



Strategi Pengembangan Organisasi Pertunjukan Musik Klasik Jakarta City Philharmonic (JCP) Menggunakan Analisis SWOT

Hernanda Aditya Dwi Laksana¹, Fariz Al Hazmi²

^{1,2}Program Pascasarjana Institut Seni Indonesia Yogyakarta

Jalan Suryodiningratan No.8, Yogyakarta 55143

E-mail: ¹hernanda.ad@gmail.com, ²farizalhazmi16@gmail.com

ABSTRAK

Pertunjukan musik klasik saat ini menjadi salah satu pertunjukan musik yang mulai berkembang di lingkungan masyarakat modern seperti Jakarta. Dalam kualitas pertunjukan, peran organisasi menjadi penting untuk dapat terus berkembang mengikuti perubahan zaman dan kebutuhan masyarakat. Jakarta City Philharmonic (JCP) merupakan salah satu organisasi musik di Jakarta yang menampilkan pertunjukan musik klasik sebagai sarana hiburan. Strategi pengembangan organisasi Jakarta City Philharmonic (JCP) perlu dilakukan agar organisasi dan pertunjukannya dapat terus eksis di masyarakat sebagai kelompok pertunjukan musik klasik. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi pengembangan dari organisasi Jakarta City Philharmonic (JCP) melalui analisis SWOT. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif dengan pendekatan studi kasus deskriptif dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi, dan kuesioner. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi yang dapat digunakan oleh JCP yaitu strategi generik jenis kombinasi dan variasi strategi yaitu diversifikasi konsentrik, penetrasi pasar, memanfaatkan sponsor dari pihak Dewan Kesenian Jakarta dan Bekraf sebagai *networking* kerja sama serta integrasi ke depan.

Kata kunci: strategi pengembangan, organisasi, pertunjukan musik, analisis SWOT

Development Strategy of The Classical Music Performances in Jakarta City Philharmonic Using SWOT Analysis

ABSTRACT

Classical music performances are now one of the musical performances that are starting to develop in modern society such as in Jakarta. In terms of performance quality, the role of the organization becomes important to be able to continue to develop following the changing times and community needs. Jakarta City Philharmonic (JCP) is a music organization in Jakarta that presents classical music performances as a means of entertainment. The strategy for developing the Jakarta City Philharmonic (JCP) organization needs to be done so that the organization and its performances can continue to exist in society as a classical music performance group. The purpose of this study was to analyze the development strategy of the Jakarta City Philharmonic (JCP) organization through SWOT analysis. The research method used is qualitative with a descriptive case study approach with interview, observation and questionnaire data collection techniques. The results of the SWOT analysis show that the strategies that can be used by JCP are generic strategies of combination types and variations of strategies, namely concentric diversification, market penetration, utilizing sponsors from the Jakarta Arts Council and Bekraf as a networking collaboration and future integration.

Keywords: development strategy, organization, music show, SWOT analysis

PENDAHULUAN

Pertunjukan musik merupakan salah satu kegiatan kesenian yang semakin digemari oleh masyarakat di masa modern ini. Melihat kualitas sebuah pertunjukan tidak hanya memberikan kepuasan kepada penonton yang melihat pertunjukan tersebut, akan tetapi juga kualitas dari organisasi yang menyelenggarakan pertunjukan. Soedarsono (2010) mengatakan salah satu penyebab hidup dan matinya sebuah seni pertunjukan adalah tidak mampu bersaing dengan bentuk-bentuk pertunjukan lain. Alasan tersebut menjadi sebuah faktor pentingnya merancang strategi organisasi untuk mengembangkan dan memperkuat pondasi seni pertunjukan melalui organisasi tersebut. Strategi pengembangan dalam organisasi seni pertunjukan sangat penting dilakukan sebagai bentuk perencanaan untuk menjamin masa depan organisasi tersebut dalam aspek arah tujuan, sasaran, dan program jangka panjangnya (Permas, 2003).

Jakarta City Philharmonic (JCP) adalah proyek bersama Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) dengan Dewan Kesenian Jakarta (DKJ). Pada November 2016 kelompok orkestra ini mengadakan pentas perdana dan mendapatkan sambutan hangat dari kalangan pecinta musik orkestra klasik di Jakarta. JCP dibentuk untuk melengkapi Jakarta sebagai kota metropolitan seperti layaknya kota-kota besar di dunia dengan beragam pertunjukan orkestra. Untuk dapat mencapai tujuannya sebagai organisasi pertunjukan, JCP tentu perlu mengembangkan organisasi mereka agar dapat terus mempertunjukan kesenian musik orkestra di tengah masyarakat modern. Dalam konsep pengembangan, perlu dilakukan pengelolaan dalam menyepakati arahan, sasaran, program jangka panjang untuk menghadapi pertumbuhan internal serta perubahan lingkungan eksternal (Dani, 2019).

