



Perencanaan Strategi Ekspansif dalam Pengelolaan Organisasi Nirlaba Art Music Today

Florentina Krisanti Ayuningati Gitomartoyo

Program Pascasarjana Institut Seni Indonesia Yogyakarta

E-mail: suiginshou.gmbox@gmail.com

ABSTRAK

Organisasi nirlaba membutuhkan perencanaan strategis agar keberlanjutan dari organisasi tersebut tetap ada. Salah satu organisasi nirlaba di bidang seni adalah Art Music Today, yang berdomisili di Yogyakarta. Organisasi ini telah berdiri sepuluh tahun dan memerlukan perencanaan strategis untuk semakin berkembang. Penelitian ini mengevaluasi strategi yang sebelumnya dilakukan Art Music Today dengan menggunakan matriks IE dan SWOT. Hasilnya, strategi yang telah dilakukan Art Music Today bersifat ekspansif, sehingga strategi yang diperlukan selanjutnya bersifat mendukung kemajuan yang telah dilakukan. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah Blue Ocean, yaitu strategi yang diterapkan di *blue ocean*, atau ruang pasar yang belum dimanfaatkan tetapi memiliki potensi tinggi. Strategi ini dapat diterapkan dengan implementasi yang dapat dilakukan dengan model 7-S Framework dari McKinsey.

Kata kunci: organisasi nirlaba, strategi ekspansif, blue ocean

The Expansive Strategic Planning for the Management of Art Music Today as a Non-Profit Organization

ABSTRACT

The non-profit organization needs a strategic planning to ensure the organization's continuity. One of the non-profit organizations in the arts is Art Music Today, which situated in Yogyakarta, Indonesia. This organization is established in 2012 and requires new strategic planning to improve. This research evaluates past strategies of Art Music Today using IE and SWOT matrixes. The result shows that Art Music Today has been using expansive strategies, so the new strategic planning is designed to boost the progress. The Blue Ocean strategy can be used in this; Blue Ocean is a strategy to leverage a niche market with high potential. The strategy can be implemented using a 7-S McKinsey Framework model.

Keywords: non-profit organization, expansive strategy, blue ocean

PENDAHULUAN

Organisasi nirlaba adalah organisasi yang memiliki sasaran utama mendukung suatu isu yang menarik perhatian publik tanpa bertujuan untuk mencari laba (Tinungki & Pusung, 2014). Organisasi nirlaba umumnya berbentuk lembaga swadaya masyarakat (LSM) dan memiliki ciri-ciri berorientasi pada kelompok komunitas, memiliki komitmen pada cita-cita partisipasi rakyat, dan memiliki hubungan silang antar-pribadi dan lembaga yang saling mendukung (Nanda Zenmira Kharisma, 2022). Meski tidak berorientasi mencari keuntungan, organisasi nirlaba tetap membutuhkan manajemen strategis. Perencanaan strategis dapat membantu organisasi memfokuskan visi dan prioritasnya untuk merespons perubahan lingkungan dan memastikan anggotanya berada dalam satu tujuan (Allison & Kaye, 2005) serta meningkatkan keberhasilan dalam suatu proses pengembangan (Sambas, 2017). Industri, organisasi, dan perusahaan yang menjalankan manajemen strategis lebih berhasil dibandingkan institusi yang tidak menjalankannya (Sutomo, 2007).

Pengelolaan organisasi nirlaba kini memiliki sejumlah tantangan dalam pengelolannya. Beberapa organisasi nirlaba, terutama di bidang kebudayaan yang disokong oleh pemerintah, harus akuntabel dan terukur secara moneter (Alexander, 2017). Organisasi seperti perpustakaan terpaksa harus bekerja seperti organisasi laba, misalnya dengan menawarkan jasa yang dulunya bisa ditawarkan dengan gratis. Meski demikian, semua badan usaha harus menyediakan produk untuk konsumen dan klien, memberikan jasa yang efisien dan konsisten, menyejahterakan para pekerjanya, dan mengembangkan lingkungan yang sehat dan menarik, baik itu organisasi laba atau nirlaba (Moran & Morner, 2017). Selain itu, untuk meningkatkan budaya kinerja yang tinggi, diperlukan pemimpin yang memiliki visi jelas serta perekrutan anggota yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi (Leskaj E., 2019).

