



Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan

Volume 5 Nomor 2 Bulan April Tahun 2023 Halaman 1595 – 1607

<https://edukatif.org/index.php/edukatif/index>

Penerapan Analisis SWOT sebagai Strategi Pengembangan Sanggar Seni Pusako Sakti Minangkabau

Mhd Rhomario Adiaksa✉

Institut Seni Indonesia Yogyakarta, Indonesia

e-mail : mhdrhomaroadiaksario@gmail.com

Abstrak

Revolusi masa kini jarang ditemukan strategi yang tepat dalam mencapai target pasar, khususnya perusahaan bidang seni dan budaya. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan sanggar seni Pusako Sakti Minangkabau (PSM) sebagai suatu perusahaan. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *mixed-method* dengan jenis penelitian pengolahan data primer. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa posisi PSM melalui matriks IE menunjukkan *growth and build* karena berada pada posisi II. Strategi yang tepat untuk diterapkan ialah intensif meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Selain strategi intensif, terdapat strategi integrasi meliputi integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal. Kuadran analisis SWOT PSM menunjukkan posisi kuadran I *ekspansion* sehingga diperlukan strategi penggunaan kekuatan untuk memaksimalkan peluang. Posisi tersebut mengarah kepada strategi SO yaitu terus menggali dan mengembangkan ide-ide kreatifnya di berbagai bidang dalam ruang lingkup seni pertunjukan. Implikasi penelitian ini diharapkan PSM dapat menjadi *art center* di Sumatra Barat dalam bidang pengerjaan seni pertunjukan.

Kata Kunci: Penerapan analisis SWOT, strategi pengembangan, Pusako Sakti Minangkabau.

Abstract

Today's revolution rarely finds the right strategy in reaching the target market, especially companies in the field of arts and culture. This article aims to analyze the development strategy of Pusako Sakti Minangkabau art studio (PSM) as a company. This research was conducted using a mixed-method approach with primary data processing research. The results revealed that the position of PSM through the IE matrix shows growth and build because it is in position II. The right strategy to implement is intensive, including market penetration, market development, and product development. In addition to intensive strategies, there are integration strategies including backward integration, forward integration, and horizontal integration. PSM's SWOT analysis quadrant shows the position of quadrant I expansion so that a strategy of using strengths to maximize opportunities is needed. This position leads to the SO strategy, which is to continue to explore and develop creative ideas in various fields within the scope of performing arts. The implication of this research is that PSM is expected to become an art center in West Sumatra in the field of performing arts work.

Keywords: Application of SWOT analysis, development strategy, Pusako Sakti Minangkabau.

Copyright (c) 2023 Mhd Rhomario Adiaksa

✉ Corresponding author :

Email : mhdrhomaroadiaksario@gmail.com

DOI : <https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i2.5433>

ISSN 2656-8063 (Media Cetak)

ISSN 2656-8071 (Media Online)

PENDAHULUAN

Masa globalisasi kini, dunia dihadapkan dengan besarnya tantangan. Budaya dan jarak secara geografis telah dipersempit oleh majunya teknologi. Meneruskan polemik tersebut, Surjani (2002) menyatakan besar peranan manajemen strategi menguraikan dan mengupayakan strategi yang tepat dalam penerapannya di suatu perusahaan menyongsong era saat ini. Penerapan strategi berpengaruh penting terhadap perkembangan perusahaan agar bertahan dan memiliki daya saing sebagai pedoman dan acuan dalam perkembangannya. Pernyataan Wibowo et al. (2017), strategi berupaya mencapai tujuan perusahaan yang telah dirumuskan dengan langkah-langkah tertentu. Perkembangan suatu perusahaan perlu menelaah kekuatan dan kelemahannya sebagai anjang-ancang bersaing, dan itu dilakukan guna lebih baik dalam mengenal perusahaan agar dapat memanfaatkan setiap peluangnya (Rambe & Aslami, 2021). Salah satu ‘ranah’ yang jarang dijadikan tempat untuk mensiasati strategi dalam konteks manajemen ialah tata kelola seni.

Disiplin tersebut baru tumbuh dan mulai berkembang dalam waktu beberapa dekade ke belakang dalam dunia pendidikan (Dani, 2019). Alasan disiplin seni jarang dikaitkan ke dalam manajemen mengacu pada ungkapan Røyseng (2008: 47) bahwa “bagi perspektif seni, paradigma bisnis berbahaya bagi alien yang tidak perlu diberi ruang terlalu besar sebaiknya”. Maka, hal tersebut menjadi pertimbangan ekonomis yang dicurigai dapat mengarahkan budaya dan kesenian masuk ke dalam komersialisasi hingga berakibat keraguan atas adanya disiplin ini (Mandel, 2017). Namun, menurut Brkić (2009) mengutarakan pendapat bahwa kebijakan kebudayaan akan terikat dengan manajemen kebudayaan yang berarti ‘tidak bisa lepas’. Menengahi hal tersebut, Johnson (dalam Byrnes, 2022) menuliskan keberadaan disiplin ilmu dengan kegiatan penelitian para akademisi dalam lingkungannya akan mengokohkan bangunan pengetahuan. Maka, perkembangan tata kelola seni ke depan akan semakin baik dengan adanya inovasi dan perbaikan.

Strategi harus direncanakan dan diterapkan dilandasi oleh audit eksternal dan internal dengan tujuan pengembangan terhadap batasan-batasan dari kekuatan dan peluang demi menguntungkan perusahaan dan menghindari kelemahan dan ancaman (David, 2010: 120). Hal strategi seperti ini yang minim diperhatikan pendiri dan pengelola sanggar, padepokan, yayasan, atau bahkan komunitas seni (Ardiyasa, 2015). Peran penting diemban oleh organisasi seni demi mempertahankan kesenian dan meregenerasikan ‘bibit-bibit’ seniman. Pentingnya wadah seni sebagai perkumpulan suatu kelompok dan wahana edukasi bidang seni.