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada pengelolaan manajemen yang baik, sehingga hal tersebut ditentukan oleh bagaimana organisasi mengelola seluruh sumber daya yang ada untuk menciptakan aktivitas-aktivitas yang efektif dalam mencapai tujuan (Sabariah, 2017). Setiap anggota di dalam organisasi memiliki tuntutan untuk mengikuti semua proses dan aturan yang ada dalam mencapai tujuan (Puspawatie, 2019), sehingga keputusan strategi yang direkomendasikan dan ditetapkan oleh organisasi perlu dijalani bersama dengan hubungan yang saling mendukung satu sama lain. Dengan hadirnya organisasi musik yang bertaraf profesional, JCP memberikan kontribusi melalui kegiatan berkesenian musik klasik yang menjadi ikon di kota Jakarta.

JCP dibentuk untuk melengkapi Jakarta sebagai kota metropolitan, seperti layaknya kota-kota besar di dunia. Kehadiran sebuah orkestra profesional dengan jadwal padat sepanjang tahun merupakan kebutuhan kultural sebuah metropolitan modern. Dengan program menarik sekaligus edukatif dan informatif JCP berupaya dengan sumber daya manusia Indonesia yang tersedia, menghadirkan

repertoar musik dunia kepada masyarakat Jakarta khususnya, dengan hadirnya JCP musik menjadi terjangkau, tidak elitis, dan mudah disentuh guna memperkaya kehidupan kultural masyarakat di Indonesia.

Manajemen Strategi

Menurut Rachmat (2014), kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani, yaitu “*strategos*” yang berarti “*generalship*” sebagai sesuatu proses pembuatan rencana untuk memenangkan perang. David & Forest (2017) mengatakan bahwa manajemen strategi merupakan suatu kegiatan untuk merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi berbagai keputusan (pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, dan sistem informasi) yang menghasilkan formulasi dan implementasi demi mencapai tujuan organisasi. Pendapat yang sama dikatakan Heriyanti (2017) bahwa manajemen strategi merupakan bentuk fokus cara organisasi mengintegrasikan manajemen, keuangan, pemasaran, produksi, riset dan pengembangan, serta sistem informasi untuk mencapai kesuksesan. Menurut Amir (2012), manajemen strategi merupakan keputusan-keputusan dan tindakan suatu organisasi dalam menentukan kelangsungan dalam jangka panjang. Manajemen strategi merupakan bagian dari manajemen organisasi, di mana manajemen strategi menjadi sebuah proses dalam menentukan rencana yang kemudian melakukan penerapan serta evaluasi melalui hasil analisis SWOT (Sabariah, 2017).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, manajemen strategi adalah strategi untuk mengelola, mengimplementasikan, dan mengatur sebuah rencana positif yang disusun oleh suatu organisasi, sehingga menjadi sebuah tujuan dari organisasi tersebut.

Analisis SWOT

Secara pengertian analisis SWOT merupakan metode yang digunakan secara luas untuk menganalisis situasi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi secara internal dan eksternal (Permas, 2003). Sedangkan menurut Rangkuti (2018), SWOT merupakan singkatan dari kata *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman) sebagai strategi yang dibutuhkan pada proses pengambilan keputusan terkait pengembangan misi, tujuan, maupun kebijakan organisasi dengan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Pendapat yang sama, menurut Amir (2012) analisis SWOT pada dasarnya merupakan sebuah pengambil 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 (Rachmat, 2014).

Menurut Sabariah (2017) 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. 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 menurut Akbar (2021), yaitu: 1) faktor internal terkait dengan kondisi yang dekat dan berada di dalam organisasi yang memengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan terkait kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*), dan 2) faktor eksternal terdiri atas kondisi di luar organisasi yang memengaruhi keputusan terkait peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, analisis SWOT yang dimaksud dalam kajian ini adalah suatu kegiatan menganalisis dengan memberikan penilaian secara menyeluruh secara internal dan eksternal terkait dengan kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) sehingga hasil yang diperoleh dapat menjadi tolok ukur penilaian pada kondisi organisasi tersebut.

METODE

Penelitian strategi pengembangan ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus deskriptif yang memfokuskan pada satu objek yaitu organisasi Jakarta City Philharmonic (JCP). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung di lapangan melalui wawancara, observasi, dan kuesioner, serta data sekunder melalui studi pustaka. Tahap awal yaitu menentukan lima narasumber yang dianggap memiliki pengaruh besar terhadap JCP, di antaranya: komite musik JCP, dewan komisaris JCP, *Concert Master* JCP, musisi JCP, dan *Principal* JCP. 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 organisasi Jakarta City Philharmonic (JCP).

