

**MANAJEMEN STRATEGI
PADA PENGELOLAAN KERSAN ART STUDIO**



PENGKAJIAN

Oleh:

MEITA ANGGI PANGESTI

1410029026

**PROGRAM STUDI S-1 TATA KELOLA SENI
JURUSAN TATA KELOLA SENI
FAKULTAS SENI RUPA
INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA
2018**

**MANAJEMEN STRATEGI
PADA PENGELOLAAN KERSAN ART STUDIO**




**Tugas Akhir ini Diajukan kepada Fakultas Seni Rupa
Institut Seni Indonesia Yogyakarta Sebagai
Salah Satu Syarat untuk Memperoleh
Gelar Sarjana S-1 dalam Bidang
Tata Kelola Seni
2018**

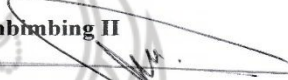
PENGESAHAN

Tugas Akhir Pengkajian Seni berjudul “Manajemen Strategi Pada Pengelolaan Kersan Art Studio”. Diajukan oleh Meita Anggi Pangesti, NIM 1410029026, Program Studi Tata Kelola Seni, Jurusan Tata Kelola Seni, Fakultas Seni Rupa Institut Seni Indonesia Yogyakarta, telah dipertanggungjawabkan didepan tim penguji Tugas Akhir pada tanggal 9 Juli 2018 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.


Pembimbing I


M. Kholid Arif Rozaq, S. Hut., M.M
NIP. 19760521 200604 1002

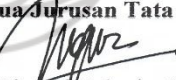
Pembimbing II


A. Sudjud Dartanto, S. Sn., M. Hum
NIP. 19760522 200604 1001

Cognate


Mikke Susanto, S.Sn., M. A
NIP.19731022 200312 1001

Ketua Jurusan Tata Kelola Seni


Dr. Timbu Raharjo, S.Sn., M.Hum.
NIP. 19691108 199303 1001

Mengetahui:
**Dekan Fakultas Seni Rupa
Institut Seni Indonesia Yogyakarta**

Dr. Stastiwi, M.Des.
NIP. 19590802 198803 2002



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Meita Anggi Pangesti

NIM : 1410029026

Dengan ini menyatakan bahwa tugas akhir skripsi Pengkajian yang saya buat ini benar-benar asli karya saya sendiri, bukan duplikat atau dibuat oleh orang lain. Karya skripsi ini saya buat berdasarkan kajian langsung di lapangan sebagai referensi pendukung juga menggunakan buku-buku yang berkaitan. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa skripsi ini hasil jiplakan maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Hormat saya,

Yogyakarta, 9 Juli 2018



Meita Anggi Pangesti

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT, karena atas rahmat, kasih dan kuasa-Nya penulis dapat menyusun dan menyelesaikan Skripsi Pengkajian Tata Kelola Seni dengan baik.

Skripsi ini merupakan tugas akhir melalui sebuah penelitian suatu objek pengelolaan ruang seni sebagai salah satu syarat guna mencapai derajat sarjana dalam bidang seni. Hasil penelitian yang dihasilkan adalah sebuah gagasan dan paparan sesuai dengan kaidah bidang yang dipelajari dan ditempuh, yang secara sistematis dalam bentuk tulisan. Adapun judul penelitian ini adalah, “Manajemen Strategi pada Pengelolaan Kersan Art Studio”

Tidak lupa dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyampaikan terimakasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung demi kelancaran skripsi ini. Sebagai ungkapan terimakasih dan penghargaan penulis tujukan kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Bapak Prof.Dr. M. Agus Burhan, M.Hum. selaku Rektor Institut Seni Indonesia Yogyakarta.
3. Ibu Dr. Suastiwi, M.Des selaku Dekan Fakultas Seni Rupa Institut Seni Indonesia Yogyakarta.
4. Bapak Dr. Timbul Raharjo, M.Hum selaku Ketua Jurusan Tata Kelola Seni Institut Seni Indonesia Yogyakarta.