Salah satu organisasi nirlaba di bidang seni dan budaya yang masih eksis adalah Art Music Today, yang bermarkas di Yogyakarta dan fokus di bidang musik. Organisasi ini berdiri secara resmi pada tahun 2012 dan diinisiasi oleh Gatot Danar Sulistyanto, Erie Setiawan, dan Tony Maryana. Saat ini lokasi sekretariat Art Music Today berada di Dusun Jaranan RT 02, Panggunharjo, Sewon, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Aktivitas utama organisasi ini adalah sebagai penyedia jasa dan penghasil produk musik, dengan aset pengetahuan dan jaringan sebagai sumber daya utamanya.

Art Music Today memiliki visi untuk menciptakan keseimbangan antara musik sebagai produk praktis dan musik sebagai produk ilmu pengetahuan, sehingga dapat tercipta suatu ekosistem musik yang lengkap, berdaya saing, dan mampu meningkatkan kesejahteraan sekaligus kecerdasan bangsa. Organisasi ini diharapkan dapat menjadi pusat informasi musik yang terdepan di Indonesia.

Pusat informasi memiliki prospek yang baik, karena sumber daya informasi dan pengetahuan kini menjadi faktor produksi yang dominan dalam sektor ekonomi (Isiwanto & Sulistyowati, 2018). Pusat informasi juga bisa menjadi wahana pendidikan nonformal bagi masyarakat yang membutuhkan, misalnya adanya Pusat Informasi dan Konseling (PIK) Remaja untuk para remaja yang sedang berkembang (Rofiq, 2019).

Organisasi yang paling efektif biasanya menggunakan sumber daya yang ada untuk mempertahankan kelebihan kompetitif (Moran & Morner, 2017). Art Music Today memiliki dua sayap, yaitu sayap perekaman dan sayap penerbitan. Sayap perekaman terdiri dari “anak perusahaan” bernama Rekambergerak dan AMT Studio-Lab. Rekambergerak merupakan jasa rekaman yang bersifat *mobile* di mana saja, sedangkan AMT Studio-Lab lokasinya tetap di sekretariat Art Music Today. Sayap penerbitan diisi oleh AMT Publisher, yaitu penerbit buku-buku musik. AMT Publisher menerima jasa penerbitan buku musik dan turut menjual produk terbitannya. Kedua sayap tersebut saat ini mengerjakan minimal empat proyek rekaman per bulan dan minimal empat judul buku per tahun. Agar kelangsungan organisasi ini tetap terjaga, Art Music Today rutin berjejaring dengan berbagai perguruan tinggi, kursus, sekolah, komunitas musik, agensi, pemerintah, perorangan, penerbit musik dan buku.

Setelah sepuluh tahun berdiri, Art Music Today membutuhkan strategi yang lebih spesifik agar organisasi bisa tetap berkelanjutan. Selama ini pengelolaan Art Music Today cenderung mengalir dan menyesuaikan kesibukan para anggota. Jurnal ini menjelaskan bagaimana kondisi Art Music Today saat ini, strategi apa yang perlu diterapkan dan implementasi dari strategi tersebut.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil wawancara dari para tokoh kunci dikonversi dalam poin-poin SWOT dan bobot kuantitatif. Bobot kuantitatif dan peringkat dari poin SWOT dievaluasi dengan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Matriks IFE digunakan untuk mengukur kekuatan dan kelemahan internal yang paling penting, sedangkan matriks EFE untuk menilai dan mengumpulkan informasi persaingan (David, 2017). Nilai dari hasil evaluasi ini lalu dicocokkan dengan cara dimasukkan dalam matriks IE dan SWOT sehingga dapat diputuskan strategi yang perlu dilakukan Art Music Today selanjutnya. Analisis SWOT digunakan karena memiliki model yang sederhana dengan konektivitas dan interoperabilitas tanpa biaya tambahan (Namugenyi et al., 2019).

Pengambilan data primer dilakukan dengan wawancara dan survei. Tokoh kunci yang diwawancarai dan diminta mengisi survei ada tiga orang, yaitu Erie

Setiawan sebagai Direktur, Tony Maryana sebagai Kepala Bidang Riset dan Jaringan, dan Andri Widi Asmara sebagai Manajer AMT Publishing. Data sekunder didapatkan dari dokumen *business plan* dan data bukti kegiatan yang diakses dengan persetujuan direktur.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan data primer dan data sekunder, poin-poin SWOT dirangkum sebagai berikut:

Tabel 1. Faktor Internal dan Eksternal

Kekuatan	
No.	Faktor
1.	Satu-satunya di DIY yang menjalankan usaha subsektor musik dan penerbitan sekaligus.
2.	Aset pengetahuan yang selalu <i>update</i> .
3.	Memiliki tenaga ahli untuk melaksanakan program dan bisnis.
4.	Ada perlengkapan studio dan fasilitas penerbitan yang mumpuni.
5.	Memiliki jaringan yang selalu berkembang.
Kelemahan	
No.	Faktor
1.	Kurangnya modal untuk biaya operasional.
2.	Belum memiliki tempat yang cukup representatif.
3.	Visi-misi lembaga masih kurang strategis.
Peluang	
No.	Faktor
1.	Kurangnya penerbitan yang spesifik tentang musik di Indonesia.
2.	Adanya internet membuat warganet tertarik mencari informasi musik.
3.	Meningkatnya kebutuhan pelaku musik untuk memproduksi dan mempublikasi karya.
4.	Dapat berkembang menjadi kursus dan <i>event organizer</i> musik di luar arus utama.
Ancaman	
No	Faktor
1.	Munculnya pelaku ekonomi kreatif baru yang memiliki cara kerja serupa.

Poin-poin di atas menunjukkan bahwa faktor internal terdiri dari 8 poin dan faktor eksternal terdiri dari 5 poin. Selanjutnya poin-poin tersebut diuji dengan survei, sehingga dari masing-masing tokoh kunci dapat ditarik bobot sebagai berikut:

Tabel 2. Bobot Faktor Internal

Faktor Internal	Erie Setiawan	Andri W.A.	Tony Maryana	Rata-Rata
A	0,154	0,144	0,144	0,147
B	0,141	0,108	0,135	0,128
C	0,141	0,153	0,163	0,152
D	0,141	0,090	0,144	0,125
E	0,141	0,126	0,135	0,134
F	0,103	0,126	0,135	0,121
G	0,090	0,126	0,077	0,098
H	0,090	0,126	0,067	0,094

Keterangan:

- A Satu-satunya di DIY yang menjalankan usaha subsektor musik dan penerbitan sekaligus.
- B Aset pengetahuan yang selalu *update*.
- C Memiliki tenaga ahli untuk melaksanakan program dan bisnis.
- D Ada perlengkapan studio dan fasilitas penerbitan yang mumpuni.
- E Memiliki jaringan yang selalu berkembang.
- F Kurangnya modal untuk biaya operasional.
- G Belum memiliki tempat yang cukup representatif.
- H Visi-misi lembaga masih kurang strategis.

Tabel 3. Bobot Faktor Eksternal

Faktor Eksternal	Erie Setiawan	Andri W.A.	Tony Maryana	Rata-Rata
A	0,182	0,094	0,214	0,163
B	0,182	0,25	0,262	0,231
C	0,273	0,313	0,238	0,275
D	0,182	0,188	0,190	0,187
E	0,182	0,156	0,095	0,144

Keterangan:

- A Kurangnya penerbitan yang spesifik tentang musik di Indonesia.
- B Adanya internet membuat warganet tertarik mencari informasi musik.
- C Meningkatnya kebutuhan pelaku musik untuk memproduksi dan mempublikasi karya.
- D Dapat berkembang menjadi kursus dan *event organizer* musik di luar arus utama.
- E Munculnya pelaku ekonomi kreatif baru yang memiliki cara kerja serupa.

Selanjutnya tiap faktor diberi peringkat untuk menunjukkan efektivitas strategi yang dilakukan Art Music Today saat ini terhadap faktor internal dan eksternal. Skala yang digunakan terdiri dari 4 tingkat, yaitu 4 untuk respons sangat kuat, 3 untuk respons kuat, 2 untuk respons lemah, dan 1 untuk respons sangat lemah. Berdasarkan survei dengan para tokoh kunci, peringkat dari setiap faktor adalah:

Tabel 4. Pemingkatan Faktor Internal dan Eksternal

No.	Faktor	Erie Setiawan	Andri W.A.	Tony Maryana	Rata-rata
<u>Kekuatan</u>					
1.	Satu-satunya di DIY yang menjalankan usaha subsektor musik dan penerbitan sekaligus.	4	4	3	3,667
2.	Aset pengetahuan yang selalu <i>update</i> .	4	3	4	3,667
3.	Memiliki tenaga ahli untuk melaksanakan program dan bisnis.	4	3	1	2,667
4.	Ada perlengkapan studio dan fasilitas penerbitan yang mumpuni.	4	3	2	3,000
5.	Memiliki jaringan yang selalu berkembang.	4	3	3	3,333
<u>Kelemahan</u>					
1.	Kurangnya modal untuk biaya operasional.	3	4	1	2,667
2.	Belum memiliki tempat yang cukup representatif.	3	4	1	2,667
3.	Visi-misi lembaga masih kurang strategis.	3	4	4	3,667
<u>Peluang</u>					
1.	Kurangnya penerbitan yang spesifik tentang musik di Indonesia.	4	4	4	4,000
2.	Adanya internet membuat warganet tertarik mencari informasi musik.	4	4	4	4,000
3.	Meningkatnya kebutuhan pelaku musik untuk memproduksi dan mempublikasi karya.	2	4	4	3,333
4.	Dapat berkembang menjadi kursus dan <i>event organizer</i> musik di luar arus utama.	4	2	4	3,333
<u>Ancaman</u>					
1.	Munculnya pelaku ekonomi kreatif baru yang memiliki cara kerja serupa.	3	1	3	2,333