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

• **Jakarta City Philharmonic Orchestra**

Jakarta City Philharmonic adalah proyek bersama Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf), Pemerintah Daerah Khusus Ibukota Jakarta (Pemda DKI), dan Dewan Kesenian Jakarta (DKJ) pada November 2016 bertepatan dengan konser perdananya, JCP mendapat sambutan hangat dari kalangan pecinta musik klasik di Jakarta. Pertunjukan konser musik klasik Jakarta City Philharmonic rutin dilaksanakan delapan kali dalam satu tahun. Pada setiap pertunjukannya, antusiasme penonton cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan konser pada edisi ke-9 yang mengalami peningkatan audiens secara signifikan. Saat itu pertunjukan yang semula diadakan di Gedung Kesenian Jakarta (GKJ) dengan kapasitas 425 kursi kemudian dipindah ke Teater Besar, Taman Ismail Marzuki (TIM) yang berkapasitas 1.000 kursi. Meningkatnya jumlah reservasi mendorong tim JCP untuk memindahkan tempat konser.

Selain itu, sebagai orkestra kota milik DKI Jakarta, JCP memiliki prestasi yang baik ketimbang orkestra lainnya, dari cara perekrutan setiap anggota, JCP memberlakukan sistem kontrak kerja pada setiap orang yang bekerja di JCP, sehingga terciptanya lingkungan yang profesional baik setiap musisinya dan para anggota di dalam JCP. Dengan mengadakan sistem *blind audition* sehingga para musisi yang lolos, dinilai mampu untuk bergabung di taraf orkestra profesional baik secara *skill* bermain dan bekerja dalam tim. Serta yang semula konser diadakan dengan cuma-cuma, pada penampilan bulan September 2018 sebagai konser ke-15 Jakarta City Philharmonic Orchestra, mulai diberlakukan sistem donasi dengan nominal minimal Rp 50.000,-. Pada tahun 2020 di era pandemi, JCP juga tetap aktif mengadakan pertunjukan melalui *streaming concert* di media sosial agar tetap hadir sebagai sarana edukasi dan hiburan di masa pandemi hingga sekarang.

• **Visi dan Misi Jakarta City Philharmonic Orchestra**

• **Visi**

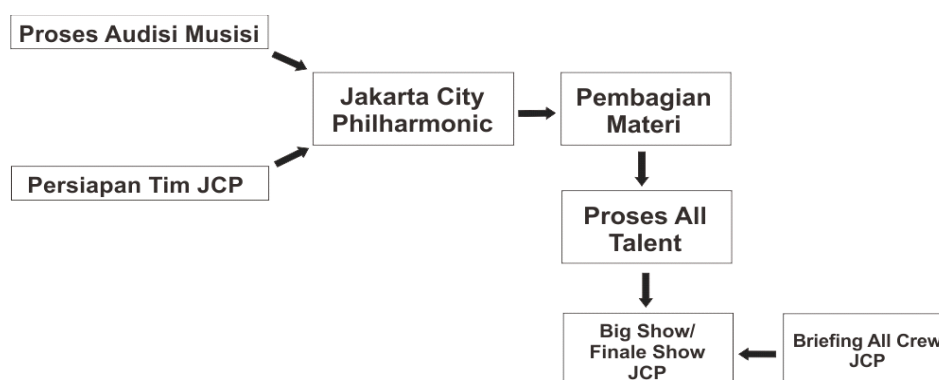
Menjadi sarana dialog kultural di tingkat nasional maupun internasional, serta berperan aktif dalam perdamaian dunia melalui bahasa yang universal: musik.

• **Misi**

- Menjadikan musik bermutu, menjadi terjangkau, tidak elitis, dan dapat dengan mudah disentuh guna memperkaya kehidupan kultural masyarakat yang sehat.
- Memberikan kesempatan untuk mendapatkan pengalaman pribadi akan betapa kuatnya pengaruh musik dalam jiwa seseorang.

• **Proses Pertunjukan Jakarta City Philharmonic Orchestra**

Berikut adalah *roadmaps* proses kegiatan JCP, dimulai dari membuka audisi guna mencari musisi-musisi yang profesional untuk bergabung dalam organisasi JCP. Setelah proses audisi, dipilihlah musisi-musisi profesional tersebut untuk mengikuti serangkaian kegiatan yang sudah disusun oleh JCP, mulai dari pembagian materi dengan tempo H-30, proses latihan bersama, proses gladi bersih hingga konser.



Analisis Lingkungan

- Analisis Lingkungan Internal

Tabel 1. Kekuatan (Strengths)

No.	Kekuatan
1.	Satu-satunya kelompok orkestra dengan tingkat profesionalitas tinggi.
2.	Menjadi orkestra di Indonesia yang bertaraf internasional.
3.	Sebuah kelompok orkestra dengan sajian repertoar musik terbaik di Indonesia.
4.	Kelompok orkestra dengan banyak kegiatan setiap bulan dalam satu tahun.
5.	Tingkat disiplin para musisi dan pengaba sangat tinggi.

