

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMUNITAS GURU SENI DAN SENIMAN PASURUAN (KGSP) MELALUI ANALISIS SWOT

Kharisma Nanda Zenmira ¹

¹ Universitas Nahdlatul Ulama Pasuruan
Email: zenmira@unupasuruan.ac.id

Abstract

Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan (KGSP) is a community that serves as a forum for its members with art as the main element. KGSP has various concepts and goals in the field of art that require them to continue to develop in the community, so there is a need for strategic management as a form of effective development plan. To be able to carry out development, SWOT analysis can be used as an analysis in determining internal and external factors. The method used in this research is a qualitative method with a case study approach. Data collection techniques were carried out by interviews, observations and surveys. The results of the SWOT analysis show that the strategies that can be used by KGSP are generic expansion strategies and variations of strategies, namely concentric diversification, market penetration, product development and backward integration.

Keywords: Strategic Management; SWOT analysis; Community; Art

Abstrak

Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan atau disingkat KGSP merupakan salah satu komunitas yang menjadi wadah dari para anggotanya dengan seni rupa sebagai unsur utama. KGSP memiliki berbagai konsep dan tujuan dalam bidang seni yang mengharuskan mereka untuk terus berkembang di tengah masyarakat, sehingga perlu adanya manajemen strategi sebagai bentuk rencana pengembangan yang efektif. Untuk dapat melakukan pengembangan, analisis SWOT dapat digunakan sebagai analisis dalam menentukan faktor internal dan eksternal. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan survey. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi yang dapat digunakan oleh KGSP yaitu strategi generik jenis ekspansi (ekspansion) dan variasi strategi yaitu diversifikasi konsentrik, penetrasi pasar, pengembangan produk serta integrasi ke belakang.

Kata kunci: Manajemen Strategi; Analisis SWOT; Komunitas; Seni

PENDAHULUAN

Dalam kehidupan bermasyarakat, relasi menjadi bagian hidup setiap individu untuk menjalin kebersamaan yang saling mendukung. Individu yang memiliki kebutuhan tersebut membentuk sebuah kelompok yang disebut dengan komunitas. Saat ini, kelompok yang membentuk komunitas semakin banyak dengan beragam bidang, seperti komunitas seni.

Di Pasuruan, Jawa Timur, terdapat komunitas yang berfokus pada dunia seni bernama Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan atau biasa disingkat KGSP. KGSP merupakan organisasi seni independen berlokasi di Pasuruan, Jawa Timur. Salah satu misi yang diemban KGSP adalah turut berkontribusi mengatasi persoalan budaya di Pasuruan dengan cara mendekatkan seni ke berbagai lapisan masyarakat melalui beberapa program kegiatan tahunan yang telah dibuat, disusun, dan dilaksanakan. KGSP yang dibentuk tahun 2008 yang berawal dari 22 anggota, saat ini sudah mencapai sekitar ratusan pekerja seni asal Pasuruan, yang hampir 80% didominasi kalangan muda dari berbagai cabang seni.

Komunitas seni ini sudah berdiri selama 16 tahun, akan tetapi masih perlu adanya pengembangan agar dapat menjadi komunitas yang memiliki kualitas di masa yang akan datang, baik dari segi pertunjukan maupun sumber dayanya. Oleh karena itu, peneliti akan merumuskan strategi pengembangan bagi Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan agar terus tumbuh menjadi lebih baik dan optimal. Melalui manajemen strategi, kekuatan internal akan dikombinasi untuk memberikan keunggulan yang kompetitif (Rijanto, 2021). Selain itu, merancang strategi di dalam organisasi menjadi faktor penting untuk mengembangkan dan memperkuat kelompok tersebut (Hazmi, 2022). Dari hal tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan strategi dari Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan (KGSP) Melalui Analisis SWOT. Sehingga, penelitian ini dapat membantu dalam keberlangsungan dari komunitas tersebut untuk tetap berjalan menuju yang lebih baik.

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Strategi

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yaitu “strategos” yang berarti proses pembuatan rencana dalam menuju kemenangan perang (Rachmat, 2014). Manajemen

strategi memiliki arti sebagai suatu kegiatan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi berbagai keputusan (pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia dan sistem informasi) yang menghasilkan formulasi dan implementasi demi mencapai tujuan organisasi (David, 2017). Pengertian lainnya manajemen strategi merupakan bentuk fokus cara organisasi mengintegrasikan manajemen, keuangan, pemasaran, produksi, riset dan pengembangan serta sistem informasi untuk mencapai tujuan tertentu (Heriyanti, 2017).

Dalam manajemen strategi, keputusan-keputusan atau tindakan yang diambil oleh organisasi ditunjukan untuk menentukan kelangsungan dalam jangka panjang (Amir, 2012). Manajemen strategi menjadi sebuah proses dalam menentukan rencana yang kemudian dilakukan penerapan serta evaluasi melalui analisis SWOT (Sabariah, 2017).

