lebih dalam tentang manajemen hibah publik, khususnya dalam bidang kebudayaan dan wilayah yang istimewa, serta memberikan sumbangan bagi pengembangan kebijakan pengelolaan Dana Keistimewaan di Yogyakarta.

TINJAUAN TEORITIS

Penelitian ini mengadopsi pendekatan *collaborative governance* atau *collaborative management* sebagai landasan utama untuk menganalisis pengelolaan hibah pada sarana dan prasarana kebudayaan. Alasan pemilihan pendekatan ini adalah karena dalam pengelolaan hibah kebudayaan terdapat berbagai pemangku kepentingan yang memiliki peran dan kepentingan berbeda. Ini termasuk sanggar budaya yang berperan sebagai penghasil ekspresi budaya dan institusi mitra yang terlibat dalam distribusi serta pemasaran. Untuk memperdalam analisis, *stakeholder theory* digunakan dalam mengidentifikasi aktor dan kepentingan yang ada, sedangkan *public value management* diterapkan untuk menunjukkan bahwa hibah kebudayaan tidak hanya bertujuan untuk mempertahankan ekspresi budaya, tetapi juga berkontribusi pada nilai ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Konsep *cultural value chain* dipakai untuk menggambarkan proses penciptaan nilai budaya dari tahap produksi hingga konsumsi.

Collaborative Management

Manajemen kolaboratif dapat dijelaskan sebagai sebuah cara dalam mengelola yang menekankan adanya partisipasi dari berbagai pihak baik dari sektor publik, swasta maupun masyarakat untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini dilakukan melalui komunikasi, koordinasi dan komitmen yang setara. Pendekatan ini menekankan pentingnya kerja sama antar organisasi, saling percaya serta pengambilan keputusan secara bersama dalam sistem tata kelola yang dapat adaptif dan partisipatif (Wang & Ran, 2023). Castañer dan Oliveira (2020) menyatakan bahwa kolaborasi dalam manajemen berbeda dengan koordinasi dan kooperasi karena melibatkan kewenangan bersama dan tanggung jawab timbal balik, di mana semua pihak berbagi tanggung jawab atas hasil yang diperoleh. Bianchi et al. (2021) menyebutkan bahwa teori ini menyoroti partisipasi dari banyak pihak dalam proses pengambilan keputusan baik di sektor publik maupun swasta, dengan tujuan untuk menciptakan nilai bersama yang dihasilkan secara kolaboratif. Konsep utama dalam teori *collaborative management* dapat dirangkum dalam beberapa poin sebagai berikut:

1. Kolaborasi menciptakan nilai yang lebih tinggi dibandingkan kompetisi. Manajemen kolaboratif menunjukkan bahwa kerja sama antara berbagai pihak dengan kepentingan yang berbeda dapat menciptakan inovasi dan kebijakan yang lebih efektif yang tidak bisa dicapai jika dilakukan sendiri (Osborne et al., 2021).
2. Proses kolaboratif sangat dipengaruhi oleh kepercayaan dan komunikasi terbuka. Kepercayaan dan interaksi adalah dasar penting dalam membangun sistem kolaboratif yang berkelanjutan (Heath, 2020).
3. Dalam konsep ini manajer berfungsi sebagai penghubung, bukan sebagai pengendali. Peran manajer berubah dari pengambil keputusan tunggal menjadi mediator yang menghubungkan berbagai pihak dalam menangani kepentingan, konflik, dan sumber daya (Evans, 2024).
4. Keberhasilan kolaborasi diukur melalui hasil yang diperoleh bersama. Ini mencakup bukan hanya hasil dari organisasi tetapi juga manfaat sosial dan hubungan antara pihak-pihak yang terlibat (Iglesias & Ind, 2020).

5. Teori ini berlandaskan pada paradigma pemerintahan jaringan, bukan pada hierarki birokratis. Wang dan Ran (2023) menegaskan bahwa manajemen kolaboratif berfokus pada struktur horizontal yang mendorong saling ketergantungan di antara pihak-pihak bukan hubungan kuasa.