Konteks budaya di Indonesia terdapat ragam suku budaya yang menjadi karakter dari identitas negara kita. Sumatra Barat menjadi salah satu daerah yang mempunyai daya tarik tersendiri yang kerap dipanggil dengan sebutan ‘Ranah Minang’. Keberadaan adat dan budaya serta keseniannya tidak lepas dari wadah seni seperti sanggar. Peranan sanggar menjadi penting demi keberlangsungan aktivitas dan kegiatan seni pada suatu daerah (Arisyi, 2022). Pusako Sakti Minangkabau (PSM) menjadi objek dalam penelitian ini. Merupakan sanggar seni yang saat ini berbentuk badan usaha *Commanditaire Vennootschap* (CV) bergerak di bidang *manajemen performing art, event organizer, creative event, wedding organizer, art school and studio*. Berdiri pada tahun 2014, tentunya PSM menjadi wadah seni dengan umur yang cukup baru dan dihadapkan dengan era globalisasi dimana harus mempersiapkan strategi-strategi tertentu untuk mempertahankan dan menumbuhkembangkan wadah seni yang dibentuk serta kaitannya dengan konteks manajemen.

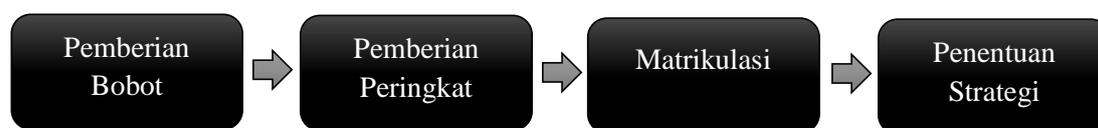
Terdapat penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian ini sebagai penguat, diantaranya: (1) penelitian Ardiyasa (2015) yang menyatakan bahwa Sanggar Seni Anacaraka perlu menentukan strategi yang didasari atas kekuatan untuk menghadapi apapun ancamannya dan sanggar tersebut menggunakan strategi membangun dan tumbuh karena posisinya yang baru berdiri sehingga belum adanya kekuatan untuk membangun sanggar tersebut; (2) penelitian Laksana & Hazmi (2022) yang mengutarakan bahwa JCP menggunakan strategi generik dengan diversifikasi konsentrik, penetrasi pasar, serta pemanfaatan sponsor sebagai *networking* kerjasama serta integrasi ke depan serta sebagai jenis kombinasi dan variasi strategi; (3) penelitian Krisanti & Gitomartoyo (2023) AMT menerapkan strategi yang bersifat ekspansif sehingga perlunya pengembangan strategi demi mendukung kemajuan yang telah dikembangkan. Penelitian tersebut juga

dilakukan sebagai bahan komparasi demi memunculkan *novelty* penelitian. Kebaharuan dalam penelitian ini memperlihatkan bagaimana peran analisis SWOT sebagai strategi pengembangan PSM dan berupaya memberikan pemahaman komprehensif pada pengusaha bidang seni.

PSM merupakan salah satu wadah seni yang aktif berkegiatan kesenian di daerah Sumatra Barat. Eksistensi dan keaktifannya patut untuk diperhitungkan sehingga terdapat karya dan kegiatan yang cukup banyak diselenggarakannya. Hal tersebut yang menyongsong budaya tradisi kembali disaksikan lagi oleh banyak kalangan. Selain itu, pelatihan-pelatihan kesenian turut diajarkan kepada anak-anak sebagai ‘bibit’ generasi penerus yang dapat mempertahankan dan mengembangkan eksistensi adat budaya dan kesenian masyarakat Minangkabau. Penerapan strategi yang tepat untuk menganalisis keadaan PSM sebagai perusahaan dan wadah seni ialah dengan *SWOT Analyze*. Belum terbahas bagaimana peran analisis SWOT sebagai strategi pengembangan secara detail pada penelitian terdahulu sehingga pada penyajian dalam penelitian ini berupaya memberikan pemahaman secara komprehensif kepada para penggiat seni utamanya dalam konteks manajemen. Berdasarkan pemaparan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk menindaklanjuti dan mengkaji secara dalam serta mengangkat topik penelitian tentang bagaimana penerapan analisis SWOT sebagai upaya mengembangkan sanggar seni PSM di Sumatra Barat.

METODE

Penelitian deskriptif ini menggunakan pendekatan *mixed-method* dengan jenis data penelitian merupakan data primer dan instrumen dalam penelitian ini ialah peneliti sendiri karena terlibat sebagai salah satu pendiri dari PSM. Data dikumpulkan melalui observasi secara kuantitatif untuk penetapan kontrol dan standarisasi serta secara kualitatif bertindak naturalistik (Hasanah, 2017). Penggunaan observasi kualitatif berguna sebagai teknik untuk memahami latar belakang antara interaktif, objektif, dan interpretatif sebagai kategorisasi fungsional menurut Gardner (dalam Denzin, 2009: 524). Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini menunjuk peneliti sebagai partisipan penuh yang terlibat dalam pengamatan dan impresi bersama dengan subjek penelitian, hal ini disebut juga dengan pengamatan murni. Selain observasi, penelitian ini didukung dengan teknik studi pustaka untuk melengkapi pembahasan dan pernyataan hasil penelitian yang dikuatkan oleh teori-teori tertentu dan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.



Gambar 1. Alur Analisis Strategi Pengembangan Pusako Sakti Minangkabau

Berdasarkan gambar di atas terdapat beberapa tahapan dalam melakukan analisis strategi pengembangan PSM, yaitu: (1) pemberian bobot; (2) pemberian peringkat; (3) matrikulasi; dan (4) penentuan strategi. Tahapan-tahapan tersebut digunakan dan didasari oleh langkah kerja analisis SWOT meliputi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman. Penilaian diberikan oleh David, Rhomario, dan Yolanda sebagai *key person* di PSM. Setelah melakukan penentuan strategi, maka dapat ditentukan hasil penelitian dan juga dapat ditarik kesimpulan dari penerapan analisis SWOT sebagai strategi pengembangan di PSM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