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode yang digunakan secara luas untuk menganalisis situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi atau komunitas secara internal dan eksternal (Permas, 2003). SWOT merupakan singkatan dari kata strengths (kekuatan), weakness (kelemahan), opportunities (peluang) dan threats (ancaman) sebagai bentuk strategi yang dibutuhkan pada proses pengambilan keputusan terkait pengembangan misi, tujuan, maupun kebijakan organisasi dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 2018). Analisis SWOT merupakan analisis yang diperoleh dicari atau diterima dari berbagai sumber di dalam (internal) maupun di luar (eksternal) organisasi untuk membuat perencanaan sebagai bentuk adaptasi.

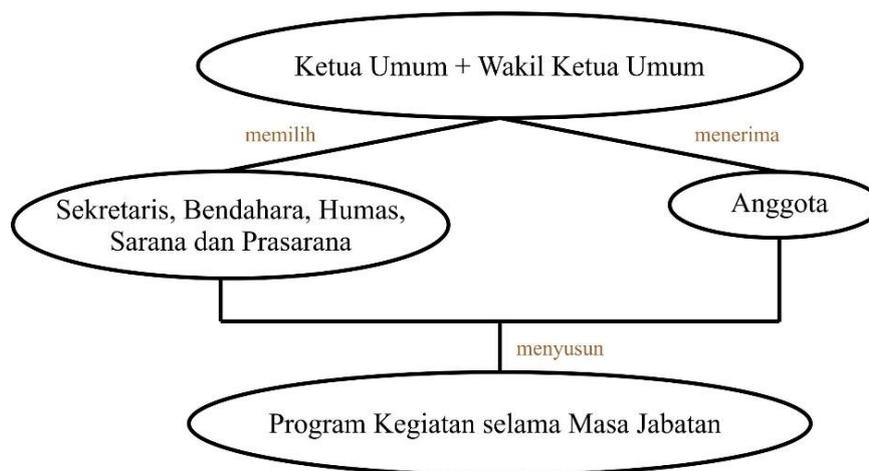
Analisis SWOT pada dasarnya merupakan sebuah pengambilan keputusan yang dapat dilakukan secara individu maupun kelompok sebagai pemberian rekomendasi secara jelas, objektif dan terfokus. Analisis SWOT bersifat sistematis dengan mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman dari lingkungan luar, sehingga menyajikan strategi dengan kombinasi di antara keempatnya. Proses analisis yang melibatkan faktor-faktor SWOT dalam organisasi dapat mendukung organisasi dalam mencapai tujuan (Iskandar, 2021). Adapun faktor internal dan eksternal dalam analisis

SWOT (Akbar, 2021), yaitu: 1) faktor internal terkait dengan kondisi yang dekat dan berada di dalam organisasi yang mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan terkait kekuatan (strengths) dan kelemahan (weakness), dan 2) faktor eksternal terdiri atas kondisi di luar organisasi yang mempengaruhi keputusan terkait peluang (opportunities) dan ancaman (threats).

Komunitas KGSP

Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan (KGSP) dibentuk pada tahun 2008 dan terus bertahan hingga sekarang, dibentuk oleh guru seni budaya sekaligus seniman yaitu Wahyu Nugroho. Menurut penuturannya dalam wawancara, latar belakang KGSP dibentuk oleh sebab kegelisahan Wahyu atas kegersangan kehidupan seni serta keinginan agar suasana seni yang terasa seperti kota-kota besar di Pasuruan. Tanggal 14 Desember 2008, dihadiri oleh 20 orang dalam forum, dan memilih Wahyu sebagai ketua umum komunitas, dibentuklah Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan secara resmi.

Setelah kepengurusan terbentuk, para anggota melakukan gerilya secara masif. Pendekatan dilakukan kepada pelaku-pelaku seni di Pasuruan, khususnya yang memiliki spirit dan gairah yang sama dengan KGSP. Pendekatan secara masif tersebut membuahkan hasil respon yang baik dari tokoh-tokoh pelaku seni di Pasuruan, yaitu dengan bersedia bergabung dalam KGSP. Beberapa anggota yang bergabung dalam KGSP antara lain, Moch. Miskat, pembina Sanggar Putih yang banyak melahirkan seniman di kecamatan Bangil, Anto Sukamto, pembina Sanggar Alit, Kaji Karno pembina Sanggar Kasurupan, Ahmad Rosidi, pembina Sanggar Seni Cuci Otak, Saiful Ulum, pembina Sanggar Teater Manunggal, Edy Santoso, pembina Forum Musik Pasuruan, dan Wahyu sendiri pembina Sanggar Mahardhika di Purwosari, serta beberapa pembina sanggar lainnya di Pasuruan. Hingga saat ini Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan terus bersinergi dan mempertahankan tujuan baiknya.