Kemudian dilanjutkan dengan tahap matriks IFE dan EFE, yang terdiri dari penghitungan bobot dan peringkat di atas. Hasil matriks IFE dan EFE adalah:

Tabel 5. Hasil Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

No.	Kekuatan	Bobot	Peringkat	Nilai
1	Satu-satunya di DIY yang menjalankan usaha subsektor musik dan penerbitan sekaligus.	0,144	3,667	0,528
2	Aset pengetahuan yang selalu <i>update</i> .	0,135	3,667	0,495
3	Memiliki tenaga ahli untuk melaksanakan program dan bisnis.	0,163	2,667	0,435
4	Ada perlengkapan studio dan fasilitas penerbitan yang mumpuni.	0,144	3,000	0,432
5	Memiliki jaringan yang selalu berkembang.	0,135	3,333	0,450
Total Nilai Kekuatan				2,340
No	Kelemahan	Bobot	Peringkat	Nilai
1	Kurangnya modal untuk biaya operasional.	0,121	2,667	0,323
2	Belum memiliki tempat yang cukup representatif.	0,098	2,667	0,261
3	Visi-misi lembaga masih kurang strategis.	0,094	3,667	0,345
Total Nilai Kelemahan				0,929
Total Kekuatan dan Kelemahan				3,269

Berdasarkan matriks di atas, faktor internal yang memiliki nilai tertinggi adalah “satu-satunya di DIY yang menjalankan usaha subsektor musik dan penerbitan sekaligus” sebesar 0,528 dan yang memiliki nilai terendah adalah “belum memiliki tempat yang cukup representatif” dengan nilai 0,261.

Tabel 6. Hasil Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

No	Peluang	Bobot	Peringkat	Nilai
1	Kurangnya penerbitan yang spesifik tentang musik di Indonesia.	0,163	4,000	0,652
2	Adanya internet membuat warganet tertarik mencari informasi musik.	0,231	4,000	0,924
3	Meningkatnya kebutuhan pelaku musik untuk memproduksi dan mempublikasi karya.	0,275	3,333	0,917
4	Dapat berkembang menjadi kursus dan <i>event organizer</i> musik di luar arus utama.	0,187	3,333	0,623
Total Nilai Peluang				3,116
No	Ancaman	Bobot	Peringkat	Nilai
1	Munculnya pelaku ekonomi kreatif baru yang memiliki cara kerja serupa.	0,144	2,333	0,336
Total Nilai Ancaman				0,336
Total Peluang dan Ancaman				3,452

Berdasarkan matriks di atas, faktor yang memiliki nilai tertinggi adalah “adanya internet membuat warganet tertarik mencari informasi musik” sebesar 0,924 dan yang memiliki nilai terendah adalah “munculnya pelaku ekonomi kreatif baru yang memiliki cara kerja serupa” dengan nilai 0,336.

Setelah ditemukan nilai faktor internal dan eksternal yang paling menonjol, nilai tersebut kemudian dicocokkan dalam matriks IE dan matriks SWOT. Matriks IE memiliki nilai minimal sebesar 1,0 dan yang tertinggi adalah 4,0, dengan rata-rata 2,5. Matriks IE memiliki sembilan sel yang dibagi dalam 3 sel strategi utama, yaitu: 1) *Growth and Build* yang berada dalam sel I, II, dan IV; 2) *Hold and Maintain* yang ada di sel III, V, dan VII; dan 3) *Harvest or Divest* pada sel VI, VIII, dan IX.

Hasil perhitungan matriks Art Music Today adalah 3,269 untuk IFE dan 3,452 untuk EFE. Maka pada matriks IE, posisi lembaga ini berada di posisi berikut.