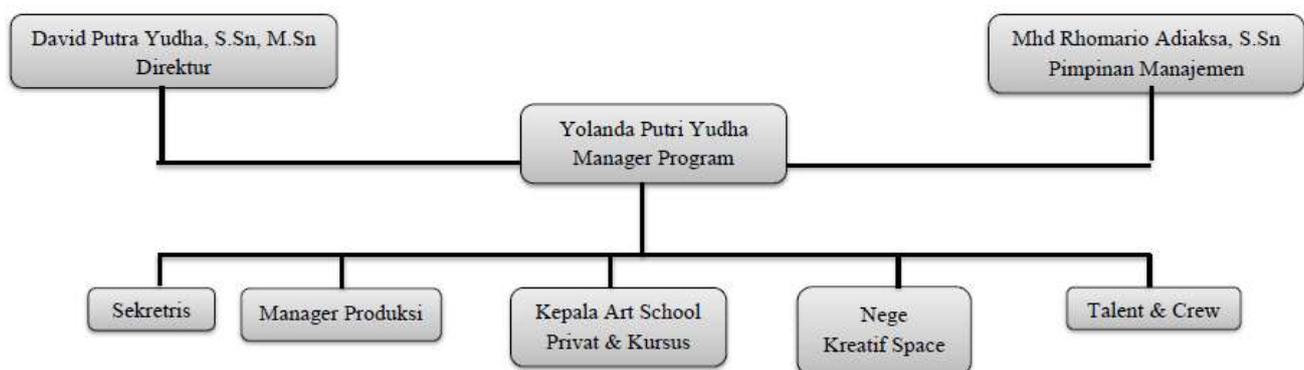
Profil Pusako Sakti Minangkabau

Pusako Sakti Minangkabau (PSM) didirikan oleh David Putra Yuda, S. Sn., M. Sn.; Mhd Rhomario Adiaksa, S. Sn.; Yolanda Putri Yudha pada tahun 2014 yang beralamatkan di Jl. H. Agus Salim No. 34 Simpuruik, Batusangkar, Kec. Sungai Tarab, Kab. Tanah Datar, Provinsi Sumatera Barat. CV sebagai bentuk badan usahanya menggeluti bidang *management performing art, event organizer, creative event, wedding organizer, art school and studio* dengan kegiatan utama yang digandrunginya ialah menjadi perancang dan

pelaksana kegiatan serta jasa *entertainment*. PSM utamanya bermitra pada komunitas, sanggar, institusi pemerintahan, vendor yang kaitannya dengan seni. Sumber daya utamanya terdiri atas *conceptor & event planner*, komposer, koreografer, sutradara, penari & pemusik, *crew*, *equipment* meliputi panggung, *sound system*, *lighting*, instrumen musik dan kostum pertunjukan.

Segmen konsumen dalam pemasarannya tertuju pada masyarakat, organisasi, institusi dan kelembagaan. Saluran distribusinya melalui pimpinan manajemen ke manajer, pemilihan *talent* dan kemudian melaksanakan pertunjukan. Sistem promosinya melalui mulut ke mulut dan media sosial dimana relasi konsumennya berhubungan baik dengan masyarakat atau pemerintah. Produksi yang dilakukan oleh PSM dengan menciptakan konten yang kemudian diunggah di kanal *youtube* dan konten tahunan dengan bentuk garapan event, berkaitan dengan operasionalnya dimana PSM mendapat permintaan dari penyelenggara seperti kegiatan tahunan, kegiatan mandiri atau personal, *social & wedding party*, kegiatan institusi atau kelembagaan, bahkan kegiatan pertunjukan lainnya. PSM bekerjasama dengan para tim atau *crew* untuk menggarap kegiatan atau berpartisipasi sebagai tim kreatif saja. Aliran pendapatan dalam keuangannya didapat sebagai *conceptor/planner*, *organizer*, dan penyedia jasa grup musik dan tari di berbagai kegiatan jasa sewa *equipment*.

Berdirinya PSM di Batusangkar bertujuan mengadakan wadah seni untuk menuangkan kreativitas anak-anak Batusangkar. Berbekal ilmu dan kemampuan, ketiga pendiri mengajak anak-anak di kota Batusangkar yang memiliki keinginan dan daya kreativitas untuk turut serta berproses bersama-sama. David berkompetensi sebagai penari dan koreografer, Rhomario berkeahlian di bidang musik dan komposer, sedangkan Yolanda berkompeten untuk mememanajementi, mengelola, dan sebagai personal sistem bidang seni pertunjukan. Kompetensi tersebutlah yang mulanya membentuk pendirian PSM. Dengan adanya PSM di Batusangkar menjadi *art center* dengan ketetapan sistem capaian kerja yang telah ditentukan sebelumnya. Berbicara atas wujud seni tidak hanya pada kekaryaannya saja, namun juga terfokus pada pekerjaan yang multidisiplin untuk dapat bekerja dalam konteks pertunjukan meliputi perencanaan, pelaksanaan, pertunjukan serta membangun jejaring relasi dengan berbagai kemungkinan sebagai sistem dan suplai dana dalam pencapaian sesuatu. Terdiri atas kurang lebih 25 orang yang terlibat sebagai sumber daya manusia (SDM) dan struktural dalam proses tata kelola serta manajemennya. Struktural tersebut dijabarkan pada gambar di bawah ini:



Gambar 2. Struktur Organisasi Pusako Sakti Minangkabau

David menjadi direktur PSM, Rhomario menjadi pimpinan manajemen talent, Yolanda sebagai manajemen program dan didukung oleh adanya seksi bidang sekretaris, manajer produksi, kepala sekolah seni, privat dan kursus, *nege creative space*, serta *talent & crew*. PSM bervisi pertunjukan yang mendunia dengan misi: (1) menjadi perusahaan industri kreatif bidang pertunjukan yang mampu memberikan terobosan baru dan perkembangan seni pertunjukan terhadap perkembangan sebuah daerah; (2) mampu mewujudkan sumber atau pusat informasi seni pertunjukan; (3) menjadi perusahaan yang memberikan pengaruh terhadap perkembangan subsektor lainnya; (4) membuka peluang untuk pekerja seni untuk mengembangkan atau mengekspresikan *skill* atau potensi yang dimiliki; (5) menjadikan Tanah Datar mampu dan layak menjadi kota pertunjukan. Selain visi dan misi, terdapat keunggulan kompetitif yang dimiliki PSM diantaranya: (1) memiliki karya seni yang layak

dan mampu bersaing lokal, nasional maupun internasional; (2) melaksanakan garapan seni pertunjukan dengan tawaran dan konsep yang inovatif dan mengikuti perkembangan seni pertunjukan; (3) memiliki konsep yang berbeda dari sanggar komunitas seni lainnya di Kabupaten Tanah Datar.