Gambar 1 Bagan Struktur Operasional

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan (KGSP). Dalam pendekatan studi kasus, penelitian dilakukan pada unit sosial tertentu secara mendalam (Idrus, 2015). Teknik pengumpulan data diperoleh secara langsung menggunakan metode wawancara dan kuesioner dengan 4 narasumber sebagai *key person* yang penting di dalam komunitas tersebut. Analisis dilakukan menggunakan SWOT faktor internal dan eksternal dalam membuat strategi untuk pengembangan komunitas KGSP. Tahap wawancara dan observasi dilakukan untuk mendapatkan indikator SWOT dari faktor internal dan eksternal. Kemudian, kuesioner dilakukan untuk mendapatkan penilaian terkait indikator SWOT. Data-data yang diperoleh kemudian dianalisis dan diidentifikasi untuk mendapatkan strategi pengembangan yang cocok digunakan pada Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan (KGSP).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keunggulan Kompetitif

Keunggulan kompetitif yang dimiliki KGSP yaitu:

- Dapat menciptakan sumber daya manusia sebagai kurator, *event organizer*, dan seniman yang produktif
- Menjalin hubungan baik dengan semua organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi kelompok masyarakat

- c. Memiliki pameran periodik dan konsisten bernama Gadheng Renteng yang senantiasa menyajikan tema lokalitas yang kuat di tiap pameran
- d. Salah satu elemen KGSP merupakan guru seni budaya, sehingga dapat mengedukasi para siswanya (generasi penerus) dengan mendekatkan mereka pada seni secara nyata

Analisis Lingkungan

a. Analisis Lingkungan Internal

Tabel 1. Analisis Internal Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan (KGSP)

Kekuatan	Kelemahan
A. KGSP merupakan komunitas seni terbesar se-Pasuruan Raya dan salah satu komunitas seni paling aktif di Jawa Timur.	I. Memerlukan penjangkaran regenerasi anggota komunitas.
B. Hubungan antar golongan tua dan muda maupun perupa akademis dan non akademis melebur menjadi satu.	J. Memerlukan jaringan publikasi, dokumentasi, pencatatan, peningkatan pengetahuan, akses peluang, dan pelebaran wacana komunitas.
C. Salah satu elemen anggota komunitas merupakan guru seni budaya	K. Sering kali hanya bertumpu pada beberapa orang saja.
D. Memiliki pameran seni rupa periodik dan konsisten bernama Gandheng Renteng.	L. Peningkatan kualitas karya yang tidak melaju secara cepat.
E. Mengedepankan pendidikan dan akomodasi perupa muda.	M. Memerlukan sarana dan prasarana yang lebih lengkap.
F. Memiliki anggota yang banyak yaitu lebih dari 100 anggota.	
G. Memiliki tema lokalitas kuat dalam tiap pameran dengan menggunakan parikan jawa.	
H. Menjadi labolatorium yang kondusif dan	

representatif bagi pendidik dan peserta didik.

b. Analisis Lingkungan Eksternal

Tabel 2. Analisis Eksternal Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan (KGSP)

Peluang	Ancaman
<p>A. Terbukanya kesempatan kolaborasi pameran di Galeri Nasional Indonesia.</p> <p>B. Meningkatnya pola berkesenian yang lebih adaptif dan bernilai kontekstual, sosiokultural dan edukatif.</p> <p>C. Meningkatnya apresiasi masyarakat Pasuruan terhadap kesenian.</p> <p>D. Menjadi salah satu kantong seni atau ekosistem seni di Jawa Timur dan Nasional.</p> <p>E. Semakin meningkatnya citra Pasuruan dalam dunia seni.</p>	<p>F. Perpecahan anggota yang diakibatkan oleh perselisihan pendapat yang tidak mengarah pada energi berkarya dan komunitas.</p> <p>G. Ditunggangi kepentingan politik.</p>

Tahapan dalam SWOT

a. Pemberian Bobot

Bobot menunjukkan tingkat kepentingan relatif suatu faktor terhadap keberhasilan usaha dalam suatu organisasi. Bobot tiap faktor diperoleh dengan menentukan nilai tiap faktor terhadap total nilai faktor. Bobot yang diberikan berada pada kisaran 0,000 (tidak penting) hingga 1,000 (paling penting). Faktor-faktor yang memiliki pengaruh besar pada organisasi diberikan bobot yang tinggi. Jumlah seluruh bobot yang diberikan harus sama dengan 1,000. Bobot setiap variabel diperoleh dengan membagi total nilai setiap variabel terhadap total nilai keseluruhan variabel. Berikut ini rangkuman pemberian bobot dalam Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan (KGSP). Di dalam komunitas ini terdapat 3 key person yaitu Wahyu Nugroho sebagai pendiri komunitas, Achmad Rosidi sebagai pembina

komunitas, dan Jemmy Andriansyah sebagai ketua umum komunitas saat ini. Detail pembobotan per key person dapat dilihat pada lampiran berikut.

Tabel 3. Pemberian Bobot Faktor Internal (Kekuatan &Kelemahan).

Faktor Internal	Rata-rata
A	0,0731
B	0,0787
C	0,0663
D	0,0642
E	0,0773
F	0,0598
G	0,0688
H	0,0964
I	0,0964
J	0,0964
K	0,0432
L	0,0874
M	0,9198
Total Rata-rata	1,000

Tabel 3 menunjukkan bahwa faktor internal Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan (dilihat dari rata-rata) yang memiliki bobot tertinggi adalah menjadi laboratorium yang kondusif dan representatif bagi pendidik dan peserta didik, memerlukan penjangaran regenerasi anggota komunitas, dan memerlukan jaringan publikasi, dokumentasi,

pencacatan, peningkatan pengetahuan, akses peluang, dan pelebaran wacana komunitas, sedangkan bobot yang terendah adalah sering kali hanya bertumpu pada beberapa orang saja.