Tabel 7. Matriks 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				

Art Music Today berada di sel I, sehingga kelompok strategi yang cocok adalah *growth and build*. Strategi yang dapat dilakukan adalah intensif dan integrasi, dengan rincian sebagai berikut:

- Intensif
 1. Penetrasi pasar: aktif mempromosikan jasa dan produk AMT di media sosial.
 2. Pengembangan pasar: bekerja sama dengan komunitas dan pelaku ekonomi kreatif baik di dalam maupun di luar lingkup musik
 3. Pengembangan produk: membuat jasa pengelolaan musik yang baru dan sesuai dengan kemajuan teknologi, misalnya pengelolaan NFT musik.
- Integrasi
 1. Integrasi ke depan: menjalin dan mempertahankan kerja sama dengan distributor produk dan klien yang pernah bekerja sama dengan AMT

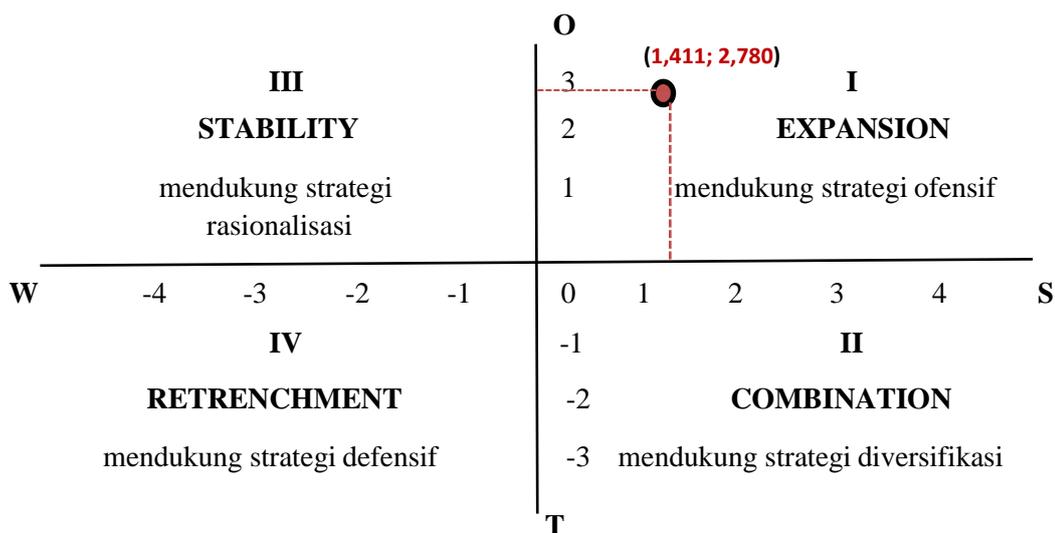
Selain dengan matriks IE, strategi juga dapat dirinci dengan matriks SWOT. Matriks SWOT pertama-tama dibuat dengan penentuan kuadran dari nilai yang ada di matriks IFE dan EFE sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Faktor Internal} &= \text{Kekuatan} - \text{Kelemahan} \\
 &= 2,340 - 0,929 \\
 &= 1,411
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai Faktor Eksternal} &= \text{Peluang} - \text{Ancaman} \\
 &= 3,116 - 0,336 \\
 &= 2,780
 \end{aligned}$$

Maka titik tersebut dapat diletakkan dalam kuadran sebagai berikut:

Gambar 1. Kuadran Matriks SWOT



Berdasarkan kuadran di atas, Art Music Today berada di kuadran I sehingga memerlukan strategi *expansion* dengan cara memanfaatkan peluang yang muncul dengan kekuatan yang dimiliki. Strategi *expansion* dapat dirinci dengan matriks SWOT sebagai berikut:

Tabel 7. Matriks SWOT

FAKTOR INTERNAL	
<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
1. Satu-satunya di DIY yang menjalankan usaha subsektor musik dan penerbitan sekaligus.	1. Kurangnya modal untuk biaya operasional.
2. Aset pengetahuan yang selalu <i>update</i> .	2. Belum memiliki tempat yang cukup representatif.
3. Memiliki tenaga ahli untuk melaksanakan program dan bisnis.	3. Visi-misi lembaga masih kurang strategis.
4. Ada perlengkapan studio dan fasilitas penerbitan yang mumpuni.	
5. Memiliki jaringan yang selalu berkembang.	