Tabel 2. Kelemahan (Weakness)

No.	Kelemahan
1.	Dalam pembagian partitur kepada musisi sering mendadak.
2.	Akustik tempat berlatih Jakarta Philharmonic kurang begitu bagus.
3.	Minimnya latihan pada setiap seksi instrumen (seksional).
4.	Tempat konser hanya menetap di Taman Ismail Marzuki.
5.	Komunikasi antarpemusik masih kurang.

- Analisis Lingkungan Eksternal

Tabel 3. Peluang (*Opportunities*)

No.	Peluang
1.	Mulai berkembangnya sektor seni pertunjukan di Jakarta dan sekitarnya.
2.	Mulai lahirnya bakat para musisi-musisi muda yang ada di Indonesia, khususnya Jakarta.
3.	Dalam pandemi ini mampu mengadakan pertunjukan secara <i>online</i> , sehingga tidak mati suri.
4.	Hubungan antarnegara mulai terjalin melalui pertunjukan orkestra klasik, sehingga dapat menciptakan kerja sama antarnegara.

Tabel 4. Ancaman (*Threats*)

No.	Ancaman
1.	Banyaknya musisi lebih menyukai <i>job</i> orkestra musik pop daripada orkestra klasik.
2.	Para musisi yang akhirnya beralih profesi.
3.	Mentahnya kualitas <i>skill</i> bermain instrumen pada musisi disebabkan kurangnya berlatih.
4.	Adanya ajakan atau tawaran untuk menjual instrumen musik pribadinya.

- Tahap dalam SWOT

Tahap Pemberian Bobot

Pemberian bobot dilakukan untuk menunjukkan tingkat kepentingan relatif suatu faktor terhadap keberhasilan usaha dalam suatu perusahaan atau organisasi. Menurut David & Forest (2017), bobot tiap faktor diperoleh dengan menentukan nilai dari tiap faktor terhadap total nilai faktor. Bobot yang diberikan berada pada nilai 0,000 (tidak penting) hingga 1,000 (paling penting). Faktor-faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap organisasi diberikan nilai yang tinggi dengan jumlah seluruh bobot yang diberikan harus menghasilkan nilai 1,000. Dalam menghitung bobot setiap variabel menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Bobot} = \frac{\text{Skor}}{\text{Total Skor}} \times 1$$

Keterangan:

- Bobot adalah jumlah skor dari faktor strategis organisasi
- Skor adalah penilaian dari faktor strategis perusahaan
- Total skor adalah jumlah dari semua faktor

Dalam pemberian bobot, jumlah bobot tidak boleh melebihi skor total 1,000. Penentuan bobot pada setiap variabel menggunakan skala 1, 2, 3 dengan keterangan penilaian untuk setiap skala sebagai berikut:

- 1 = Jika indikator horizontal kurang penting dari indikator vertikal
- 2 = Jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal
- 3 = Jika indikator horizontal lebih penting dari indikator vertikal

Pemberian bobot dilakukan oleh lima orang *key person* dari organisasi Jakarta City Philharmonic yaitu Dwi A. R. (Ns 1), Budi Utomo P. (Ns 2), Danny R. (Ns 3), Tito (Ns 4), dan Fafan (Ns 5). Berikut hasil pembobotan yang diperoleh dari *key person*:

Tabel 5. Pemberian Bobot Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

	Faktor Internal	Rata-rata
A	Satu-satunya kelompok orkestra dengan tingkat profesionalitas tinggi.	0,109
B	Menjadi orkestra di Indonesia yang bertaraf Internasional.	0,130
C	Sebuah kelompok orkestra dengan sajian repertoar musik terbaik di Indonesia.	0,130
D	Kelompok orkestra dengan banyak kegiatan setiap bulan dalam satu tahun.	0,130
E	Tingkat disiplin para musisi dan pengaba sangat tinggi.	0,130
F	Dalam pembagian partitur kepada musisi sering mendadak.	0,080
G	Akustik tempat berlatih Jakarta Philharmonic kurang begitu bagus.	0,072
H	Minimnya latihan pada setiap seksi instrumen (seksional).	0,072
I	Tempat konser hanya menetap di Taman Ismail Marzuki.	0,072
J	Komunikasi antarpemusik masih kurang.	0,072
Total Rata-rata		1,000

Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa faktor internal organisasi JCP yang memiliki bobot tertinggi adalah faktor B,C, D, dan E. Sedangkan bobot terendah adalah G, H, I, dan J.