Tabel 4 Pemberian Bobot faktor eksternal (Peluang & Ancaman)

Faktor Eksternal	Rata-rata
A	0,1367
B	0,1797
C	0,1445
D	0,1797
E	0,1523
F	0,1328
G	0,0742
Total Rata-rata	1,000

Tabel 4 menunjukkan bahwa faktor eksternal Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan (KGSP) yang memiliki bobot tertinggi adalah meningkatnya pola berkesenian yang lebih adaptif dan bernilai kontekstual, sosiokultural, serta edukatif, dan menjadi salah satu kantong seni atau ekosistem seni di Jawa Timur dan Nasional, sedangkan yang memiliki bobot terendah adalah ditunggangi kepentingan politik.

a. Pemberian Peringkat

Peringkat menggambarkan seberapa efektif strategi organisasi saat ini dalam merespon faktor strategis yang ada. Penilaian peringkat untuk lingkungan diberikan dalam skala dengan pembagian sebagai berikut:

Tabel 5. Skala Nilai Pembagian Peringkat

Lingkungan Internal	Lingkungan Eksternal
Aspek Kekuatan (<i>Strenght</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Rating 4 = Sangat kuat • Rating 3 = Kuat • Rating 2 = Lemah • Rating 1 = Sangat lemah 	Aspek Peluang (<i>opportunity</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Rating 4 = Respon sangat baik • Rating 3 = Respon di atas rata-rata • Rating 2 = Respon rata-rata • Rating 1 = Respon di bawah rata-rata
Aspek Kelemahan (<i>Weakness</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Rating 4 = Sangat lemah • Rating 3 = Lemah • Rating 2 = Kuat • Rating 1 = Sangat kuat 	Aspek Ancaman (<i>Treaths</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Rating 4 = Respon di bawah rata-rata • Rating 3 = Respon rata-rata • Rating 2 = Respon diatas rata-rata • Rating 1 = Respon sangat baik

Berikut ini pemberian peringkat dalam Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan (KGSP) yang diisi oleh 3 key person dalam komunitas, yaitu Wahyu Nugroho sebagai pendiri komunitas, Achmad Rosidi sebagai pembina komunitas, dan Jemmy Andiansyah sebagai ketua umum komunitas saat ini.

1) Kekuatan

Tabel 6. Pemberian peringkat faktor kekuatan

No.	Kekuatan	Rata-rata
1	KGSP merupakan komunitas seni terbesar se-Pasuruan Raya dan salah satu komunitas seni paling aktif di Jawa Timur	3,667
2	Hubungan antar golongan tua dan muda maupun perupa akademis dan non akademis melebur menjadi satu	3,667
3	Salah satu elemen anggota komunitas merupakan guru seni budaya	3,667
4	Memiliki pameran seni rupa periodik dan konsisten bernama	3,667

	Gandheng Renteng	
5	Mengedepankan pendidikan dan akomodasi perupa muda	3,667
6	Memiliki anggota yang banyak yaitu lebih dari 100 anggota	3,333
7	Memiliki tema lokalitas kuat dalam tiap pameran dengan menggunakan parikan jawa	3,667
8	Menjadi labolatorium yang kondusif dan representatif bagi pendidik dan peserta didik	4,000

Berdasarkan tabel 6, peringkat terhadap kekuatan Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan yang terendah adalah “memiliki anggota yang banyak yaitu lebih dari 100 anggota”, sedangkan “peringkat yang tertinggi adalah menjadi labolatorium yang kondusif dan representatif bagi pendidik dan peserta didik”.

2) Kelemahan

Tabel 7. Pemberian peringkat faktor kelemahan

No.	Kelemahan	Rata-rata
1	Memerlukan penjaringan regenerasi anggota komunitas	4,000
2	Memerlukan jaringan publikasi, dokumentasi, pencatatan, peningkatan pengetahuan, akses peluang, dan pelebaran wacana komunitas	4,000
3	Sering kali hanya bertumpu pada beberapa orang saja	3,000
4	Peningkatan kualitas karya yang tidak melaju secara cepat	3,667

5	Memerlukan sarana dan prasarana yang lebih lengkap	3,667
----------	--	-------

Berdasarkan tabel 7, peringkat terhadap kelemahan Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan terendah adalah “seringkali hanya bertumpu pada beberapa orang saja”, sedangkan peringkat yang tertinggi adalah “memerlukan penjangkaran regenerasi anggota komunitas dan memerlukan jaringan publikasi, dokumentasi, pencatatan, peningkatan pengetahuan, akses peluang, dan pelebaran wacana komunitas”.