Stakeholder Theory

Stakeholder theory diperlukan karena secara umum hibah budaya melibatkan multi pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan berbeda, yaitu antara ekspresi budaya dan dampak ekonomi. *Stakeholder theory* diperkenalkan oleh R. Edward Freeman pada tahun 1984. Hingga saat ini, semakin diperluas dan diperkuat melalui penelitian terbaru. Teori ini pada dasarnya menyatakan bahwa suatu organisasi tidak hanya memiliki kewajiban kepada pemegang saham, melainkan juga kepada semua pihak yang terpengaruh oleh kegiatan organisasi tersebut termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat dan lingkungan (Freman dkk, 2010). Dalam penelitian yang dilakukan Altunoren pada tahun 2023 di University of Sussex menyatakan bahwa:

“stakeholder theory posits that companies are not only accountable to their stakeholders but also to a wider network of stakeholders who are affected by the organizations activities. It provides a normative framework for balancing competing interests to achieve longterm sustainability” (Altunoren, 2023).

Teori ini mengalihkan perhatian tanggung jawab perusahaan dari sekadar mencari keuntungan finansial menjadi menciptakan nilai yang berkelanjutan dan etis untuk semua pihak yang terlibat. Konsep utama dalam teori ini antara lain yaitu (Wicks & Harrison, 2017):

1. Tanggung jawab multidimensi, perusahaan bertanggung jawab secara ekonomi, sosial dan lingkungan kepada berbagai kelompok yang berkepentingan.
2. Mempertimbangkan berbagai kepentingan, saat membuat keputusan manajer harus memikirkan dampaknya bagi semua pemangku kepentingan, bukan hanya untuk pemegang saham.
3. Kolaborasi yang saling menguntungkan, bekerja sama dengan kelompok pemangku kepentingan dianggap sebagai strategi penting untuk mencapai keberlanjutan organisasi.
4. Normatif dan praktis, teori ini memiliki sifat normatif (menentukan apa yang semestinya dilakukan) dan juga bersifat praktis (menunjukkan bagaimana hal itu berkontribusi pada kinerja perusahaan).

Stakeholder theory menyoroti pentingnya mengelola hubungan dan nilai bersama dengan semua pemangku kepentingan untuk mencapai keberlanjutan dan kesuksesan organisasi. Dalam era manajemen modern, teori ini menjadi landasan dalam penerapan keberlanjutan perusahaan, tata kelola etis serta tanggung jawab sosial.

Public Value Management

Xiao et al. (2025) menyatakan bahwa *Public Value Management* adalah sebuah pendekatan yang memprioritaskan nilai-nilai publik sebagai sasaran utama dalam kebi-

jakan dan manajemen. Pendekatan ini juga menggabungkan aspek keberlanjutan, transparansi dan kerjasama dalam pengambilan keputusan. Untuk mencapai hasil yang memberikan dampak sosial yang nyata diperlukan sinergi antara pemerintah, masyarakat dan sektor swasta. Virovets, Obushnyi, & Ramskyi (2025) menekankan bahwa teori PVM berfokus pada penciptaan nilai strategis melalui inovasi organisasi dan partisipasi masyarakat yang lebih inklusif dimana manajer publik berperan sebagai penghubung nilai sosial bukan hanya sebagai pelaksana kebijakan.

Benington (2011) menyatakan bahwa *Public Value Management* berasal dari prinsip-prinsip pemerintahan demokratis dan menekankan pentingnya proses diskusi dalam menentukan nilai yang dianggap penting oleh masyarakat. PVM berbeda dari NPM karena lebih mengutamakan hasil publik daripada output administratif. Bryson, Crosby & Bloomberg (2014) mencatat bahwa *Public Value Governance* yang merupakan perkembangan dari PVM memperluas teori ini dengan mengakui kerumitan jaringan antarorganisasi dan perlunya kolaborasi antar sektor untuk mencapai nilai publik yang lebih tinggi. Hartley dkk (2017) berpendapat bahwa *Public Value Management* adalah respons terhadap kelemahan *New Public Management* yang terlalu fokus pada pasar. PVM mengedepankan nilai-nilai seperti keadilan sosial, keberlanjutan dan legitimasi publik dalam manajemen sektor publik.