Tabel 6. Pemberian Bobot Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

	Faktor Internal	Rata-rata
A	Mulai berkembangnya sektor seni pertunjukan di Jakarta dan sekitarnya.	0,165
B	Mulai lahirnya bakat para musisi-musisi muda yang ada di Indonesia, khususnya Jakarta.	0,165
C	Dalam pandemi ini mampu mengadakan pertunjukan secara <i>online</i> , sehingga tidak mati suri.	0,165
D	Hubungan antarnegara mulai terjalin melalui pertunjukan orkestra klasik, sehingga dapat menciptakan kerja sama antarnegara.	0,143
E	Banyaknya musisi lebih menyukai <i>job</i> orkestra musik pop daripada orkestra klasik.	0,110
F	Para musisi yang akhirnya beralih profesi.	0,088

G	Mentahnya kualitas <i>skill</i> bermain instrumen pada musisi disebabkan kurangnya berlatih.	0,077
H	Adanya ajakan atau tawaran untuk menjual instrumen musik pribadinya.	0,088
Total Rata-rata		1,000

Pada Tabel 6 menunjukkan bahwa faktor eksternal organisasi Jakarta City Philharmonic yang memiliki bobot tertinggi adalah faktor A, B, dan C. Sedangkan bobot terendah adalah G.

Tahap Pemberian Peringkat

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

Tabel 7. Skala Penilaian Peringkat

Lingkungan Internal	
Aspek Kekuatan (<i>Strength</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Rating 4 = Sangat Kuat • Rating 3 = Kuat • Rating 2 = Lemah • Rating 1 = Sangat Lemah 	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
Lingkungan Eksternal	
Aspek Peluang (<i>Opportunity</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Rating 4 = Respons Sangat Baik • Rating 3 = Respons di Atas Rata-rata • Rating 2 = Respons Rata-rata • Rating 1 = Respons di Bawah Rata-rata 	Aspek Ancaman (<i>Treaths</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Rating 4 = Respons di Bawah Rata-rata • Rating 3 = Respons Rata-rata • Rating 2 = Respons di Atas Rata-rata • Rating 1 = Respons Sangat Baik

Tabel 8. Penilaian Peringkat Kekuatan (*Strenght*)

Kekuatan	Ns 1	Ns 2	Ns 3	Ns 4	Ns 5	Rata-rata
A Satu-satunya kelompok orkestra dengan tingkat profesionalitas tinggi.	3	3	3	3	3	0,326
B Menjadi orkestra di Indonesia yang bertaraf internasional.	4	4	3	4	3	0,470
C Sebuah kelompok orkestra dengan sajian repertoar musik terbaik di Indonesia.	3	4	3	4	4	0,470
D Kelompok orkestra dengan banyak kegiatan setiap bulan dalam satu tahun.	4	4	4	3	3	0,470
E Tingkat disiplin para musisi dan pengaba sangat tinggi.	3	4	4	3	4	0,470

Hasil pemberian peringkat terhadap **kekuatan** organisasi Jakarta City Philharmonic nilai yang tertinggi yaitu faktor B,C, D, dan E. Sedangkan peringkat terendah adalah faktor E.

Tabel 9. Penilaian Peringkat Kelemahan (*Weakness*)

	Kelemahan	Ns 1	Ns 2	Ns 3	Ns 4	Ns 5	Rata-rata
F	Dalam pembagian partitur kepada musisi sering mendadak.	2	2	2	2	3	0,399
G	Akustik tempat berlatih Jakarta Philharmonic kurang begitu bagus.	3	2	2	2	2	0,145
H	Minimnya latihan pada setiap seksi instrumen (seksional).	2	3	2	2	1	0,145
I	Tempat konser hanya menetap di Taman Ismail Marzuki.	2	2	2	2	2	0,145
J	Komunikasi antarpemusik masih kurang.	2	2	2	2	2	0,145

Hasil pemberian peringkat terhadap **kelemahan** organisasi JCP, nilai yang tertinggi yaitu pada faktor F. Sedangkan peringkat terendah adalah G, H, I, dan J.

Tabel 10. Penilaian Peringkat Peluang (*Opportunity*)

	Peluang	Ns 1	Ns 2	Ns 3	Ns 4	Ns 5	Rata-rata
A	Mulai berkembangnya sektor seni pertunjukan di Jakarta dan sekitarnya.	3	3	3	3	3	0,495
B	Mulai lahirnya bakat para musisi-musisi muda yang ada di Indonesia, khususnya Jakarta.	3	3	3	3	3	0,495
C	Dalam pandemi ini mampu mengadakan pertunjukan secara <i>online</i> , sehingga tidak mati suri.	3	4	1	3	4	0,495
D	Hubungan antar negara mulai terjalin melalui pertunjukan orkestra klasik, sehingga dapat menciptakan kerja sama antar negara.	3	1	3	3	3	0,371

Hasil pemberian peringkat terhadap **peluang** organisasi Jakarta City Philharmonic nilai yang tertinggi yaitu pada faktor A, B dan C. Sedangkan peringkat terendah adalah faktor D.