3) Peluang

Tabel 8. Pemberian peringkat faktor peluang

No.	Peluang	Rata-rata
1	Terbukanya kesempatan kolaborasi pameran di Galeri Nasional Indonesia	3,667
2	Meningkatnya pola berkesenian yang lebih adaptif dan bernilai kontekstual, sosiokultural, dan edukatif	4,000
3	Meningkatnya apresiasi masyarakat Pasuruan terhadap kesenian	3,333
4	Menjadi salah satu kantong seni atau ekosistem seni di Jawa Timur dan Nasional	4,000
5	Semakin meningkatnya citra Pasuruan dalam dunia seni	3,667

Berdasarkan tabel 8, peringkat terhadap Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan yang terendah adalah “meningkatnya apresiasi masyarakat Pasuruan terhadap kesenian”, sedangkan peringkat yang tertinggi adalah “meningkatnya pola berkesenian yang

lebih adaptif dan bernilai kontekstual, sosiokultural, dan edukatif, serta menjadi salah satu kantong seni atau ekosistem seni di Jawa Timur dan Nasional”.

4) Ancaman

Tabel 9. Pemberian peringkat faktor ancaman

No.	Ancaman	Rata-rata
1	Perpecahan anggota yang diakibatkan oleh perselisihan pendapat yang tidak mengarah pada energi berkarya dan komunitas	3,667
2	Ditunggangi kepentingan politik	3,000

Berdasarkan tabel 9, peringkat terhadap ancaman Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan yang terendah adalah “ditunggangi kepentingan politik”, sedangkan peringkat yang tertinggi adalah “perpecahan anggota yang diakibatkan oleh perselisihan pendapat yang tidak mengarah pada energi berkarya dan komunitas”.

c. Hasil Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Tabel 10. Hasil analisis matrik IFE Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Nilai
Kekuatan				
1	KGSP merupakan komunitas seni terbesar se-Pasuruan Raya dan salah satu komunitas seni paling aktif di Jawa Timur	0,0731	3,667	0,268
2	Hubungan antar golongan tua dan muda maupun perupa akademis dan non akademis melebur menjadi satu	0,0787	3,667	0,289
3	Salah satu elemen anggota	0,0631	3,667	0,231

	komunitas merupakan guru seni budaya			
4	Memiliki pameran seni rupa periodik dan konsisten bernama Gandheng Renteng	0,0631	3,667	0,231
5	Mengedepankan pendidikan dan akomodasi perupa muda	0,0731	3,667	0,268
6	Memiliki anggota yang banyak yaitu lebih dari 100 anggota	0,0598	3,333	0,199
7	Memiliki tema lokalitas kuat dalam tiap pameran dengan menggunakan parikan jawa	0,0697	3,667	0,256
8	Menjadi labolatorium yang kondusif dan representatif bagi pendidik dan peserta didik	0,0963	4,000	0,385
Total Nilai Kekuatan				2,127
Kelemahan				
1	Memerlukan penjaringan regenerasi anggota komunitas	0,0939	4,000	0,376
2	Memerlukan jaringan publikasi, dokumentasi, pencatatan, peningkatan pengetahuan, akses peluang, dan pelebaran wacana komunitas	0,0939	4,000	0,376
3	Sering kali hanya bertumpu pada beberapa orang saja	0,0388	3,000	0,116

4	Peningkatan kualitas karya yang tidak melaju secara cepat	0,0906	3,667	0,332
5	Memerlukan sarana dan prasarana yang lebih lengkap	0,0874	3,667	0,32
Total Nilai Kelemahan				1,52
Totak Nilai kekuatan dan Kelemahan				3,647

Pada tabel 10, hasil analisis matrik IFE yaitu nilai tertinggi adalah “menjadi labolatorium yang kondusif dan representatif bagi pendidik dan peserta didik” yaitu sebesar 0,385, sedangkan yang terendah adalah “seringkali hanya bertumpu pada beberapa orang saja” sebesar 0,116.

d. Hasil Matrik *External Factor Evaluation* (EFE)

Tabel 11. Hasil Analisis Matriks EFE usaha Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan

No	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Nilai
Peluang				
1	Terbukanya kesempatan kolaborasi pameran di Galeri Nasional Indonesia	0,1367	3,667	0,501
2	Meningkatnya pola berkesenian yang lebih adaptif dan bernilai kontekstual, sosiokultural, dan edukatif	0,1744	4,000	0,698
3	Meningkatnya apresiasi masyarakat Pasuruan terhadap kesenian	0,1512	3,333	0,504
4	Menjadi salah satu kantong seni atau ekosistem seni di Jawa Timur dan Nasional	0,1744	4,000	0,698
5	Semakin meningkatnya citra Pasuruan dalam dunia seni	0,1628	3,667	0,597

Total Nilai Peluang				2,998
Ancaman				
1	Perpecahan anggota yang diakibatkan oleh perselisihan pendapat yang tidak mengarah pada energi berkarya dan komunitas	0,1279	3,667	0,469
2	Ditunggangi kepentingan politik	0,0698	3,000	0,209
Total Nilai Ancaman				0,678
Total Nilai Peluang dan Ancaman				3,676

Pada tabel 11, hasil analisis matriks EFE yaitu nilai tertinggi adalah “meningkatnya apresiasi masyarakat Pasuruan terhadap kesenian, sedangkan peringkat yang tertinggi adalah meningkatnya pola berkesenian yang lebih adaptif dan bernilai kontekstual, sosiokultural, dan edukatif”, serta “menjadi salah satu kantong seni atau ekosistem seni di Jawa Timur dan Nasional” yaitu sebesar 0,698, sedangkan yang terendah adalah “ditunggangi kepentingan politik” sebesar 0,209.