Cultural Value Chain

Trimarchi (2026) dalam bukunya *The Value of Culture: Resources, Markets, Strategies and Policies* mengemukakan *Cultural Value Chain* sebagai serangkaian langkah dimana nilai budaya dibentuk, diubah dan disalurkan melalui berbagai aktivitas kreatif, produksi, konsumsi dan pelestarian simbolik dalam konteks ekonomi dan sosial. Lebih lanjut dijelaskan bahwa produksi budaya merupakan sebuah pabrik yang rumit di mana nilai simbolik dan ekonomi saling berinteraksi, sehingga menciptakan mata rantai budaya yang tidak selalu mengikuti pola yang jelas.

Wu (2026) mengemukakan bahwa teori *Cultural value chain* merupakan kerangka kerja yang sangat penting dalam memahami *soft power* dari ekonomi kreatif di tingkat global. Untuk merevitalisasi rantai nilai global perlu ada pemahaman tentang nilai budaya sebagai sumber daya baru untuk produktivitas yang tidak hanya berkaitan dengan barang tetapi juga makna. *Cultural value chain* menunjukkan bagaimana kesamaan budaya dan norma setempat memengaruhi penciptaan nilai dalam bisnis yang melintasi batasan negara (Cubillo-Salas & Saorín-Iborra, 2025). Kyeremeh (2025) dalam jurnal *Strategy & Leadership* mengaitkan teori ini dengan konsep keberlanjutan. Nilai budaya menjadi faktor kunci dalam rantai nilai strategis terutama ketika organisasi berusaha menerapkan norma sosial dalam praktik keberlanjutan. Guo et al. (2025) menekankan bahwa *Cultural value chain* tidak hanya menghasilkan nilai ekonomi, tetapi juga membentuk aspek moral dan sosial dalam konteks digitalisasi.

Teori *cultural value chain* menganggap nilai budaya sebagai hasil dari interaksi sosial, simbolik, dan ekonomi. Teori ini menekankan bahwa proses penciptaan nilai tidak hanya bergantung pada hasil ekonomi, melainkan juga pada reproduksi makna, identitas dan konteks sosial. Dalam konteks ekonomi digital dan keberlanjutan saat ini, *cultural value chain* menjelaskan bagaimana organisasi, komunitas kreatif dan industri dapat

mengubah simbol budaya menjadi nilai ekonomi tanpa mengorbankan integritas sosial mereka.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *mixed methods*. Penelitian ini adalah penelitian dengan cara menggabungkan dua jenis penelitian yaitu penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif. Menurut Creswell (2009) dalam (Sugiyono, 2014) menyatakan bahwa menggunakan metode kualitatif dan metode kuantitatif secara kombinasi bisa mendapatkan pemahaman yang lebih baik dibandingkan menggunakan satu metode. Metode kuantitatif digunakan untuk menguji secara luas penemuan yang dihasilkan dari metode kualitatif melalui wawancara dan *Focus Group Discussion (FGD)*. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan data/informasi secara mendalam terkait kondisi kelembagaan dan kelompok seni lainnya penerima hibah sarana dan prasarana budaya.