Tabel 11. Penilaian Peringkat Ancaman (*Treats*)

	Ancaman	Ns 1	Ns 2	Ns 3	Ns 4	Ns 5	Rata-rata
E	Banyaknya musisi lebih menyukai <i>job</i> orkestra musik pop daripada orkestra klasik.	3	1	3	2	1	0,220

F	Para musisi yang akhirnya beralih profesi.	1	2	1	2	2	0,141
G	Mentahnya kualitas <i>skill</i> bermain instrumen pada musisi disebabkan kurangnya berlatih.	2	1	1	3	1	0,108
H	Adanya ajakan atau tawaran untuk menjual instrumen musik pribadinya.	1	2	1	3	1	0,141

Hasil pemberian peringkat terhadap **kelemahan** organisasi Jakarta City Philharmonic, nilai yang tertinggi yaitu pada faktor E. Sedangkan peringkat terendah adalah faktor G.

Tabel 12. Hasil *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Faktor Internal				
No.	Kekuatan	Bobot	Peringkat	Nilai
1.	Satu-satunya kelompok orkestra dengan tingkat profesionalitas tinggi.	0,109	3,000	0,326
2.	Menjadi orkestra di Indonesia yang bertaraf internasional.	0,130	3,600	0,470
3.	Sebuah kelompok orkestra dengan sajian repertoar musik terbaik di Indonesia.	0,130	3,600	0,470
4.	Kelompok orkestra dengan banyak kegiatan setiap bulan dalam satu tahun.	0,130	3,600	0,470
5.	Tingkat disiplin para musisi dan pengaba sangat tinggi.	0,130	3,600	0,470
Total Nilai Kekuatan				2,250
No.	Kelemahan	Bobot	Peringkat	Nilai
1.	Dalam pembagian partitur kepada musisi sering mendadak.	0,080	2,200	0,399
2.	Akustik tempat berlatih Jakarta Philharmonic kurang begitu bagus.	0,072	2,000	0,145
3.	Minimnya latihan pada setiap seksi instrumen (seksional).	0,072	2,000	0,145
4.	Tempat konser hanya menetap di Taman Ismail Marzuki.	0,072	2,000	0,145
5.	Komunikasi antarpemusik masih kurang.	0,072	2,000	0,145
Total Nilai Kelemahan				0,978
Total Kekuatan dan Kelemahan		2,250	0,978	3,183

Pada Tabel 12. *Internal Factor Evaluation (IFE)* terdapat empat faktor dengan nilai tertinggi yaitu faktor B, C, D, dan E dengan nilai 0,470. Sedangkan nilai terendah yaitu G, H, I, dan J dengan nilai 0,145.

Tabel 13. Hasil *External Factor Evaluation (EFE)*
Faktor eksternal

No.	Peluang	Bobot	Peringkat	Nilai
1.	Mulai berkembangnya sektor seni pertunjukan di Jakarta dan sekitarnya.	0,165	3,000	0,495
2.	Mulai lahirnya bakat para musisi-musisi muda yang ada di Indonesia, khususnya Jakarta.	0,165	3,000	0,495
3.	Dalam pandemi ini mampu mengadakan pertunjukan secara <i>online</i> , sehingga tidak mati suri.	0,165	3,000	0,495
4.	Hubungan antarnegara mulai terjalin melalui pertunjukan orkestra klasik, sehingga dapat menciptakan kerja sama antarnegara.	0,143	2,600	0,371
Total Nilai Peluang				1,856
No.	Ancaman	Bobot	Peringkat	Nilai
1.	Banyaknya musisi lebih menyukai <i>job</i> orkestra musik pop daripada orkestra klasik.	0,110	2,000	0,220
2.	Para musisi yang akhirnya beralih profesi.	0,088	1,600	0,141
3.	Mentahnya kualitas <i>skill</i> bermain instrumen pada musisi disebabkan kurangnya berlatih.	0,077	1,400	0,108
4.	Adanya ajakan atau tawaran untuk menjual instrumen musik pribadinya.	0,088	1,600	0,141
Total Nilai Ancaman				0,609
Total Peluang dan Ancaman		1,856	0,609	2,465

Pada Tabel 13. *External Factor Evaluation (EFE)* terdapat tiga faktor, dengan nilai tertinggi yaitu faktor A, B, dan C dengan nilai 0,495. Sedangkan nilai terendah yaitu faktor G dengan nilai 0,108.