Tahap Pencocokan

a. Analisis Matrik IE (*Internal-Eksternal*)

Tahap ini merupakan tahap pencocokan dengan memasukkan hasil pembobotan dan peringkat pada matriks EFE dan IFE ke dalam matriks IE. Total nilai tertimbang pada matriks EFE dan IFE akan berada pada kisaran 1,0 (terendah) hingga 4,0 (tertinggi), dengan nilai rata-rata 2,5. Matriks IE mempunyai sembilan sel strategi yang dapat dikelompokkan menjadi tiga sel strategi utama, yaitu:

- 1) *Growth and Build* (tumbuh dan bina) berada dalam sel I, II, dan IV. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal).
- 2) *Hold and Maintain* (pertahankan dan pelihara) dilakukan untuk sel III, V, dan VII. Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

3) *Harvest or Divest* (panen atau divestasi) dipakai untuk sel VI, VIII, dan IX. Strategi umum yang dipakai adalah strategi divestasi, strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi. Matriks IE dapat dilihat pada tabel berikut.

		Total Skor IFE			
		4.0	3.0	2.0	1.0
Total Skor EFE	4.0	I	II	III	
	3.0	IV	V	VI	
	2.0	VII	VIII	IX	
		1.0			

Gambar 2. Matrik IE SWOT

Dari hasil perhitungan di atas, diperoleh hasil IFE sebesar 3,647 dan EFE sebesar 3,676. Angka tersebut selanjutnya dapat menggambarkan posisi **Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan** melalui Matrik IE.

		Total Skor IFE			
		4,0	3,0	2,0	1,0
Total Skor EFE	4,0	I	II	III	
	3,0	IV	V	VI	
	2,0	VII	VIII	IX	
		1,0			

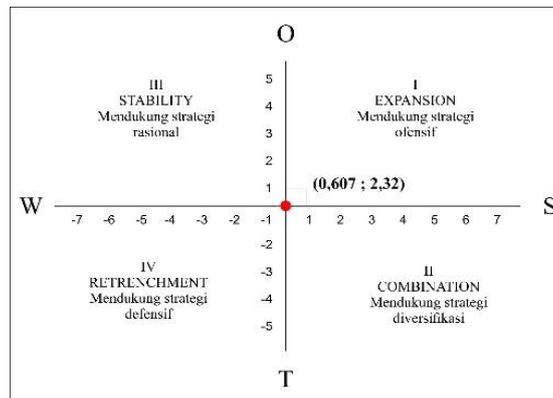
Gambar 3. Matrik IE

Posisi Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan melalui Matriks IE menunjukkan *Growth and Build* (tumbuh dan bina) karena berada pada posisi I. Dengan demikian, strategi yang cocok adalah pengembangan pasar dan pengembangan produk, yakni dengan cara memperkenalkan produk yang ada saat ini (jenis kegiatan berkesenian) pada pasar baru (*new market*) dengan memperluas area geografi baru, menambah segmen baru, mengubah dari bukan pengunjung menjadi pengunjung tetap, serta menarik pengunjung milik pesaing.

Contoh pengembangan pasar, dengan mengajak seniman dari berbagai daerah di luar kota Pasuruan, bahkan dari negara lain untuk berkolaborasi bersama Komunitas Guru Seni

dan Seniman Pasuruan. Sedangkan untuk contoh pengembangan produk adalah dengan menambah program acara seni, namun tetap menjaga kualitas jasa dan pelayanan yang diberikan kepada pengunjung.

b. Kuadran Analisis SWOT



Gambar 4. Kuadran Analisis SWOT Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan

Kuadran Analisis SWOT Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan menunjukkan posisinya pada kuadran I, pada kuadran tersebut organisasi dikategorikan dalam posisi yang baik. Dengan demikian, Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan dapat terus menjalankan strateginya, dimana komunitas tersebut harus terus berupaya dalam mengoptimalkan pertumbuhan organisasi dengan cara Ekspansi (dipermudah melalui jejaring internet) agar mampu mendulang popularitas. Selanjutnya adalah perumusan strategi-strategi melalui matriks SWOT yang diperoleh dengan memasang faktor-faktor eksternal dengan faktor-faktor internal. Dalam matriks SWOT diperlihatkan kesesuaian antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

c. Matrik SWOT

Matriks SWOT diperoleh dengan cara memasang faktor-faktor eksternal dengan faktor-faktor internal. Dalam matriks SWOT diperlihatkan kesesuaian antara kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman seperti terlihat pada tabel berikut.