Pengambilan sampel pada kelembagaan maupun kelompok seni menggunakan metode *Purposive sampling*. Metode pengambilan sampel purposif (*purposive sampling*), memiliki ciri-ciri yang khusus dari populasi sehingga dapat diambil sebagai sampel (Tika, 2005). Analisis deskriptif kualitatif diterapkan dengan disertai penguatan/penjaminan indikator obyektif dari setiap komponen kegiatan. Instrumen verifikasi indikator menjadi pegangan dalam menjaga keterlaksanaan dan kualitas hasil penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari Penerima Tunggal Menuju Ekosistem Kolaboratif Melalui Praktik *Collaborative Management*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program hibah untuk sarana dan prasarana kebudayaan, selama ini masih mengutamakan sanggar budaya sebagai penerima tunggal. Temuan dari FGD dan analisis dokumen mengenai penerapan hibah menunjukkan bahwa sebagian besar dana hibah digunakan untuk memenuhi kebutuhan internal sanggar, seperti pembelian alat seni, perbaikan ruang latihan dan dukungan untuk kegiatan pertunjukan. Cara ini terlihat berhasil dalam menjaga keberlanjutan aktivitas budaya serta meningkatkan intensitas seni, tetapi dampak ekonomi bagi masyarakat setempat belum terlihat secara konsisten. Data lapangan menunjukkan bahwa hanya sedikit sanggar yang menerima hibah memiliki jaringan kemitraan aktif dengan pihak-pihak di luar komunitas, baik dari sektor pariwisata, ekonomi kreatif maupun lembaga pemasaran. Banyak informan mengungkapkan bahwa rendahnya kapasitas manajerial dan jaringan menjadi kendala utama bagi sanggar dalam memanfaatkan hibah sebagai alat untuk pengembangan ekonomi. Situasi ini menunjukkan bahwa masalah pokok bukan terletak pada kurangnya dukungan fasilitas, melainkan pada tidak adanya desain kolaboratif dalam pengelolaan hibah.

Collaborative governance merupakan suatu proses di mana berbagai pihak yang terlibat bekerja sama secara resmi melalui cara diskusi untuk mencapai tujuan yang sama, termasuk meningkatkan efektivitas program-program publik (Ansell & Gash,

2008). Penelitian menunjukkan bahwa ketidakadaan lembaga pengelola kemitraan saat merancang hibah menyebabkan sanggar bergantung pada kemampuan internal mereka, yang pada gilirannya mengurangi peluang pemasaran dan hubungan mereka dengan jaringan pasar budaya yang lebih luas. Oleh karena itu, pendekatan kolaboratif tidak hanya membantu koordinasi antara para aktor, tetapi juga memperkuat legitimasi serta keberlanjutan program hibah di bidang budaya. Hal ini sesuai dengan prinsip *collaborative governance* yang menekankan bahwa penyelesaian masalah publik yang kompleks memerlukan kerangka kerja kolaboratif lintas sektor (Andre & Rosana, 2024).

Dari sudut pandang manajerial, menunjukkan perlunya merancang mekanisme formal untuk kemitraan yang melibatkan banyak pihak, di mana pemerintah daerah berperan sebagai penghubung dan pengatur, bekerja sama dengan sektor swasta atau organisasi masyarakat sipil yang memiliki kemampuan pemasaran, serta jaringan pasar.

Peran Pemangku Kepentingan dalam Hibah Kebudayaan

Temuan penelitian dan analisis data menunjukkan adanya ketidakseimbangan dalam peran dan harapan antara berbagai pihak yang terlibat dalam pengelolaan hibah untuk kebudayaan. Sanggar budaya berperan sebagai penerima utama hibah dan sekaligus diharapkan dapat menciptakan dampak ekonomi, namun pihak lain seperti pemerintah desa, BUMDes dan pelaku usaha dalam bidang budaya belum secara terencana terlibat dalam proses perencanaan dan pelaksanaan hibah. Hasil FGD menunjukkan bahwa mayoritas pengelola sanggar merasakan beban dari tuntutan administrasi dan indikator kinerja ekonomi, tetapi tidak mendapatkan dukungan atau pendampingan yang memadai.