FAKTOR EKSTERNAL

<i>Opportunity</i>	SO	WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya penerbitan yang spesifik tentang musik di Indonesia. 2. Adanya internet membuat warganet tertarik mencari informasi musik. 3. Meningkatnya kebutuhan pelaku musik untuk memproduksi dan mempublikasi karya. 4. Dapat berkembang menjadi kursus dan <i>event organizer</i> musik di luar arus utama. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan <i>knowledge rebranding</i> yang lebih intens di media sosial. (S1, S2, S3, S5, O1, O2) 2. Lebih rutin mengadakan kegiatan musik di tempat (<i>in-house</i>) berupa diskusi atau gigs (S3, S4, O3, O4) 3. Memperluas jaringan dengan komunitas dan pelaku ekonomi kreatif yang lebih industrial. (S1, S2, S5, O1, O2, O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan atau bekerja sama dengan konsultan atau manajer bisnis dan manajemen. (W1, W3, O4) 2. Membuat <i>company profile</i> dan proposal bisnis yang lebih profesional. (W1, O1, O2, O3) 3. Mengadakan sistem kas untuk membiayai kegiatan dan pembangunan. (W2, O4)
<i>Threat</i>	ST	WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Munculnya pelaku ekonomi kreatif baru yang memiliki cara kerja serupa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat konten berisi testimoni rekan-rekan yang pernah bekerja sama dengan AMT. (S1, S3, S4, S5, T1) 2. Menambah <i>engagement</i> dengan warganet di media sosial. (S1, S5, T1) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadaptasi sistem manajemen yang lebih profesional. (W3, T1)

Kuadran Analisis SWOT menunjukkan Art Music Today berada di kuadran I, yaitu *Expansion*, sehingga membutuhkan strategi menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mendapat dan mengisi peluang yang muncul. Maka strategi yang dapat dilakukan adalah strategi SO (*Strength-Opportunity*), yaitu:

1. Melakukan *knowledge rebranding* yang lebih intens di media sosial.
2. Lebih rutin mengadakan kegiatan musik di tempat (*in-house*) berupa diskusi atau gigs.
3. Memperluas jaringan dengan komunitas dan pelaku ekonomi kreatif yang lebih industrial.

PEMBAHASAN

Tiga jenis strategi generik dalam manajemen strategi adalah diferensiasi, kepemimpinan biaya menyeluruh, dan fokus (Porter, 1980). Saat ini, Art Music Today memilih strategi Fokus, artinya berfokus pada pangsa pasar yang kecil (*niche market*), yaitu bagi lembaga pendidikan, komunitas, pemerintah, dan

agensi. Hal ini tentu sangat berbeda dibandingkan lembaga musik lain yang umumnya terjun ke industri musik. Art Music Today lebih memilih masuk ke musik secara keilmuan, meski dari sumber daya sudah memungkinkan untuk masuk ke industri.

Sementara itu, variasi strategi yang sudah diterapkan oleh Art Music Today adalah diversifikasi konsentrik, yaitu strategi memiliki banyak produk untuk pasar yang sama. Ketiga “anak perusahaan” dari Art Music Today melayani konsumen yang sama, yaitu lembaga pendidikan, komunitas, pemerintah, dan perorangan; dan sama-sama fokus pada musik. Namun, masing-masing “anak perusahaan” memiliki tawaran jasa yang berbeda satu sama lain.

Rekambergerak menawarkan jasa rekaman untuk konser dan *event* yang ada di Yogyakarta, biasanya banyak diminta oleh kalangan pemerintah, komunitas, dan lembaga pendidikan. AMT Publisher merupakan jasa penerbitan khusus buku-buku musik; selain menjual buku secara langsung ke konsumen, AMT Publisher juga melayani pengadaan buku-buku untuk perpustakaan di lembaga pendidikan. Berbeda dengan Rekambergerak yang “berpindah-pindah” di wilayah Yogyakarta, AMT Studio-Lab merupakan studio pribadi milik AMT yang lokasinya tetap dan umumnya melayani para seniman dan musisi yang ingin membuat karya.

Berdasarkan hasil analisis Matiks IE dan kuadran SWOT, maka strategi generik dan variasi strategi yang perlu dilakukan oleh Art Music Today adalah:

a. Strategi Jangka Pendek

Art Music Today perlu menerapkan strategi ekspansif, yaitu strategi menyerang. Salah satu strategi menyerang yang populer dilakukan saat ini adalah *Blue Ocean Strategy* (Strategi Samudera Biru). *Blue Ocean* adalah ruang pasar yang belum dimanfaatkan, terkait dengan penciptaan permintaan baru dan perkembangan yang sangat profit (Kim & Mauborgne, 2004). Ada empat kerangka tindakan yang menjadi strategi dalam *Blue Ocean*, yaitu: menghilangkan faktor yang sudah tidak relevan sama sekali (*eliminate*), mengurangi produk atau jasa yang kurang relevan namun masih dapat diproduksi (*reduce*), menambah produk atau jasa untuk mengurangi kompromi lembaga terhadap industri (*raise*), dan menemukan/menciptakan sumber daya atau nilai baru untuk menciptakan pasar dan mengubah harga pasaran (*create*).