Tabel 12. Alternatif Strategi dalam Matriks SWOT

Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Eksternal		

Peluang (O)	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalisir kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (T)	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman

Berdasarkan hasil Kuadran Analisis SWOT Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan menunjukkan posisinya berada pada kuadran I yaitu Ekspansi, dimana strategi tersebut mampu mendukung strategi ofensif. Sehingga hasil matrix sebagai berikut:

Tabel 13. Hasil Matrix dalam KGSP

SO	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memanfaatkan jaringan Galeri Nasional Indonesia untuk mengadakan event kolaborasi pameran. 2) Memanfaatkan internet, untuk memepkenalkan dan mempromosikan produk dari Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan, agar tercipta sebuah jaringan kerja sama yang lebih luas.
WO:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Memperkenalkan atau mempromosikan kesenian yang ada di Pasuruan melalui internet atau sosial media. 2) Memperbanyak kegiatan seni dalam setahun karena minat masyarakat terhadap seni sudah banyak meningkat.
ST:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mengatasi banyaknya seniman di Pasuruan Raya dengan menciptakan ruang seni yang khas dari Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan (ditunjang SOP yang unik, inovatif dan berbeda dari ruang seni yang lain). 2) Mengatasi persaingan promosi dari ruang seni lain, bekerja sama dengan seniman terkenal untuk berkolaborasi bersama KGSP.
WT:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menyuguhkan kegiatan seni yang berkualitas dan berbeda (unik) dari kegiatan seni pada umumnya.

- | |
|---|
| 2) Menggandeng komunitas untuk membantu memberikan <i>awareness</i> serta promosi kepada masyarakat awam, terutama mengenai kegiatan di KGSP. |
|---|

Strategi generik dan variasi apa yang saat ini diterapkan oleh KGSP?

Strategi generik yang diterapkan oleh Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan saat ini adalah **Diferensiasi** (*Differetiation*), strategi diferensiasi yang dilakukan adalah menciptakan labolatorium yang kondusif dan representatif bagi pendidik dan peserta didik, menciptakan suasana yang aman dan nyaman bagi anggota di dalamnya tanpa membedakan status sosial dan jabatan, menciptakan kegiatan seni sekurang-kurangnya setahun sekali dengan tema lokalitas yang kuat dan merespon isu terhangat yang sedang terjadi, serta menciptakan ekosistem sumber daya manusia dengan mengkader seniman muda, kurator, penulis, dan pengelola pameran. Ada 2 variasi strategi yang sudah diterapkan oleh usaha Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan saat ini:

- 1) **Diversifikasi Konsentrik** yaitu menambah produk baru yang saling berhubungan untuk pasar yang sama. Variasi strategi ini terbukti dengan diadakannya beragam kegiatan seni, seperti pameran seni yang merespon isu terkini, festival seni, workshop, dan diskusi. Menghadapi pertumbuhan minat dan apresiasi masyarakat terhadap dunia seni yang semakin bertambah maka KGSP menambah jenis kegiatan seni dengan pasar yang sama.
- 2) **Integrasi ke Belakang** yaitu memiliki kontrol atas kegiatan seni yang akan menjadi program kegiatan dalam 1 tahun di KGSP. Setelah kerjasama dilakukan dengan penggiat seni (berbagai disiplin), KGSP memiliki hak atas penentuan seniman, kelompok, seni, dan kurator terhadap pelaksanaa kegiatan seninya.

Strategi generik & variasi generik apa yang semestinya dijalankan oleh KGSP?

a. Strategi generik & variasi generik saat ini

Berdasarkan hasil analisa Matrik IE dan Kuadran SWOT, maka strategi generik dan variasi strategi KGSP sebagai berikut:

- 1) Strategi generik yaitu **Ekspansion** yang mendukung strategi diversifikasi. Dilihat dari hasil analisa matrik IE posisi Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan menunjukkan *Growth and Build* (tumbuh dan bina) karena berada pada posisi I. Variasi Strategi yang cocok adalah Intensif atau Integrasi, sedangkan menurut hasil kuadran SWOT posisi usahanya berada pada kuadran I yaitu strategi generik *Ekspansion*. Oleh karena itu, dalam usaha ini strategi generik yang akan digunakan adalah *Ekspansion*, untuk variasi strategi yang akan digunakan adalah diversifikasi (variasi strategi kuadran SWOT), Intensif dan Integrasi (variasi strategi dari matrik IE).
- 2) Variasi Strategi yang digunakan oleh diversifikasi dan intensif yaitu sebagai berikut:

Tabel 14. Strategi diversifikasi dan intensif KGSP

1. Diversifikasi	Diversifikasi Konsentrik, menambah jenis kegiatan kesenian dengan konsep, tema, dan wacana baru yang saling berhubungan untuk pasar yang sama
2. Intensif	<ul style="list-style-type: none"> • Penetrasi Pasar, memaksimalkan promosi kegiatan seni yang berkualitas serta berkelanjutan menggunakan media sosial KGSP • Pengembangan Pasar, menambah dan memperluas jaringan kerjasama untuk membuka pangsa pasar baru. Dengan memperluas koneksi (kerja sama atau mitra) dengan seniman lintas kota maupun negara yang dianggap memiliki potensi seni yang berkualitas serta kesamaan visi dan misi yang dimiliki KGSP • Pengembangan Produk, menambah jenis kegiatan seni yang baru di tiap tahunnya
3. Integrasi	Integrasi ke Belakang, yaitu memiliki kontrol atas konsep atau jenis kegiatan yang akan diadakan oleh KGSP untuk menjamin kualitas kegiatannya

b. Strategi generik & variasi strategi yang akan datang (3-5 tahun)