5. Bapak M. Kholid Arif Rozaq, S. Hut., M.M dan Bapak Andreas Sudjud Dartanto, S.Sn., M.Hum selaku dosen Pembimbing I dan II yang banyak memberikan masukan dan juga saran serta banyak meluangkan waktunya sehingga laporan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Kersan Art Studio, Mbak Lenny Ratnasari selaku pemilik Kersan Art Studio, mbak Nissak Latifah selaku Direktur Kersan Art Studio dan mbak Irmina Ovita selaku manajer operasional yang telah mengizinkan melakukan penelitian di Kersan Art Studio serta atas kerjasamanya dalam memperoleh data yang dibutuhkan selama penelitian.
7. Ibu yang telah menjadi pendukung paling setia untuk segala keputusan penulis dan Bapak yang telah memberikan dukungan yang luar biasa.
8. Ditya yang telah dengan sabar menjadi pembaca paling setia untuk setiap kesalahan penulisan yang penulis lakukan.
9. Masnur Egi Istiqomah yang telah dengan sabar membantu menemani proses penelitian di Kersan Art Studio
10. Teman-teman Tata Kelola Seni Angkatan 2014 yang telah berjuang bersama dan menjadi pendukung
11. Serta semua pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis selalu mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan penyusunan skripsi ini terutama pada penelitian selanjutnya.

Yogyakarta, 9 Juli 2018



Meita Anggr Pangesti

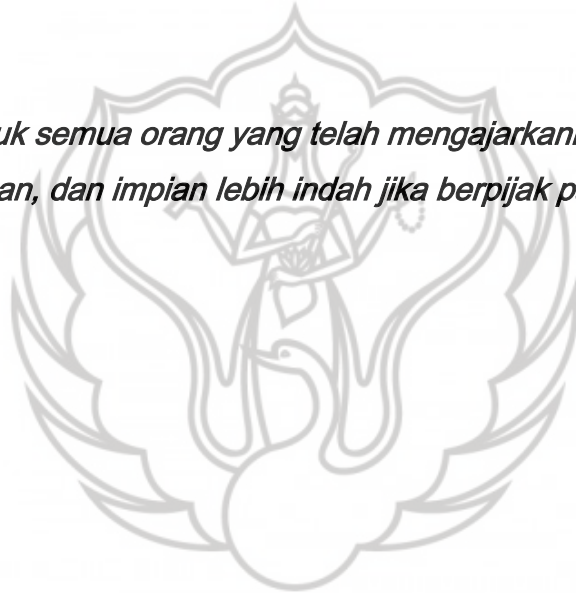
v


v

HALAMAN PERSEMBAHAN

Ku persembahkan Skripsi ini untuk diriku sendiri yang telah bertanggung jawab atas pilihan dan jalan yang ku pilih. Jalan itu bernama seni, jalan dimana aku banyak belajar bahwa kemewahan bisa aku temukan di setiap kesederhanaan yang semesta ini miliki.

Juga untuk semua orang yang telah mengajarkanku bahwa cinta, harapan, dan impian lebih indah jika berpijak pada realitas.





***Jetaplah bermain walau tidak menang, karena
semesta tidak akan selalu memberimu gula untuk
kau campur ke dalam setiap cangkir kopimu.
Hidup semau kita itu adalah kemenangan.***

ABSTRAK

Penelitian tentang Manajemen Strategi pada Pengelolaan Kersan Art Studio bertujuan untuk mengidentifikasi strategi yang sesuai untuk Kersan Art Studio. Sangat penting bagi Kersan Art Studio untuk memiliki perencanaan strategi jangka panjang agar tetap mampu bertahan di dunia seni rupa. Selain itu, penelitian ini juga mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dalam upaya mendapatkan formulasi strategi yang sesuai untuk Kersan Art Studio. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data yang terdiri dari dua poin yaitu pengumpulan data primer dan data sekunder dengan melihat pengelolaan Kersan Art Studio untuk mengetahui dua faktor yaitu, faktor internal (kekuatan, kelemahan) dan faktor eksternal (peluang, ancaman), kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis SWOT.

Hasil penelitian ini menghasilkan; (1) Berdasarkan Matrik IFAS dan EFAS pengelola Kersan Art Studio merespon dengan baik faktor internal dan eksternal yang dimiliki. (2) Berdasarkan kuadaran analisis SWOT pengelolaan Kersan Art Studio berada pada posisis kuadran I dengan arah kebijakan strategi agresif. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*) yang diwujudkan dalam bentuk pengembangan pasar, integrasi horizontal dan integrasi ke belakang (3) Berdasarkan matrik SWOT, pengelolaan Kersan Art Studio Kersan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat melakukan percepatan pengembangan dengan memaksimalkan posisi peluang dan kekuatan untuk meminimalisir kelemahan dan ancaman, posisi tersebut mengarah pada strategi SO.