Ditinjau melalui *stakeholder theory* situasi ini menggambarkan bahwa pemetaan dan pengelolaan kepentingan para pemangku kepentingan belum berjalan optimal. Freeman (2010) menekankan bahwa keberhasilan sebuah program sangat bergantung pada kemampuan pengelola dalam mengidentifikasi aktor yang memiliki kepentingan dan pengaruh terhadap program tersebut. Penelitian ini menunjukkan bahwa desain hibah kebudayaan cenderung menyederhanakan gambaran pemangku kepentingan dengan menempatkan beban tanggung jawab pada sanggar, padahal ada pihak lain yang seharusnya memiliki keterampilan lebih baik dalam hal manajemen, pemasaran dan pembangunan jaringan.

Dalam skema pemberian dana hibah sanggar budaya bukan menjadi satu-satunya pihak yang terlibat, tetapi disisi lain ada juga pihak lain seperti pemerintah desa, pelaku dalam ekonomi kreatif, sektor pariwisata dan jaringan pemasaran dengan kepentingan serta kemampuan yang berbeda. Kurangnya keterlibatan pihak luar membatasi peluang transformasi kegiatan budaya menjadi produk ekonomi yang memiliki nilai lebih. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan pihak-pihak terkait dalam konteks warisan budaya menyebutkan bahwa keterlibatan berbagai aktor dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan dan harapan masing-masing untuk meningkatkan relevansi ekonomi budaya (Fadilah dkk, 2023).

Oleh karena itu dalam membuat strategi pengelolaan dana yang fokus pada kesejahteraan tidak hanya diperlukan partisipasi dari sanggar saja, tetapi juga harus melibatkan pihak-pihak lain yang lebih luas termasuk lembaga pemasaran, pelaku indus-

tri kreatif dan masyarakat lokal. Sanggar yang menjalin kemitraan baik dengan pihak internal desa maupun eksternal diharapkan lebih berhasil dalam memanfaatkan hibah. Kemitraan antar *stakeholders* diharapkan mampu menjangkau audiens yang lebih luas dan menciptakan aktivitas ekonomi tambahan. Dengan pendekatan ini, legitimasi sosial program akan meningkat, potensi konflik peran akan berkurang dan penciptaan nilai bersama dalam ekosistem budaya dapat terwujud. Sanggar bisa lebih fokus pada produksi budaya, sementara fungsi manajerial dan ekonomi dapat dikuatkan oleh pihak-pihak lain yang relevan.

Hibah Kebudayaan sebagai Instrumen Penciptaan Nilai Publik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan hibah di sektor budaya saat ini masih lebih menitikberatkan pada pencapaian *output* fisik dan administratif, seperti pelaksanaan anggaran, serta kepemilikan aset infrastruktur. Data dari evaluasi program menunjukkan bahwa sebagian besar indikator sukses untuk hibah diukur dari distribusi bantuan dan pelaksanaan kegiatan, sementara dampak sosial dan ekonomi belum menjadi ukuran utama yang terintegrasi dalam sistem penilaiannya.

Dalam kerangka *public value management* hasil ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan normatif dari kebijakan hibah, yaitu untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan cara pengelolaan yang dilakukan di lapangan. Nilai dari hibah publik seharusnya tidak hanya dianggap sebagai hasil dari administrasi, tetapi juga sebagai peran yang nyata dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan menciptakan nilai yang dirasakan oleh publik. Penelitian yang berkaitan dengan budaya menunjukkan bahwa nilai publik muncul dari partisipasi berbagai pihak seperti komunitas, pasar dan pemerintah, dalam sistem budaya dan tidak bisa semata-mata dinilai berdasarkan nilai ekonomi (Mazzucato dkk, 2024). Moore (2013) menekankan bahwa nilai publik (*public value*) hanya bisa terwujud jika kebijakan publik dapat memberikan manfaat yang dirasakan oleh masyarakat secara luas. Hasil analisis data menunjukkan bahwa hibah kebudayaan telah berhasil menjaga nilai-nilai budaya dan identitas daerah, tetapi belum sepenuhnya menciptakan nilai ekonomi dan sosial yang berkelanjutan.