Strategi ini secara tidak langsung telah dirintis oleh Art Music Today, yaitu dengan memilih fokus konsumen di sektor pendidikan musik daripada industri musik. Mereka juga memiliki dua sayap, yaitu di subsektor (rekaman) musik dan penerbitan. Hal inilah yang membuat mereka berani mengklaim sebagai satu-satunya lembaga musik yang berdiri di dua subsektor sebagai kekuatan. Maka strategi yang dapat dilakukan sebenarnya hanya menguatkan yang sudah berjalan, bukan memberikan strategi yang baru sama sekali.

Tabel 8. Rumusan Strategi Jangka Pendek

<i>Blue Ocean</i>	Intensif	Integrasi
1. <i>Raise</i> : menambah kuantitas dan kualitas jasa dan produk dari anak perusahaan AMT.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetrasi pasar: aktif mempromosikan jasa dan produk AMT di media sosial. 2. Pengembangan pasar: bekerja sama dengan komunitas dan pelaku ekonomi kreatif baik di dalam maupun di luar lingkup musik. 3. Pengembangan produk: membuat jasa pengelolaan musik yang baru dan sesuai dengan kemajuan teknologi, misalnya pengelolaan NFT musik. 	1. Integrasi ke depan: menjalin dan mempertahankan kerja sama dengan distributor produk dan klien AMT.

b. Strategi Jangka Panjang

Strategi jangka panjang yang dapat dilakukan Art Music Today (AMT) dalam 3-5 tahun ke depan cukup sulit untuk diprediksi, karena situasi masyarakat yang terus berubah. *Blue Ocean Strategy* masih dapat terus dilakukan selama AMT tidak mengubah target konsumen mereka hingga terlalu drastis. Namun, AMT perlu kembali menjalin dan menguatkan jaringan mereka, terutama di luar bidang musik, sosial, dan bisnis. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi jika ada pasar baru yang potensial untuk mereka.

Tabel 9. Rumusan Strategi Jangka Panjang

<i>Blue Ocean</i>	Intensif	Integrasi
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Reduce</i>: mengurangi paket jasa atau produk yang sudah kurang relevan dengan situasi sekarang. 2. <i>Create</i>: membuat produk baru dengan pangsa pasar yang lebih luas, misalnya buku paket/LKS untuk murid sekolah yang ditulis dan dikembangkan oleh lulusan kampus seni. 	1. Pengembangan produk: membuat digitalisasi produk seperti <i>e-book</i> atau aplikasi khusus yang dapat diakses secara publik dan bisa dikomersilkan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrasi ke belakang: regenerasi pengurus atau merekrut para lulusan kampus seni menjadi anggota permanen. 2. Integrasi ke depan: bekerja sama dengan pemerintah agar buku-buku terbitan AMT bisa menjadi bagian dari kurikulum atau referensi bagi kebijakan publik.

Berbagai strategi di atas dapat diimplementasikan menggunakan *framework 7-S McKinsey*, yang terdiri dari strategi, *skill*, *shared values* (nilai bersama), staf, sistem, *style* (gaya kepemimpinan), dan struktur (Waterman et al., 1980).