PSM melakukan rumusan terhadap tujuan yang ingin dicapai dibagi atas tiga rentang waktu yaitu jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Jangka panjang dilakukan dalam rentang tahunan, tujuannya dapat menggelar kegiatan tahunan secara mandiri dan mampu meningkatkan jumlah aset *equipment* seni pertunjukan. Jangka menengah dilakukan dalam rentang bulanan, dengan capaian untuk dapat memproduksi karya seni pertunjukan dan meningkatkan hasil pendapatan manajemen serta konsisten dalam penetapan pemain. Terakhir, jangka pendek yang dilakukan dalam rentang mingguan bertujuan untuk dapat membangun relasi dengan pihak-pihak lainnya atau pihak baru dalam pengerjaan kegiatan dan jasa *entertainment* serta mampu *perform* di berbagai kegiatan juga evaluasi antar anggota sebagai suatu kesatuan tim.

Analisa SWOT di Pusako Sakti Minangkabau

SWOT merupakan akronim untuk *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats* dari suatu organisasi. Analisis SWOT mengharuskan para manajer strategis untuk menemukan kesesuaian antara kekuatan dan kelemahan yang disebut sebagai *internal factor evaluation*, serta peluang dan ancaman disebut sebagai *external factor evaluation* yang mana analisis ini juga harus mengidentifikasi kompetensi langka suatu organisasi didasari atas keahlian dan sumber-sumber tertentu yang dimiliki oleh suatu organisasi. Kompetensi langka organisasi secara tepat akan mencerminkan keunggulan kompetitif yang dimiliki.

Internal factor evaluation ditinjau dari kekuatan dan kelemahan. Kekuatan yang dimiliki oleh PSM adalah: (1) satu-satunya perusahaan seni di Kab. Tanah Datar yang memiliki beberapa fokus kerja; (2) memiliki program unggul yang tidak dimiliki oleh komunitas sanggar atau pemerintah; (3) didukung oleh beberapa investor; dan (4) perusahaan terletak di pusat kota. Terdapat beberapa kelemahan dari PSM ialah (1) *talent/player* dalam bidang *entertain* rata-rata merupakan *freelancer*; (2) belum memiliki hak cipta atas apa yang telah diproduksi; dan (3) promosi masih terbatas.

External factor evaluation ditinjau dari peluang dan ancaman. Peluang yang dimiliki oleh PSM adalah: (1) semakin banyaknya permintaan terhadap event/acara resmi maupun tidak resmi; (2) semakin bagus pergerakannya, maka investor semakin banyak yang menyaham; (3) semakin banyaknya kepedulian masyarakat maupun pemerintah di bidang kesenian; dan (4) menjadi contoh konsep kerja bidang seni. Terdapat beberapa ancaman di PSM ialah: (1) semakin banyaknya usaha muncul dengan jenis usaha yang sama; dan (2) investor bisa kapan saja membatalkan kerjasama jika pergerakannya berkurang. Tahapan pertama dalam analisa SWOT di PSM ialah dengan pemberian bobot. Berikut ini merupakan rangkuman pemberian bobot usaha PSM yang diberikan oleh David, Rhomario, dan Yolanda sebagai *key person*.

Tabel 1. Pemberian Bobot Kekuatan dan Kelemahan PSM

Faktor Internal	David Putra Yudha	Mhd Rhomario Adiaksa	Yolanda Putri Yudha	Rata-rata
A	0,167	0,143	0,155	0,155
B	0,167	0,143	0,131	0,147
C	0,155	0,155	0,167	0,159
D	0,071	0,131	0,199	0,107
E	0,167	0,143	0,131	0,145
F	0,119	0,143	0,167	0,143
G	0,155	0,143	0,131	0,143
Total				1,000

Keterangan:

A = Satu-satunya perusahaan seni di Kab. Tanah Datar yang memiliki beberapa fokus kerja

B = Memiliki program unggul yang tidak dimiliki oleh komunitas sanggar atau pemerintah

- C = Didukung oleh beberapa investor dalam pembangunannya
D = Perusahaan terletak di pusat kota
E = *Talent/player* dalam bidang *entertain* rata-rata merupakan *freelancer*
F = Belum memiliki hak cipta atas apa yang telah diproduksi
G = Promosi masih terbatas

Tabel 2. Pemberian Bobot Peluang dan Ancaman PSM

Faktor Eksternal	David Putra Yudha	Mhd Rhomario Adiaksa	Yolanda Putri Yudha	Rata-rata
A	0,200	0,183	0,167	0,183
B	0,133	0,167	0,133	0,144
C	0,150	0,167	0,133	0,150
D	0,250	0,150	0,183	0,194
E	0,167	0,150	0,183	0,167
F	0,100	0,183	0,200	0,161
Total				1,000

Keterangan:

- A = Semakin banyaknya permintaan terhadap event/acara resmi maupun tidak resmi
B = Semakin bagus pergerakannya, maka investor akan semakin banyak yang menyaham
C = Semakin banyaknya kepedulian masyarakat maupun pemerintah di bidang kesenian
D = Menjadi contoh konsep kerja di bidang seni
E = Semakin banyaknya muncul jenis usaha yang sama
F = Investor bisa saja membatalkan kerja sama jika pergerakannya berkurang

Berdasarkan penyajian tabel dan keterangan di atas terlihat faktor internal PSM (lihat tabel 1) dari rata-rata, faktor “**C = didukung oleh beberapa investor dalam pembangunannya**” merupakan faktor dengan bobot tertinggi dan yang menjadi bobot terendah ialah faktor “**D = perusahaan terletak di pusat kota**”. Sedangkan faktor eksternal PSM (lihat tabel 2) dari rata-ratanya, faktor “**D = menjadi contoh konsep kerja di bidang seni**” menjadi faktor dengan bobot tertinggi dan faktor “**B = semakin bagus pergerakannya, maka investor semakin banyak yang menyaham**” menjadi faktor dengan bobot terendah. Selain pemberian bobot, terdapat pemberian peringkat untuk menggambarkan seberapa efektif strategi PSM dalam merespon faktor strategis yang ada.