Kata Kunci : *Formulasi Strategi, Kersan Art Studio, Analisis SWOT.*

ABSTRACT

The research concerning Strategic Management in Kersan Art Studio purports to identify a good strategy for Kersan Art Studio. It is urgent for Kersan Art Studio to have proper long term planning in order to survive in Art world. Besides, this research also purports to identify internal as well external factors in attempt to formulate strategy applicable to Kersan Art Studio. Research method chosen is descriptive-qualitative using data collection method covering both points i.e. primary and secondary data and taking into consideration the management of Kersan Art Studio to discover two factors namely internal factor (strength, weakness) and external factors (opportunities, threat), and perform analysis based on SWOT technique.

The result of the research indicates: (1) according to matrix IFAS and EFAS the management of Kersan Art Studio responds well to internal and external factor. (2) According to SWOT quadrant analysis the management of Kersan Art Studio lies within quadrant 1 position with aggressive strategic policy. Strategy that must be applied in this circumstance can be materialized into developing market, horizontal integration and backward integration. (3) According to SWOT matrix, the management of Kersan Art Studio has both opportunities and strength to quicken development progress based on the current advantageous position and strength to minimize weakness and threat, and said position leans toward SO strategy.

Keywords: *Strategic Formulation, Kersan Art Studio, SWOT Analysis*

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Pernyataan Keaslian.....	iii
Kata Pengantar	iv
Halaman Persembahan	vi
Motto.....	vii
Abstrak	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Tabel	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan	8
D. Manfaat	8
E. Metode Penelitian.....	9
1. Jenis Penelitian	11
2. Objek dan Lokasi Penelitian	11
3. Subjek Penelitian	11
4. Variabel Penelitian.....	11
5. Teknik Pengumpulan Data.....	12
a. Wawancara	12
b. Observasi	13
c. Kuesioner.....	13
d. Studi Pustaka.....	14
6. Metode Analisis Data.....	14
7. Instrumen Penelitian	15
F. Sistematika Penulisan	16
BAB II TINJAUAN PUSTKA DAN LANDASAN TEORI.....	17
A. Tinjauan Pustaka	17
B. Landasan Teori.....	25
1. Pengelolaan.....	25

2.	Ruang Seni.....	26
3.	Manajemen Strategi	27
4.	Elemen-elemen Dasar dan Model Manajemen Strategi	29
	a. Pengamatan Lingkungan	31
	b. Perumusan Strategi.....	32
	1) Visi	32
	2) Misi	33
	3) Strategi	34
	4) Kebijakan	35
	c. Implementasi Strategi.....	35
	d. Evaluasi dan Pengendalian.....	36
5.	Analisis SWOT	36
	a. Tahap Masukan.....	38
	1) Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal.....	38
	2) Pemberian Bobot Skor	39
	3) Pemberian Rating	39
	4) Perkalian Bobot dan Peringkat.....	40
	b. Tahap Pencocokan	44
	1) Diagram Analisis Kuadran SWOT	45
	2) Matrik SWOT	46
	c. Tahap Penentuan Keputusan Strategi.....	49
6.	Pentingnya Perencanaan Strategi.....	50
 BAB III PENYAJIAN DATA, ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....		51
A.	Penyajian Data	51
1.	Kersan Art Studio	51
	a. Sejarah Kersan Art Studio.....	51
	b. Visi dan Misi	53
	c. Pengorganisasian	54
	1) Pemilik	55
	2) Direktur	56
	3) Manajer Operasional	57
	d. Program	59
	1) Pertukaran Seniman dan Residensi.....	59
	2) Pameran.....	62
	3) Proyek Pameran	67
	e. Pengelolaan Kegiatan di Kersan Art Studio.....	68
	1) Tahap Perencanaan Kegiatan.....	68
	2) Ketentuan Seniman dan Karyanya.....	69
	3) Pembukaan Pameran	72
	4) Kurator	72
	5) Publikasi.....	74
	6) Katalog.....	75
	7) Dokumentasi	76
	8) Sumber Dana.....	77