Tahap Pencocokan

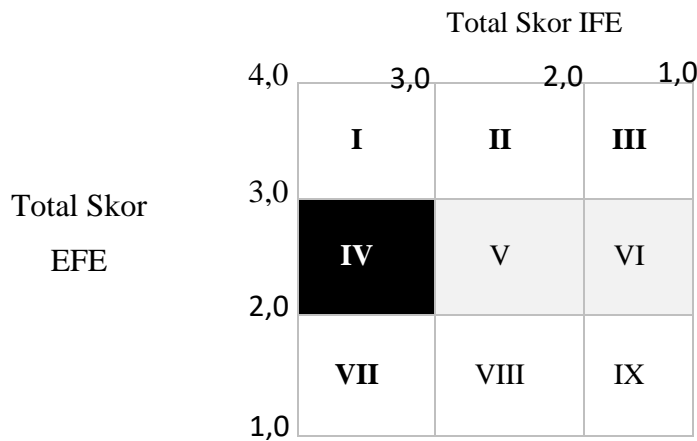
- Analisis Matriks IE (Internal-Eksternal)

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:

- *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).

- *Hold and Maintain* (pertahankan dan pelihara) dilakukan untuk sel III, V, dan VII. Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- *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.

Dari hasil perhitungan pada Tabel 12 dan Tabel 13, diperoleh hasil IFE sebesar **3,183** dan EFE **2,465**. Angka tersebut selanjutnya dapat menggambarkan posisi Jakarta City Philharmonic melalui Matriks IE.



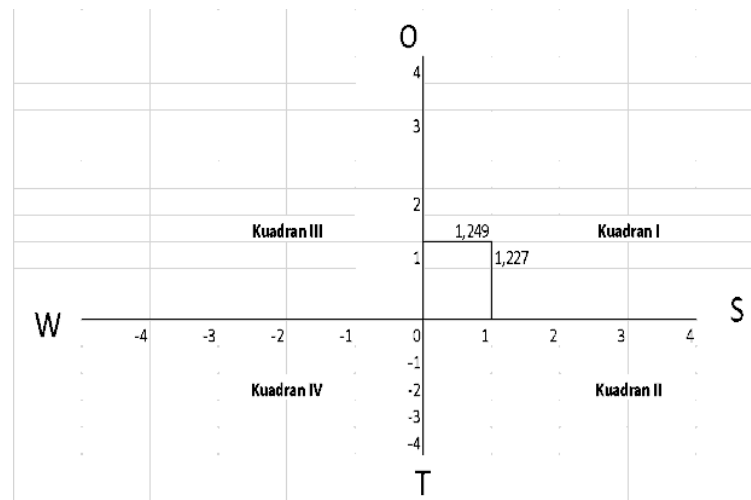
Posisi Jakarta City Philharmonic melalui Matriks IE menunjukkan Growth and Build (tumbuh dan bina) karena berada pada posisi (IV). Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).

Kuadran Analisis (SWOT)

Untuk kuadran analisis SWOT *Jakarta City Philharmonic* dihitung berdasarkan berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Faktor Internal} &= \text{Kekuatan (Strength) – Kelemahan (Weakness)} \\
 &= 2,205 - 0,978 \\
 &= \mathbf{1,227}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Faktor Eksternal} &= \text{Peluang (Opportunity) – Ancaman (Treaths)} \\
 &= 1,858 - 0,609 \\
 &= \mathbf{1,249}
 \end{aligned}$$



Berdasarkan gambar grafik di atas, dapat diketahui bahwa JCP berada pada posisi di antara sumbu *Opportunity* dan *Strength* yakni kuadran I. Artinya JCP disarankan untuk melakukan strategi progresif dengan memanfaatkan kekuatan internal kelompok untuk mendapatkan keuntungan dari peluang eksternal untuk mencapai pertumbuhan kelompok yang meningkat.

Matriks SWOT

Matriks SWOT diperoleh dengan 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 14. Matrik SWOT

Internal	<i>Strength</i> (S) Faktor Kekuatan	<i>Weakness</i> (W) Faktor Kelemahan
Eksternal		
	Strategi SO	Strategi WO
<i>Opportunities</i> (O) Faktor Peluang	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	Strategi ST	Strategi WT
<i>Treaths</i> (T) Faktor Ancaman	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Berdasarkan hasil kuadran analisis SWOT Jakarta City Philharmonic menunjukkan posisinya berada pada kuadran I yaitu *Expansion* atau mendukung strategi *ofensif*. Selanjutnya perlu dirumuskan alternatif-alternatif strategi menggunakan matrik SWOT untuk mendukung keputusan dari hasil analisis kuadran SWOT. Perumusan strategi-strategi melalui matriks SWOT sebagai berikut:

Tahap keputusan

Hasil Matriks SWOT memberikan beberapa alternatif strategi, yaitu:

- SO
 - Memupuk semangat para *talent* yang terlibat di JCP.
 - Meningkatkan kedisiplinan berlatih.
 - Memanfaatkan waktu berlatih sebaik mungkin.
- WO
 - Membagikan partitur sebulan sebelum berlatih.
 - Mencari opsi tempat berlatih baru untuk seksional.
- ST
 - Membuat variasi genre lagu di setiap konser.
 - Memotivasi musisi dengan mengadakan program *chamber music*.
- WT
 - Meregenerasi tatanan musisi dengan mengadakan audisi di setiap tahun.