Tabel 3. Pemberian Peringkat Faktor Kekuatan PSM

No	Kekuatan	David Putra Yudha	Mhd Rhomario Adiaksa	Yolanda Putri Yudha	Rata-rata
1	Satu-satunya perusahaan seni di Kab. Tanah Datar yang memiliki beberapa fokus kerja	4	4	3	3,67
2	Memiliki program unggul yang tidak dimiliki oleh komunitas sanggar atau pemerintah	3	4	3	3,33
3	Didukung oleh beberapa investor dalam pembangunannya	2	2	2	2
4	Perusahaan terletak di pusat kota	2	3	3	2,67

Berdasarkan pemberian peringkat terhadap kekuatan pada penyajian tabel 3, “**satu-satunya perusahaan seni di Kab. Tanah Datar yang memiliki beberapa fokus kerja**” mendapatkan peringkat tertinggi sedangkan “**didukung oleh beberapa investor dalam pembangunannya**” mendapatkan peringkat terendah.

Tabel 4. Pemberian Peringkat Kelemahan PSM

No	Kelemahan	David Putra Yudha	Mhd Rhomario Adiaksa	Yolanda Putri Yudha	Rata-rata
----	-----------	-------------------	----------------------	---------------------	-----------

1	Talent/player dalam bidang entertain rata-rata merupakan <i>freelancer</i>	2	1	3	2
2	Belum memiliki hak cipta atas apa yang telah diproduksi	3	4	3	3,33
3	Promosi masih terbatas	4	4	3	2,67

Selanjutnya, pemberian peringkat terhadap kelemahan pada penyajian tabel 4, "*promosi masih terbatas*" mendapat peringkat tertinggi sedangkan "*talent/player dalam bidang entertain rata-rata merupakan freelancer*" mendapat peringkat terendah.

Tabel 5. Pemberian Peringkat Peluang PSM

No	Peluang	David Putra Yudha	Mhd Rhomario Adiaksa	Yolanda Putri Yudha	Rata-rata
1	Semakin banyaknya permintaan terhadap event/acara resmi maupun tidak resmi	3	4	3	3,33
2	Semakin bagus pergerakannya, maka investor akan semakin banyak yang menyaham	3	3	2	2,67
3	Semakin banyaknya kepedulian masyarakat maupun pemerintah di bidang kesenian	4	4	2	3,33
4	Menjadi contoh konsep kerja di bidang seni	4	2	3	3

Kemudian pemberian peringkat terhadap peluang pada penyajian tabel 5, "*semakin banyaknya permintaan terhadap event/acara resmi maupun tidak resmi*" dan "*semakin banyaknya kepedulian masyarakat maupun pemerintah di bidang kesenian*" mendapatkan peringkat tertinggi sedangkan "*semakin bagus pergerakannya, maka investor akan semakin banyak yang menyaham*" mendapatkan peringkat terendah.

Tabel 6. Pemberian Peringkat Ancaman PSM

No	Ancaman	David Putra Yudha	Mhd Rhomario Adiaksa	Yolanda Putri Yudha	Rata-rata
1	Semakin banyaknya muncul jenis usaha yang sama	2	1	3	2
2	Investor bisa saja membatalkan kerja sama jika pergerakannya berkurang	3	4	3	3,33

Lalu pada pemberian peringkat terhadap ancaman pada penyajian tabel 6, "*investor bisa saja membatalkan kerja sama jika pergerakannya berkurang*" mendapatkan peringkat tertinggi sedangkan "*semakin banyaknya muncul jenis usaha yang sama*" mendapatkan peringkat terendah. Setelah memberikan ketetapan pada pemberian bobot dan *rating*, maka dilakukanlah matrikulasi antara dua faktor yaitu faktor internal (IFE) dan faktor eksternal (EFE) yang didetailkan pada tabel di bawah:

Tabel 7. Hasil Matriks IFE PSM

No	Faktor Internal Kekuatan	Bobot	Peringkat	Nilai
1	Satu-satunya perusahaan seni di Kab. Tanah Datar yang memiliki beberapa fokus kerja	0,155	3,67	0,569
2	Memiliki program unggul yang tidak dimiliki oleh komunitas sanggar atau pemerintah	0,147	3,33	0,490

3	Didukung oleh beberapa investor dalam pembangunannya	0,159	2	0,318
4	Perusahaan terletak di pusat kota	0,107	2,67	0,286
Total Nilai Kekuatan				1,662
Kelemahan				
5	Talent/player dalam bidang entertain rata-rata merupakan <i>freelancer</i>	0,147	2	0,294
6	Belum memiliki hak cipta atas apa yang telah diproduksi	0,143	2,33	0,333
7	Promosi masih terbatas	0,143	2,67	0,382
Total Nilai Kelemahan				1,009
Total Kekuatan & Kelemahan				2,671

Pada penyajian tabel 7, hasil analisis matriks IFE yaitu dengan nilai tertinggi adalah *“satu-satunya perusahaan seni di Kab. Tanah Datar yang memiliki beberapa fokus kerja”* yaitu sebesar **0,569** sedangkan yang terendah adalah *“perusahaan terletak di pusat kota”* yaitu sebesar **0,286**.