9) Kerjasama	77
2. Yayasan Seni Kersan Indonesia.....	79
B. Analisis Hasil Penelitian	82
1. Analisis Deskriptif	83
a. Analisis Visi dan Misi	83
b. Harapan Pemangku Kepentingan (<i>Stakeholder</i>)	85
c. Analisis Lingkungan.....	85
1) Analisis Lingkungan Internal.....	86
a) Kekuatan.....	86
b) Kelemahan.....	92
2) Analisis Lingkungan Eksternal.....	95
a) Peluang	95
b) Ancaman.....	99
2. Analisis SWOT	104
a. Tahap Masukan	104
b. Tahap Pencocokan.....	115
1) Kuadran Analisis SWOT	115
2) Matrik SWOT	119
c. Tahap Keputusan.....	120
C. Pembahasan.....	120
1. Analisis Strategi berdasarkan Kuadran Analisis SWOT	120
a. Pengembangan Pasar	121
b. Intigrasi Horizontal.....	122
c. Integrasi ke Belakang	123
2. Analisis Strategi berdasarkan Matrik SWOT	123
BAB IV PENUTUP	127
A. Kesimpulan	127
B. Saran.....	129
Daftar Pustaka	130
Lampiran	134

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Skema Elemen-elemen dasar Manajemen Strategi	29
Gambar 2. Skema model manajemen strategi.....	30
Gambar 3. Kuadran analisis SWOT.....	45
Gambar 4. Struktur organisasi Kersan Art Studio	54
Gambar 5. Bagan alur seleksi proposal di Kersan Art Studio	71
Gambar 6. Dokumentasi publikasi melalui facebook	74
Gambar 7. Dokumentasi publikasi melalui instagram	74
Gambar 8. Katalog pameran di Kersan Art Studio	75
Gambar 9. Dokumentasi proses display pameran	76
Gambar 10. Dokumentasi persiapan pameran residensi 2018	77
Gambar 11. Struktur Yayasan Seni Kersan Indonesia	81
Gambar 12. Dokumentasi Akta Yayasan Seni Kersan Indonesia	89
Gambar 13. Dokumentasi lampiran Akta Yayasan Seni Kersan Indonesia.....	90
Gambar 14. Hasil Kuadran analisis SWOT	117

DAFTAR TABEL

Tabel 1. IFAS (<i>Internal Factor Analysis Summary</i>).....	41
Tabel 2. EFAS (<i>External Factor Analysis Summary</i>).....	43
Tabel 3. Matrik SWOT	47
Tabel 4. Daftar Seniman Residensi.....	61
Tabel 5. Daftar pameran di Kersan Art Studio	63
Tabel 6. Penilaian Bobot Faktor Internal	105
Tabel 7. Penilaian Bobot Faktor Eksternal	107
Tabel 8. Penilaian Rating Faktor Internal (Kekuatan)	108
Tabel 9. Penilaian Rating Faktor Internal (Kelemahan)	109
Tabel 10. Penilaian Rating Faktor Eksternal (Peluang).....	109
Tabel 11. Penilaian Rating Faktor Eksternal (Ancaman).....	110
Tabel 12. Matriks IFAS	112
Tabel 13. Matriks EFAS	113
Tabel 14. Bobot Skor Kekuatan.....	115
Tabel 15. Bobot Skor Kelemahan	115
Tabel 16. Bobot Skor Peluang	116
Tabel 17. Bobot Skor Ancaman.....	116
Tabel 18. Matrik SWOT	119
Tabel 19. Rencana Program	126

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penilaian Bobot dan Rating Pemilik Kersan Art Studio	135
Lampiran 2. Kuesioner Penilaian Bobot dan Rating Direktur Kersan Art Studio	142
Lampiran 3. Kuesioner Penilaian Bobot dan Rating Manajer Kersan Art Studio	149
Lampiran 4. Pemberian Nilai Bobot IFAS.....	156
Lampiran 5. Pemberian Nilai Bobot EFAS	157
Lampiran 6. Dokumentasi poster pameran residensi	158
Lampiran 7. Dokumentasi poster proyek pameran	159
Lampiran 8. Dokumentasi ruang Kersan Art Studio.....	160
Lampiran 9. Dokumentasi proses wawancara.....	162
Lampiran 10. Dokumentasi kegiatan di Kersan Art Studio	163
Lampiran 11. Skema Infografik penelitian	164
Lampiran 12. Dokumentasi sidang pendaran skripsi	166
Lampiran 13. Biodata Mahasiswa.....	167
Lampiran 14. Surat Keterangan konsultasi dengan dosen pembimbing I dan II	168
Lampiran 15. Surat ijin penelitian.....	175