Beberapa narasumber mengungkapkan bahwa kegiatan budaya yang didukung oleh hibah sering kali hanya memberikan dampak dalam lingkup komunitas internal, tanpa keterhubungan yang jelas dengan perekonomian lokal. Hal ini menunjukkan bahwa hibah belum ditempatkan sebagai investasi publik yang strategis. Dengan menggunakan pendekatan *public value management* pengelolaan hibah di sektor budaya perlu diarahkan ulang agar indikator keberhasilannya tidak hanya terfokus pada aspek administratif tetapi juga mempertimbangkan kontribusinya terhadap perekonomian lokal, penciptaan lapangan kerja dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Public value management menekankan bahwa budaya adalah layanan publik yang rumit, di mana tujuan ekonomi tidak dapat dipisahkan dari nilai sosial dan budaya. Dalam pengelolaan hibah kebudayaan berarti desain hibah harus mencakup berbagai indikator dampak, seperti partisipasi komunitas, keterlibatan pasar dan penciptaan peluang kerja kreatif. Melalui kerangka kerja ini hibah budaya menjadi lebih dari sekadar dana operasional, melainkan alat strategis untuk pengembangan nilai publik yang berkelanjutan.

Memperkuat Mata Rantai Nilai Budaya dari Produksi ke Konsumsi

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa salah satu masalah utama dalam pengelolaan dana untuk budaya adalah hilangnya hubungan antara penciptaan budaya dan penggunaannya oleh masyarakat. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa banyak dana tersebut lebih banyak diarahkan untuk memperkuat alat dan ruang yang digunakan dalam seni sementara distribusi, promosi dan akses ke pasar seringkali tidak mendapatkan perhatian yang cukup. Dalam konteks *cultural value chain* proses penciptaan nilai budaya hendaknya meliputi proses produksi, distribusi dan konsumsi yang saling terhubung. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa jika dana hanya menguatkan satu sisi dari rantai, yaitu produksi sehingga potensi nilai ekonomi dari budaya tidak dapat berkembang dengan optimal. Sanggar mungkin dapat menciptakan karya dan pertunjukan tetapi kekurangan saluran yang tepat untuk menjangkau audiens yang lebih luas.

Konsep *cultural value chain* dalam studi manajemen budaya membantu kita memahami bahwa produksi budaya, hingga konsumsi yang memiliki nilai ekonomi memerlukan serangkaian kegiatan yang saling terhubung, meliputi penciptaan, pengemasan, distribusi, pemasaran dan akhirnya konsumsi oleh publik. Meski literatur yang membahas *cultural value chain* dalam konteks hibah budaya masih dalam tahap berkembang, penelitian tentang manajemen dalam pengembangan ekosistem pariwisata dan budaya menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengintegrasikan para pemangku kepentingan, serta jaringan pemasaran demi menciptakan nilai ekonomi (Yan & Liu, 2023).