Tabel 8. Hasil Matriks EFE PSM

No	Faktor Eksternal		Bobot	Peringkat	Nilai
	Peluang				
1	Semakin banyaknya permintaan terhadap event/acara resmi maupun tidak resmi		0,183	3,33	0,609
2	Semakin bagus pergerakannya, maka investor akan semakin banyak yang menyaham		0,144	2,67	0,384
3	Semakin banyaknya kepedulian masyarakat maupun pemerintah di bidang kesenian		0,150	3,33	0,500
4	Menjadi contoh konsep kerja di bidang seni		0,194	3	0,582
Total Nilai Peluang					2,075
Ancaman					
5	Semakin banyaknya muncul jenis usaha yang sama		0,167	3,33	0,556
6	Investor bisa saja membatalkan kerja sama jika pergerakannya berkurang		0,161	3	0,483
Total Nilai Ancaman					1,039
Total Peluang & Ancaman			1,000	-	3,114

Pada penyajian tabel 8, hasil analisis matriks EFE yaitu dengan nilai tertinggi adalah *“semakin banyaknya permintaan terhadap event/acara resmi maupun tidak resmi”* sebesar **0,609** sedangkan yang terendah adalah *“semakin bagus pergerakannya, maka investor akan semakin banyak yang menyaham”* sebesar **0,384**. Kemudian dilakukanlah tahap pencocokan dengan memasukan hasil pembobotan dan peringkat pada matriks EFE dan IFE ke dalam matriks *internal-external* (IE) yang memiliki sembilan sel strategi dan dapat dikelompokkan menjadi tiga sel strategi utama yaitu (1) *growth and build* berada dalam sel I, II, dan IV. Strategi yang cocok adalah intensif atau integrasi; (2) *hold and maintance* dilakukan untuk sel III, V, dan VII. Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk; (3) *harvest or divest*, dipakai untuk sel VI, VIII, IX. Strategi umum yang digunakan ialah strategi divestasi, diversifikasi konglomerat, dan likuidasi. Matriks IE dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Matriks IE SWOT

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

Melalui perhitungan berdasarkan tabel di atas, diperoleh hasil IFE sebesar **2,671** dan EFE sebesar **3,114**. Angka tersebut selanjutnya dapat menggambarkan posisi usaha PSM melalui matriks IE.

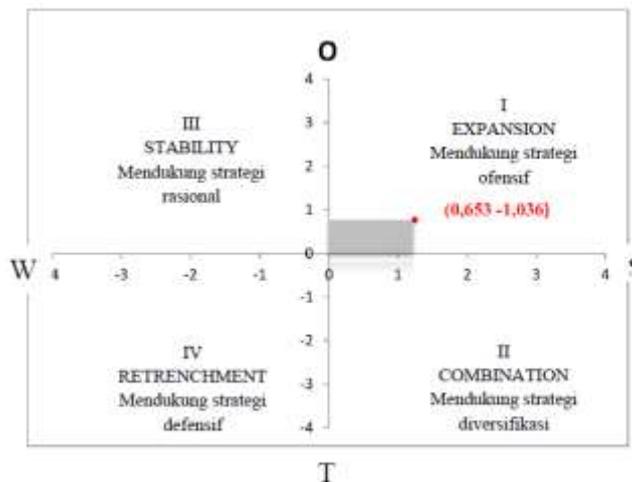
Tabel 10. Matriks IE PSM

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

Posisi usaha PSM melalui matriks IE menunjukkan **growth and build** karena berada pada **posisi II**. Strategi yang cocok adalah intensif penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan integrasi ke belakang. Selanjutnya, kuadran analisis SWOT dihitung berdasarkan penilaian berikut:

Nilai Faktor Internal = Kekuatan – Kelemahan
 = 1,662 – 1,009
 = **0,653**

Nilai Faktor Eksternal = Peluang – Ancaman
 = 2,075 – 1,039
 = **1,036**



Gambar 3 : Kuadran Analisis SWOT PSM

Kuadran analisis SWOT PSM menunjukkan posisinya berada pada kuadran I yang mana pada kuadran satu ini usaha dapat dikatakan dalam posisi yang bagus sehingga PSM harus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan bisa meraih kemajuan secara maksimal guna mampu menjalankan strateginya dengan baik. Tahapan 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. Hal ini diperlihatkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 11. Strategi Matriks SWOT

	I	Kekuatan (I)	Kelemahan (I)
A			
		Strategi SO	Strategi WO
Peluang (E)		Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang

	Strategi ST	Strategi TW
Ancaman (E)	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Berdasarkan hasil kuadran analisis SWOT PSM menunjukkan posisi yang berada pada kuadran I yaitu *expansion* mendukung strategi ofensif. Selanjutnya perlu dirumuskan alternatif-alternatif strategi menggunakan matriks SWOT untuk mendukung keputusan dari hasil analisis kuadran SWOT. Perumusan strategi-strategi melalui matriks SWOT adalah sebagai berikut:

Tabel 12. Alternatif Strategi PSM dalam Matriks SWOT

		Kekuatan	Kelemahan
		Faktor Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satu-satunya perusahaan seni di Kab. Tanah Datar yang memiliki beberapa fokus kerja 2. Memiliki program unggul yang tidak dimiliki oleh komunitas sanggar atau pemerintah 3. Didukung oleh beberapa investor dalam pembangunannya 4. Perusahaan terletak di pusat kota
Faktor Eksternal		SO	WO
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Terus menggali dan mengembangkan ide-ide kreatifnya di berbagai bidang dalam ruang lingkup seni pertunjukan (S1, S2, S3, O1, O2, O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat hak cipta dan pakem tersendiri terhadap keunggulan yang dimiliki (W2, O3) 2. Melakukan promosi di berbagai platform (W3, O1, O2, O4)
		Peluang	Ancaman
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Semakin banyaknya permintaan terhadap event/acara resmi maupun tidak resmi 2. Semakin bagus pergerakannya, maka investor akan semakin banyak yang menyaham 3. Semakin banyaknya kepedulian masyarakat maupun pemerintah di bidang kesenian 4. Menjadi contoh konsep kerja di bidang seni 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Semakin banyaknya muncul jenis usaha yang sama 2. Investor bisa saja membatalkan kerja sama jika pergerakannya berkurang
		ST	WT
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan perjanjian yang jelas bersama investor dalam ikatan kerjasama (S3, T2) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan sistem kerja kontrak terkhusus untuk <i>talent</i> dibidang <i>entertain</i> yang mana salah satu tujuannya mendahulukan perusahaan dari pada komunitas atau sanggar lainnya. (W1, T1)

Berdasarkan pada penyajian tabel 12 di atas, terlihat bahwa hasil matriks SWOT memberikan beberapa alternatif strategi yaitu: (1) terus menggali dan mengembangkan ide-ide kreatifnya di berbagai bidang dalam ruang lingkup seni pertunjukan; (2) membuat hak cipta dan pakem tersendiri terhadap keunggulan yang dimiliki dan Melakukan promosi di berbagai platform; (3) menerapkan perjanjian yang jelas bersama investor dalam

ikatan kerjasama; dan (4) menerapkan sistem kerja kontrak terkhusus untuk *talent* dibidang *entertain* yang mana salah satu tujuannya mendahulukan perusahaan dari pada komunitas atau sanggar lainnya. Sesuai dengan teori David (2011) bahwa matriks SWOT digunakan untuk menentukan empat jenis strategi meliputi SO (kekuatan-peluang); WO (kelemahan-peluang); ST (kekuatan-ancaman); dan WT (kelemahan ancaman).