Tabel 10. Implementasi Strategi

Strategi	<i>Raise (Blue Ocean)</i> , penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan.
Skill	Kemampuan yang diperlukan adalah kompetensi dalam komunikasi, analisis musik (baik secara musikal dan ekstramusikal), dan kemampuan praktis seperti perekaman, pengarsipan, dan pengelolaan kantor.
Shared values	Nilai bersama yang perlu dijunjung adalah pentingnya musik bagi semua lapisan masyarakat, tidak hanya terbatas di dalam lingkup pendidikan tinggi.
Staf	SDM yang dibutuhkan adalah individu yang memiliki kemampuan di bidang musik, baik secara teori maupun praktis. Selain itu juga memerlukan individu yang telaten di bidang tata kelola dan administrasi.
Style	Gaya kepemimpinan yang perlu diterapkan adalah gaya <i>team manager</i> , yaitu memiliki kekuasaan yang menengah untuk tingkat pencapaian yang menengah.
Sistem	Sistem yang dilakukan oleh AMT sejauh ini sudah berjalan dengan lancar. Administrasi dan pembukuan telah tercatat dengan baik. Namun, untuk pelaksanaan program, sistem yang dilakukan masih sangat cair. Perlu adanya semacam SOP yang bisa dijadikan pakem; tidak perlu dilakukan dengan baku, tetapi setidaknya bisa menjadi pedoman.
Struktur	Struktur organisasi yang di AMT sebaiknya ditambah bagian pemasaran untuk membantu mempromosikan jasa, produk, dan program AMT dengan baik. Selibhnya, untuk struktur pengurus inti dan pengurus “anak perusahaan” AMT sudah cukup stabil.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis matriks IE dan matriks SWOT, maka dapat disimpulkan strategi yang dapat diterapkan untuk manajemen AMT adalah strategi Blue Ocean yang bersifat ofensif. Strategi ini dilakukan dengan lima variasi; yaitu penambahan kuantitas dan kualitas jasa dan produk AMT, promosi untuk penetrasi pasar, kerja sama dengan komunitas dan pelaku ekonomi kreatif untuk pengembangan pasar, mengembangkan produk dengan membuat paket jasa, serta bekerja sama dengan distributor untuk integrasi ke depan.

Bila kita melihat hasil analisis di atas, ada kesan bahwa Art Music Today dapat berkembang dengan cepat karena menerapkan strategi ofensif. Namun, perlu menjadi perhatian bahwa Art Music Today adalah organisasi nirlaba dengan semangat komunitas, sehingga perumusan strategi dalam tugas akhir ini mudah berubah sewaktu-waktu karena situasi dan kondisi. Waktu pelaksanaan sangat mungkin bisa lebih lambat mengingat kesediaan waktu dan prioritas tiap individu berbeda-beda. Pencapaian organisasi sebaiknya dibandingkan dengan komunitas atau kelompok yang setara.

Terima kasih kepada pihak Art Music Today yang bersedia untuk dievaluasi dalam jurnal ini, terutama kepada Erie Setiawan yang telah bersedia untuk diwawancarai dan berbagi informasi internal organisasi, serta Tony Maryana dan Andri Widi Asmara yang bersedia mengisi survei untuk mendukung kelancaran evaluasi.

KEPUSTAKAAN

- Alexander, V. D. (2017). *Heteronomy in the Arts Field: State Funding and British Arts Organizations I*. 1–34.
<https://doi.org/10.1111/1468-4446.12283>. Victoria
- Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A practical guide and workbook* (Second Edi). John Wiley & Sons, Inc.
- Iswanto, R., & Sulistyowati, S. (2018). Prospek Pusat Informasi dan Perpustakaan dalam Perkembangan Information And Communication Technology (ICT): Tinjauan Komprehensif Nilai Filosofi Ilmu Informasi dan Perpustakaan. *Tik Ilmeu : Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 2(1), 55. <https://doi.org/10.29240/tik.v2i1.398>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, 82(10), 76–84. <https://doi.org/10.4018/jabim.2010010104>
- Leskaj E. (2019). The challenges faced by the strategic management of public organizations. *Administration Management Public*, 29, 151–161.
- Namugenyi, C., Nimmagadda, S. L., & Reiners, T. (2019). Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. *Procedia Computer Science*, 159, 1145–1154.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.283>
- Nanda Zenmira Kharisma. (2022). Analisis Gaya Kepemimpinan Organisasi Nirlaba Terhadap Efisiensi Event. *Jurnal Tata Kelola Seni*, 8(1), 13–22.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. In *The Free Press*.
- Rofiq, A. (2019). Pusat Informasi dan Konseling Remaja: Upaya Perwujudan Pendidikan Nonformal. *Diklus: Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 3(2), 73–84. <https://doi.org/10.21831/diklus.v3i2.27026>
- Sambas, I. K. (2017). Strategi Pengembangan Industri Kecil Menengah “ Karya Mandiri ” Kerajinan Dompot Kulit di Desa Maguwan Kecamatan Sambit

- Ponorogo. *Jurnal Tata Kelola Seni*, 3(1), 39–53.
- Sutomo, S. (2007). Manajemen Strategis Organisasi Nirlaba. *Kesmas: National Public Health Journal*, 1(4), 176.
<https://doi.org/10.21109/kesmas.v1i4.301>
- Tinungki, A. N. M., & Pusung, R. J. (2014). Penerapan Laporan Keuangan Organisasi Nirlaba Berdasarkan PSAK No. 45 pada Panti Sosial Tresna Werdha Hana. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(2), 809–819.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/4417>
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)