Dalam konteks hibah kebudayaan *cultural value chain* tidak hanya mencakup apa yang diproduksi, tetapi juga cara produk budaya tersebut diakses, dipromosikan, serta dikonsumsi oleh berbagai audiens atau pasar. Bagian ini menjelaskan bahwa agar hibah budaya dapat memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan masyarakat, pengelolaan hibah perlu memperhatikan integrasi fungsi pemasaran, kolaborasi antarlembaga dan peran jaringan ekonomi baik digital maupun *offline* sebagai penghubung antara tempat seni dan para konsumen budaya (Hermayani dkk, 2023). Kegiatan budaya tidak hanya ditampilkan, tetapi juga diolah menjadi produk wisata atau ekonomi kreatif yang memiliki nilai pasaran. Maka pengelolaan dana untuk budaya harus direncanakan agar dapat memperkuat semua elemen dalam rantai nilai budaya dengan seimbang. Melalui *cultural value chain* dana tidak hanya mendukung kelestarian ekspresi budaya, tetapi juga dapat menjadi motor penggerak ekonomi budaya yang memberikan dampak positif bagi kesejahteraan masyarakat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pengelolaan dana hibah untuk sarana dan prasarana budaya masih berorientasi pada penerima tunggal, yaitu sanggar budaya. Meskipun hal ini mendukung keberlanjutan ekspresi budaya, tetapi dampak ekonomi dan peningkatan kesejahteraan masyarakat masih belum maksimal. Masalah utamanya terletak pada manajemen hibah yang belum memasukkan peran aktor lain yang memiliki kemampuan dalam pengelolaan, distribusi dan pemasaran budaya. Oleh karena itu, pengelolaan hibah budaya harus

diubah menjadi pendekatan yang lebih kolaboratif. Ini akan melibatkan sanggar dan lembaga mitra lainnya, sehingga dapat memperkuat rantai nilai budaya dan menciptakan nilai publik yang berkelanjutan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut rekomendasi yang dapat diajukan mencakup perancangan skema hibah berbasis kolaborasi. Kerja sama ini bisa berasal dari dalam, seperti kalurahan atau kelurahan dan BUMDes, maupun dari luar, seperti pelaku industri kreatif, pariwisata, dan jaringan pemasaran budaya. Selanjutnya, penegasan pembagian peran pemangku kepentingan. Sanggar dapat lebih fokus pada produksi dan ekspresi budaya, sedangkan manajemen dan aspek ekonomi dapat ditangani oleh pihak yang memiliki kemampuan dan kualifikasi yang sesuai. Reorientasi indikator evaluasi hibah. Indikator yang melibatkan dampak ekonomi dan sosial, seperti peningkatan kegiatan ekonomi lokal, akses pasar budaya yang lebih luas serta kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat juga perlu dipertimbangkan. Penguatan rantai nilai budaya. Memperkuat seluruh tahapan dari rantai nilai budaya meliputi produksi, distribusi sampai konsumsi dengan melibatkan mitra pemasaran dan jaringan ekonomi kreatif serta sektor pariwisata. Selain itu, pendampingan dan penguatan kapasitas kelembagaan juga diperlukan dalam bentuk program pendampingan kepada sanggar dan mitra pengelola hibah. Ini sangat penting terutama dalam hal manajemen organisasi, pemasaran budaya dan pengelolaan aset hibah agar program dapat berkelanjutan.

REFERENSI

- Altunoren, A. (2023). *A practice-based exploration of how brand purpose is articulated and implemented in organisations* (Doctoral dissertation, University of Sussex).
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Ariesmansyah, A., & Rosana, M. (2024). Collaborative Governance in Creative Economy: A Case Study of the Tourism and Culture Department in Majalengka Regency. *Journal of Indonesian Social Sciences and Humanities*, 14(1).
- Benington, J., & Moore, M. (2011). *Public value: Theory and practice*. Bloomsbury Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-0-230-36431-8>
- Bianchi, C., Nasi, G., & Rivenbark, W. C. (2021). Implementing collaborative governance: models, experiences, and challenges. *Public Management Review*, 23(11), 1581-1589. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1878777>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), 965-1001. <https://doi.org/10.1177/0149206320901565>