Posisi PSM melalui matriks IE menunjukkan *growth and build* karena berada pada posisi II. Strategi yang cocok ialah intensif meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk; atau integrasi meliputi integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal. Kuadran analisis SWOT PSM menunjukkan posisi kuadran I *ekspansion* sehingga diperlukan strategi penggunaan kekuatan untuk memaksimalkan peluang. Menurut Meftahudin et al. (2018), evaluasi dari ancaman dan peluang akan memaksimalkan peluang yang kemudian dapat mengatasi ancaman dari faktor luar. Posisi tersebut mengarah kepada strategi SO yaitu terus menggali dan mengembangkan ide-ide kreatifnya di berbagai bidang dalam ruang lingkup seni pertunjukan.

Strategi generik yang dilakukan oleh PSM merupakan strategi pembaruan yang diterapkan guna melakukan perubahan sesuai dengan keadaan pasar masa kini. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Porter (dalam Pasaribu et al., 2022) bahwa strategi generik mengupayakan perusahaan agar unggul dibanding perusahaan lain. Ini dibuktikan atas komparasi sebelumnya dimana PSM merupakan sebuah sanggar seni yang merupakan wadah untuk anak-anak berkreatifitas dengan setelahnya dimana situasi persaingan pasar masa kini PSM meningkatkan produktifitas mereka menjadi sebuah perusahaan seni yang memiliki sistem kerja di berbagai bidang yang telah ditentukan demi mengikuti persaingan pasar masa kini. Selain itu, pendapat Nurjaman et al. (2020) yang mengatakan persaingan di pasar pada era global harus bisa merancang manajemen SDM yang memiliki kompetensi dan sikap responsif terhadap dunia bisnis di masa mendatang. PSM juga menerapkan variasi strategi berupa pengembangan pasar dimana variasi ini berguna untuk meningkatkan pangsa pasar. Berkaitan dengan hal tersebut, Slamet et al. (2016) mengutarakan pendapat bahwa pengembangan pasar dapat dilakukan dengan baik yang didukung dengan *support* dari berbagai pihak internal. Hal ini dapat dilihat melalui cabang bidang yang terdapat di PSM seperti pengadaan pengerjaan kegiatan seni, *event organizer*, *entertainment*, *art school and studio*.

Rentang waktu tiga sampai lima tahun mendatang, strategi generik sebenarnya masih sangat sulit untuk ditentukan tanpa studi kelayakan bisnis. Sangat penting untuk melihat perkembangan perusahaan sejauh mana dalam dua tahun ke depan ini. Jika strategi yang dihasilkan berdasarkan analisis SWOT diterapkan dan berjalan dengan baik, maka selanjutnya strategi generik yang dapat digunakan adalah *low-cost leadership* (kepemimpinan berbiaya rendah). Maksudnya, strategi ini berfokus pada harga jual produk yang murah karena pada masa mendatang semua jenis usaha yang sama mungkin akan bermunculan. Hal inilah yang membuat strategi tersebut bisa dilakukan oleh PSM dengan bersaing dalam harga untuk mencapai pangsa pasar. Selain itu, variasi yang dapat diterapkan pada kurun waktu tiga hingga lima waktu ke depan adalah: (1) integrasi ke belakang dimana strategi ini lebih memiliki kontrol terhadap SDM yang membantu dalam memaksimalkan kinerja PSM; dan (2) pengembangan pasar dimana variasi ini akan meningkatkan pangsa pasar yang baru.

Variasi strategi dan kombinasi strategi yang digunakan PSM yaitu *market penetration*, *market development*, dan *product development*. Berbeda dengan pengembangan strategi yang dilakukan Laksana & Hazmi (2022), dimana JCP menerapkan penetrasi pasar, diversifikasi konsentrik, dan *networking*. Berarti, strategi pengembangan yang diterapkan didasari atas kondisi perusahaan di pasar. Selain itu, hasil kuadran analisis SWOT PSM menunjukkan posisi yang berada pada kuadran I yaitu *ekspansion* mendukung strategi ofensif. Sejalan dengan penelitian Krisanti & Gitomartoyo (2023), bahwa AMT menerapkan strategi dengan sifat ofensif untuk menambah kuantitas dan kualitas produk dan jasa.

Kesibukan masing-masing narasumber menjadi salah satu keterbatasan dalam penelitian ini, sehingga informasi yang diperlukan membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dikumpulkan. Selain itu, tidak dapat ditentukan secara pasti apakah penerapan strategi ini akan tetap terus berlangsung dalam proses berjalannya

perusahaan sehingga perlunya dukungan dan dorongan penelitian ke depan sebagai bentuk perbaikan, kebaruan, dan sumber rujukan bagi para peneliti ke depan. *Growth and build* yang ditunjukkan oleh matriks IE dengan menetapkan strategi intensif akan memaksimalkan peluang dengan didukung oleh kekuatan yang dimiliki PSM. Dengan adanya penerapan strategi ini dapat menggali dan mengembangkan ide-ide kreatif PSM diberbagai bidang dalam ruang lingkup seni pertunjukan.