Tahap Keputusan Berdasarkan Matriks IE

Posisi Jakarta City Philharmonic melalui Matriks IE menunjukkan *Growth and Build* (tumbuh dan kembangkan) karena berada pada posisi I. Strategi yang cocok adalah *intensif* (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau *integrasi* (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).

- Intensif
 - Penetrasi Pasar: Memasarkan dengan gencar program-program acara yang diselenggarakan Jakarta City Philharmonic setiap bulannya.
 - Pengembangan Pasar: Memanfaatkan sponsor dari pihak DKJ dan Bekraf sebagai *networking* kerja sama untuk meningkatkan kualitas Jakarta City Philharmonic.
 - Pengembangan Produk: Memanfaatkan SDM yang memiliki potensi bermusik untuk mengembangkan kualitas Jakarta City Philharmonic.
- Integrasi

Untuk integrasi strategi yang digunakan adalah integrasi ke depan yaitu menjadikan kelompok musik Philharmonic milik Indonesia dengan memanfaatkan SDM yang ada di Indonesia. Sehingga dapat menjadi salah satu identitas bangsa yang kaya.

- Tahap keputusan berdasarkan Kuadran Analisis SWOT

Kuadran Analisis SWOT Jakarta City Philharmonic menunjukkan posisinya berada pada kuadran I *Expansion*, sehingga diperlukan pemilihan strategi yang berupa penggunaan **kekuatan (S)** untuk memanfaatkan **peluang (O)**. Posisi tersebut mengarah pada strategi SO yaitu: 1) memupuk semangat para *talent* yang terlibat di JCP; 2) meningkatkan kedisiplinan berlatih; dan 3) memanfaatkan waktu berlatih sebaik mungkin.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis Matriks IE (Internal-Eksternal) dan Kuadran SWOT maka dapat disimpulkan bahwa strategi organisasi Jakarta City Philharmonic yaitu strategi generik yang mendukung strategi kombinasi dan variasi strategi yang digunakan sebagai berikut: Diversi Kosentrik, Penetrasi Pasar, *Networking*, Pengembangan Produk, Integrasi ke depan. Hasil penelitian tersebut dapat diungkapkan bahwa JCP perlu menambah materi yang baru serta melakukan pemasaran dengan giat terkait program-program setiap bulannya. Dalam pengembangan kualitas organisasi, perlunya memanfaatkan kerja sama dengan pemerintah Jakarta secara berkelanjutan, sehingga JCP dapat menjadi ikon di Indonesia khususnya Jakarta dan menjadi identitas bangsa yang kaya.

SARAN DAN REKOMENDASI

SWOT dalam penelitian ini tidak semuanya mengandung empat pilar utama yaitu produksi/operasi, SDM, Pemasaran, dan Keuangan. Disarankan untuk ke depannya setiap unsur dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman mengandung analisis dari empat pilar tersebut. Untuk penyusunan strategi berikutnya dapat menggunakan analisis strategi yang berbeda seperti BCG, Five Porter, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, F. (2021). Pengembangan Strategi pada Pengelolaan Kedai Kebun Forum Yogyakarta. *Jurnal Tata Kelola Seni*, 7(2), 91–106. <https://doi.org/10.24821/jtks.v7i2.5503>
- Amir, M. T. (2012). *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*. Rajawali Pers.
- 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., & Forest, R. D. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson Education.

- Heriyanti, N. (2017). Strategi Pengembangan Komunitas “ Dazzle Voices ” terhadap Minat Penonton dalam Konser Opera Community Development Strategy “ Dazzle Voices ” Against Audience Interest in Opera Concert. *Jurnal Tata Kelola Seni*, 3(2), 69–77.
<http://journal.isi.ac.id/index.php/JTKS/article/view/2607>
- Iskandar, A. H. (2021). Strategi Pengelolaan Sanggar Gong Sitimang Dalam Melestarikan Musik Tradisional Melayu Jambi. *Gorga: Jurnal Seni Rupa*, 10(2), 238. <https://doi.org/10.24114/gr.v10i2.24938>
- Permas, A. dkk. (2003). *Manajemen Organisasi Seni Pertunjukan*. Penerbit PPM.
- Puspawatie, S. (2019). Strategi Pengelolaan Paduan Suara Perguruan Tinggi: Studi Kasus Paduan Suara Mahasiswa Universitas Palangkaraya. *Journal of Music Science, Technology, and Industry*, 2(2), 219–230.
<https://doi.org/10.31091/jomsti.v2i2.868>
- Rachmat. (2014). *Manajemen Strategik*. Pustaka Setia.
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sabariah, E. (2017). *Manajemen Strategis*. Pustaka Pelajar.
- Soedarsono, R. M. (2010). *Seni Pertunjukan Indonesia di Era Globalisasi*. Gadjah Mada University Press.