- Cubillo-Salas, G., & Saorín-Iborra, M. C. (2025). Cultural Similarity and Supplier Negotiation Behavior: Strategic Insights from the Costa Rican Retail Industry. *Journal of Technology Management and Innovation*, 20(4).
- Evans, N. G. (2024). *Strategic management for tourism, hospitality and events*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003318613>
- Fadilah, R. J., Nuraeni, I., Sholeh, I., Noor, A. A., & Karmawati, H. (2023). Stakeholder Management Pada Situs Warisan Budaya. *Altasia Jurnal Pariwisata Indonesia*, 5(2), 166-173. <https://doi.org/10.37253/altasia.v5i2.7849>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. <https://doi.org/10.1017/cbo9780511815768>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Ghoefira, A. Q., Martzalyanti, A., & Putri, B. W. (2025). Bahasa Indonesia. *Jurnal Iswara: Jurnal Kajian Bahasa, Budaya, dan Sastra Indonesia*, 5(2), 136-150.
- Guo, Q., Zhen, Y., Nie, S., & Yao, N. (2025). No place to hide: how supply chain digitalization curbs environmental moral hazard. *Industrial Management & Data Systems*, 1-24. <https://doi.org/10.1108/imds-04-2025-0440>
- Hartley, J., Alford, J., Knies, E., & Douglas, S. (2017). Towards an empirical research agenda for public value theory. *Public Management Review*, 19(5), 670-685. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192166>
- Heath, R. L. (2020). *Management of corporate communication: From interpersonal contacts to external affairs*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003064046>
- Hermayani, A., Apriliyani, R., Yandasari, P., Nurdhatilah, A., & Purwanto, E. (2025). Komodifikasi Budaya dalam Media dan Tantangannya bagi Keberlanjutan Sosial. *Indonesian Culture and Religion Issues*, 2(3), 16-16.
- Iglesias, O., & Ind, N. (2020). Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management. *Journal of Brand Management*, 27(6), 710. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00205-7>
- Kyeremeh, E. (2025). Social norms as catalysts for sustainable procurement: the mediating role of willingness to pay in value-driven sourcing. *Strategy & Leadership*, 1-24. <https://doi.org/10.1108/sl-09-2025-0307>
- Mazzucato, M., Conway, R., Mazzoli, E. M., Knoll, E., & Albala, S. (2020). Creating and measuring dynamic public value at the BBC.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.
- Osborne, S. P., Nasi, G., & Powell, M. (2021). Beyond co-production: Value creation and public services. *Public Administration*, 99(4), 641-657. <https://doi.org/10.1111/padm.12718>
- Ramadhani, M., Handoyo, B. H. C., & Kadir, S. A. (2024). Implementasi Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2012 Tentang Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta dalam Konteks Kearifan Lokal. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 3(09).

- Tika, P. (2005). *Metode Penelitian*. PT Bumi Pustaka.
- Trimarchi, M. (2026). *The Economic Value of Culture: Resources, Markets, Strategies and Policies in a Multiple Society*. Springer Nature.
- Virovets, D., Obushnyi, S., & Ramskyi, A. (2025). Strategic Value of Embedded Finance Model and Tools for Development Project. *Scientific bulletin of International Association of scientists. Series: Economy, management, security, technologies*, 4(4). <https://doi.org/10.56197/2786-5827/2025-4-4-2>
- Wang, H., & Ran, B. (2023). Network governance and collaborative governance: A thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public management review*, 25(6), 1187-1211. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389>
- Wicks, A. C., & Harrison, J. S. (2017). Toward a more productive dialogue between stakeholder theory and strategic management. In *Stakeholder Management* (pp. 249-273). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/s2514-175920170000012>
- Wu, L. (2026). *Sustainability Driven by AI and New Quality Productivity*. In *Proceedings of the 11th International Conference on Digital Civilization* (pp. 339–355). Springer.
- Xiao, Y. A. N. G., Guo, L. I., Xin, L. I. U., & Zhuyun, X. I. A. O. (2025). Exploration of Green and Low-Carbon Development Pathway for Park City: Based on Chengdu's Practice in Spatial, Industrial, Transportation and Energy Structure Adjustments. *Landscape Architecture*, 32(9), 74-80. <https://doi.org/10.3724/j.fjyl.la20250402>
- Yan, W. J., & Liu, S. T. (2023). Creative economy and sustainable development: Shaping flexible cultural governance model for creativity. *Sustainability*, 15(5), 4353.