SIMPULAN

Tujuan utama penelitian ini untuk mengembangkan strategi perusahaan Pusako Sakti Minangkabau (PSM) berdasarkan matriks *inter-eksternal* (IE) dan kuadran SWOT dimana pengembangan strategi tersebut memunculkan ekspansi sebagai strategi generik. Bila dilihat dari hasil penelitian, penerapan strategi tersebut akan mengembangkan PSM dengan cepat atas dasar strategi generik yang bersifat ekspansif. Namun perlu diperhatikan bahwa PSM merupakan perusahaan berbasis sanggar seni, sehingga perumusan strategi tersebut dapat berubah sewaktu-waktu yang didasari atas kondisi dan situasi. Pencapaian yang ditoreh sebaiknya dapat dikomparasikan dengan organisasi lain demi mencari peluang dengan didukung oleh kekuatan ke depannya. Rekomendasi penelitian ini berharap agar PSM dapat menjadi *art center* di Sumatera Barat dalam bidang pengerjaan seni pertunjukan. Pengevaluasian terhadap PSM perlu dilakukan secara berkala agar dapat mengetahui posisi perusahaan berada dalam keadaan baik atau buruk.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiyasa, I. P. (2015). Strategi Pengelolaan Sanggar Seni Anacaraka dalam Mewadahi Bakat Anak-Anak di Pegunungan Kintamani Bali. *Jurnal Tata Kelola Seni*, 1(2), 31–45. <https://doi.org/10.24821/JTKS.V1I2.1639>
- Arisyi, D. F. (2022). Penerapan Analisis SWOT sebagai Strategi Pengembangan Budaya pada Sanggar Seni Tuah Sakato Kota Padang. *Jurnal Tata Kelola Seni*, 8(1), 53–64. <https://doi.org/10.24821/JTKS.V8I1.5562>
- Brkić, A. (2009). Teaching Arts Management: Where Did We Lose the Core Ideas? *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 38(4), 270–280. <https://doi.org/10.3200/JAML.38.4.270-280>
- Byrnes, W. J. (2022). *Management and the Arts* (D. J. Martin, Ed.; 4th ed.). Routledge. <https://www.managementandthearts.com/pdf/MgtandArts-Preliminary.pdf>
- Dani, I. S. (2019). Perkembangan Studi Tata Kelola Seni dan Risetnya di Aras Global dan Lokal (Development of the Study of Art Governance and Research at the Global and Local Levels). *Jurnal Tata Kelola Seni*, 5(2), 88–102. <https://doi.org/10.24821/JTKS.V5I2.3260>
- David, F. R. (2010). *Strategic Management: Concept and Cases*. Pearson.
- David, Fred. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (S. Yagan, Ed.; 4th ed.). Pearson Education, Inc. <https://ds.amu.edu.et/xmlui/bitstream/handle/123456789/9967/Fred%20R.%20David-Strategic%20Management%2C%2013th%20Edition%20%20%20-Prentice%20Hall%20%282010%29%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Denzin, N. K. (2009). Pendahuluan: Memasuki Bidang Penelitian Kualitatif. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Qualitative Research*.
- Hasanah, H. (2017). Teknik-teknik Observasi (Sebuah Alternatif Metode Pengumpulan Data Kualitatif Ilmu-ilmu Sosial). *At-Taqaddum*, 8(1), 21–46. <https://doi.org/10.21580/AT.V8I1.1163>
- Krisanti, F., & Gitomartoyo, A. (2023). Perencanaan Strategi Ekspansif dalam Pengelolaan Organisasi Nirlaba Art Music Today. *Jurnal Tata Kelola Seni*, 9(1), 11–25. <https://doi.org/10.24821/JTKS.V9I1.7900>

- 1607 *Penerapan Analisis SWOT sebagai Strategi Pengembangan Sanggar Seni Pusako Sakti Minangkabau - Mhd Rhomario Adiaksa*
DOI: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i2.5433>
- Laksana, H. A. D., & Hazmi, F. Al. (2022). Strategi Pengembangan Organisasi Pertunjukan Musik Klasik Jakarta City Philharmonic (JCP) Menggunakan Analisis SWOT. *Jurnal Tata Kelola Seni*, 8(2), 105–121. <https://doi.org/10.24821/JTKS.V8I2.6359>
- Mandel, B. (2017). *Arts/Cultural Management in International Context*. Georg Olms Verlag AG. <https://doi.org/10.18442/650>
- Meftahudin, M., Putranto, A., & Wijayanti, R. (2018). Penerapan Analisis SWOT dan Five Forces Porter Sebagai Landasan untuk Merumuskan Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Laba Perusahaan (Studi Pada Tin Panda Collection di Kabupaten Magelang). *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 1(1), 22–30. <https://doi.org/10.32500/JEMATECH.V1I1.209>
- Nurjaman, K., Mustajam, A., Syaifuddin, S., Lubis, Y., Abadi, Y., & Rino, F. (2020). Meningkatkan Kinerja Perusahaan dengan Menerapkan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik dalam Menyongsong Persaingan Global. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 73–82. <https://doi.org/10.15575/JIM.V1I2.10403>
- Pasaribu, R. D., Pertiwi, A. N., & Sugiharto, Z. I. (2022). Strategi Bisnis dan Program Fungsional Pada Usaha Roti dengan Pendekatan Analisis dan Matriks SWOT. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(3), 1450–1465. <https://doi.org/10.31955/MEA.V6I3.2503>
- Rambe, D. N. S., & Aslami, N. (2021). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Pasar Global. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), 213–223. <https://doi.org/10.47467/ELMUJTAMA.V1I2.853>
- Røyseng, S. (2008). Arts management and the autonomy of art. *International Journal of Cultural Policy*, 14(1), 37–48. <https://doi.org/10.1080/10286630701856484>
- Slamet, R., Nainggolan, B., Roessobiyatno, R., Ramdani, H., Hendriyanto, A., & Ilma, L. (2016). Strategi Pengembangan UKM Digital dalam Menghadapi Era Pasar Bebas. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 16(2), 136–147. <https://doi.org/10.25124/JMI.V16I2.319>
- Surjani P., R. (2002). Manajemen Strategi dalam Menghadapi Era Globalisasi. In *UNITAS*. University of Surabaya. <http://repository.ubaya.ac.id/id/eprint/43>
- Wibowo, S. S. A., Handayani, Y., & Lestari, A. R. (2017). Strategi Bersaing Perusahaan dan Kinerja Perusahaan. *Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 2(2), 143–151. <https://doi.org/10.23917/REAKSI.V2I2.4896>