- 1) Strategi Generik

Melihat perkembangan Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan 2 tahun ke depan merupakan hal yang sangat penting. Jika strategi yang dihasilkan berdasarkan analisis SWOT diterapkan dan berjalan dengan baik, maka selanjutnya strategi generik yang bisa digunakan KGSP adalah **Fokus Konsumen**. Fokus konsumen dalam arti ini tidak perlu lagi gencar untuk menambah jenis kegiatan dan jaringan kerjasama dengan penggiat seni (seniman terkenal, komunitas seni, dan kurator), karena sudah dipastikan KGSP akan memiliki banyak program kegiatan seni dan jaringan kerjasama

2) Variasi Strategi

Variasi Strategi yang dapat diterapkan untuk 3 sampai 5 tahun mendatang adalah sebagai berikut (dilihat dari Strategi Generik Fokus Konsumen).

- (a) Integrasi ke Belakang, yaitu KGSP memiliki kontrol atas kegiatan seni yang akan menjadi program kegiatan dalam 1 tahun di KGSP. Setelah kerjasama dilakukan dengan penggiat seni (berbagai disiplin), KGSP memiliki hak atas penentuan seniman, kelompok, seni, dan kurator terhadap pelaksanaan kegiatan seninya
- (b) Diversifikasi Konsentrik, KGSP menambah jenis kegiatan seni dengan konsep, tema, dan seniman baru, agar saling berhubungan (terkoneksi) pada pasar yang sama
- (c) Pengembangan produk, memberikan tontonan berupa kegiatan seni (pameran, workshop, screening film, seni pertunjukan, diskusi) yang baru di tiap tahunnya serta menginspirasi agar senantiasa tercipta ruang pergaulan yang kritis terhadap fenomena sosial melalui aktivitas kesenian.

KESIMPULAN

Pengembangan strategi Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan berdasarkan analisa Matrik IE (Internal-Eksternal) dan Kuadran SWOT maka dapat disimpulkan strategi yang tepat untuk Komunitas Guru Seni dan Seniman Pasuruan yaitu menggunakan Strategi Generik dengan pendekatan Ekspansi (Ekspansion). Sedangkan Variasi strategi yang dapat dilakukan yaitu 1) Diversifikasi Konsentrik: menambah jenis kegiatan seni dengan konsep, tema, dan wacana baru yang saling berhubungan untuk pasar yang sama. 2) Penetrasi Pasar: memaksimalkan promosi kegiatan seni yang berkualitas serta berkelanjutan menggunakan media sosial KGSP dan lain-lain. 3) Pengembangan Pasar: menambah dan memperluas

jaringan kerjasama untuk membuka pangsa pasar baru. Dengan memperluas koneksi (kerja sama atau mitra) dengan seniman lintas kota maupun negara yang dianggap memiliki potensi seni yang berkualitas serta kesamaan visi dan misi yang dimiliki KGSP. 4) Pengembangan Produk: menambah jenis kegiatan seni yang baru di tiap tahunnya. 5) Integrasi ke Belakang: yaitu KGSP memiliki kontrol atas kegiatan seni yang akan menjadi program kegiatan dalam 1 tahun di KGSP. Setelah kerjasama dilakukan dengan penggiat seni (berbagai disiplin), KGSP memiliki hak atas penentuan seniman, kelompok, seni, dan kurator terhadap pelaksana kegiatan seninya

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, F. (2021). Pengembangan Strategi Pada Pengelolaan Kedai Kebun Forum Yogyakarta. *JURNAL TATA KELOLA SENI*, Vol. 7, No. 2.
- Amir, M. T. (2012). *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and cases*. England: Pearson Education.
- Hazmi, H. A. (2022). Strategi Pengembangan Organisasi Pertunjukan Musik Klasik Jakarta City Philharmonic (JCP) Menggunakan Analisis SWOT. *JURNAL TATA KELOLA SENI*, 8(2), 105-121.
- Heriyanti, N. (2017). Strategi Pengembangan Komunitas "Dazzle Voice" terhadap Minat Penonton dalam Konser Opera. *JURNAL TATA KELOLA SENI*, Vol. 3, No. 2.
- Idrus, M. (2015). *Metode Penelitian Ilmu Sosial, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: Erlangga.
- Iskandar, A. H. (2021). Strategi Pengelolaan Sanggar Gong Sitimang dalam Melestarikan Musik Tradisional Melayu Jambi. *Gorga: Jurnal Seni Rupa*, Vol. 10, No. 2.
- Permas, A. (2003). *Manajemen Organisasi Seni Pertunjukan*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Rachmat. (2014). *Manajemen Strategi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI*. Jakarta: PT Gramedia Pusaka Utama.
- Rijanto, M. (2021). Analisis Strategi Bersaing Bisnis Home Industry. *Derema (Development of Research Management): Jurnal Manajemen*, Vol. 16, No. 2.
- Sabariah, E. (2017). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.