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia seni telah mengalami banyak perkembangan, khususnya dunia seni rupa. Seni rupa Indonesia saat ini mulai diperhitungkan karena memiliki berbagai keanekaragaman baik dari sejarah, tradisi, kepribadian, gaya, serta aliran yang dimiliki sehingga membuat seni rupa Indonesia mulai diakui baik dalam tingkat regional, nasional, maupun internasional. Yogyakarta selain disebut sebagai kota pelajar dan kota budaya, juga merupakan salah satu kota tempat berkembangnya seni rupa di Indonesia. Berbagai kegiatan pameran dan kegiatan seni rupa lainnya hampir terjadi setiap hari di kota ini. Sebagai tempat perkembangan seni rupa, keberadaan ruang seni sangat penting untuk menjadi wadah bagi seniman serta mendukung aktivitas berkeseniannya. Ruang seni merupakan salah satu medium penting dalam proses apresiasi karya seni kepada publik seni.

Dalam dunia seni rupa istilah “ruang” sering dikaitkan dengan bidang yang memiliki batas dan limit, walaupun terkadang ruang bisa bersifat tidak terbatas dan tidak terjamah, sedangkan dari prespektif manajemen dan tata kelola pameran, istilah “ruang” diganti dengan “galeri” yang digunakan untuk menghindari konotasi dari arti kelembagaan atau komersial, dimana secara

hirarkis, pengaturan formal mungkin menentukan perilaku penonton dengan cara yang telah ditetapkan.¹

Wacana tentang ruang seni banyak dibicarakan di berbagai kesempatan sejak beberapa dekade terakhir. Pembahasan tentang ruang seni telah menjadi wacana dalam perhelatan di pentas seni rupa Indonesia yaitu ketika terjadi boom seni lukis di era 80-an dan 90-an, di era boom seni rupa tahun 80-an arti keberadaan ruang seni menjadi isu luas dikalangan seni rupa Indonesia. Sejumlah galeri swasta mulai bermunculan di kota-kota besar di Indonesia seperti, Jakarta, Bali, Yogyakarta, dan Bandung.² Kemudian wacana tentang ruang seni kembali mencuat di tahun 90-an saat bangkitnya berbagai “ruang seni non-galeri” yang sering juga disebut sebagai ruang seni alternatif. Kemunculan ruang seni alternatif ini sebagai akibat dari keformalan dan ketidakmampuan galeri milik pemerintah maupun swasta untuk mengakomodasi gagasan-gagasan seniman. Pada boom seni rupa tahun 2000-an memicu tumbuh lebih banyaknya ruang seni yang diinisiasi seniman. Banyak ruang seni yang memfasilitasi transaksi jual-beli langsung dari tangan pertama, sehingga lahirnya ruang seni ini dapat dikatakan bagian dari investasi seniman.

Dewasa ini muncul berbagai jenis pasar berdasarkan kelengkapan ruangnya: pasar fisik (studio perupa, galeri, art shop, rumah seni), pasar virtual (website

¹ Mikke Susanto, *Menimbang Ruang Menata Rupa*, (Yogyakarta : DictiArt, 2016) Edisi Revisi, p. 177

² Arya Sucitra, “Ketika Seniman Membangun Galeri Kajian Manajemen Strategik Ruang Sangkring Art Space Yogyakarta”, dalam Jurnal *ORNAMEN* FSRD ISI Surakarta, Vol 9, No 2 (2012), p. 1

perupa, organisasi, atau penjualan karya seni), dan pasar besar (megamarket seperti; balai lelang, pameran berkala internasional),³ dengan beraneka ragam bentuk pasar memungkinkan seniman untuk tidak lagi menggunakan jasa-jasa agen semacam galeri, termasuk dengan penciptaan ruang pameran alternatif sebagai ruang perlawanan atas keamanan agen-agen pasar.

Seperti yang diungkapkan Tiatira Saputri, banyak ruang seni tumbuh sebagai ruang seni secara organik. Ruang-ruang seni tersebut awalnya hanya dibangun untuk memenuhi kebutuhan seniman akan studio atau ruang simpan karya, tapi dengan adanya permintaan atau inisiatif pihak luar untuk menggunakan ruang mereka lama kelamaan ruang-ruang ini dibuka untuk publik. Kelayakan ruang untuk menjadi ruang interaksi antara seni dengan publik merupakan latar belakang bagaimana ruang-ruang ini dipilih sebagai ruang seni publik pada akhirnya.⁴ Semakin banyaknya ruang - ruang seni yang tumbuh dan berkembang di Yogyakarta membuat berbagai kegiatan usaha untuk memetakan dan mendokumentasikan ruang seni seperti yang telah dilakukan oleh berbagai lembaga dokumentasi seni seperti yang dilakukan oleh Ruang Rupa, dan Yayasan Seni Cemeti (kini IVAA, Indonesia Visual Art Archives).

Salah satu ruang seni yang muncul dari inisiasi seniman untuk membuka ruang seni pribadinya “ studio” menjadi sebuah ruang seni terbuka adalah Kersan Art Studio, yang didirikan pada tahun 2009 oleh Lenny Ratnasari

³ Mikke Susanto, *op. cit.*, p. 223

⁴ Tiatira Saputri, *Dinamika Ruang Seni Jogja setelah Boom Pasar Lukisan 2008*, (Yogyakarta : IVAA, 2017), p. 5

Weichert yang merupakan seniman alumni dari Institut Seni Indonesia Yogyakarta. Kersan Art Studio terletak di desa Kersan, Tirtonirmolo, Bantul. Konsep Kersan Art Studio adalah menjadi ruang terbuka untuk seni, kehidupan dan pendidikan. Program-program residensi disertai dengan kegiatan-kegiatan seperti workshop dan diskusi, yang bertujuan untuk memperkenalkan seni ke masyarakat umum. Kersan Art Studio berperan sebagai 'studio', dalam hal ini lebih menekankan pada proses dan ruang seni yang terbuka dimana menjadi ruang komunikasi antara seniman, kurator, penulis, akademisi. Kersan Art Studio berfokus pada pameran, proyek seni, musik, diskusi seni, pertukaran seniman dan residensi. Pada tahun 2014, didirikan Yayasan Seni Kersan Indonesia untuk memenuhi kebutuhan akan praktik-praktik yang lebih luas di Kersan Art Studio. Yayasan didirikan untuk mengelola seluruh aspek kegiatan yang dilakukan oleh Kersan Art Studio serta berperan sebagai fasilitator bagi individu maupun masyarakat seni baik di dalam negeri maupun di luar negeri dalam konteks internasional. Kersan Art Studio adalah salah satu wujud dedikasi Lenny Ratnasari Weichert bagi perkembangan ruang seni khususnya di Yogyakarta.

Selain dipicu dampak dari boom seni rupa, penciptaan ruang seni baru bagi seniman dan aktivis seni juga bisa dimaksudkan sebagai ruang apresiasi dengan seniman lain dan masyarakat seni. Kemunculan ruang-ruang seni baru juga bisa dijadikan sebagai sarana untuk mendekati publik agar lebih mengenal tentang dunia seni. Melihat semakin banyaknya kemunculan ruang-ruang seni baru khususnya di Yogyakarta dapat diartikan bahwa dunia seni rupa saat ini

masih membutuhkan ruang-ruang baru untuk segala bentuk keseniannya, namun banyak ruang seni yang dihadirkan belum sesuai dengan fungsi yang direncanakan. Perlu adanya pengelolaan secara mendalam agar ruang-ruang seni publik ini dapat berfungsi sesuai dengan peranannya di tengah perkembangan dunia seni rupa saat ini.

Mendasar pada catatan Yaksa Agus dalam tulisan Deni S. Jusmani, dilihat dari tahun 2000 tidak sedikit galeri-galeri komersial tumbuh-kembang dan tumbang di Yogyakarta: Dirix Gallery (2000-2002), Embun Gallery (2000-2001), Mien Gallery (2001-2002), Oktober Gallery (2001-2002), Galeri Pitoe (2003-2005), V-Art Gallery (2007-2008), Ars Longa (2008), Tembi Contemporary (2007-2011). Nasib yang sama juga dialami oleh galeri milik ISI Yogyakarta, SMSR (SMK 3 Kasihan), FBS UNY, FBS Sarjana Wiyata, PPPG Kesenian, lebih cenderung mati suri, daripada berkiprah dalam peta pameran seni rupa. Tumbangnya eksistensi galeri pada kancah seni rupa di Yogyakarta pada aspek-aspek tertentu sangat berkorelasi dengan berperan aktifnya studio-studio sebagai efek dari diadakannya ruang pameran alternatif.⁵ Berakhirnya kiprah Jogja Contemporary dalam perjalanan memberikan ruang bagi seniman muda dan perkembangan seni rupa kontemporer di Indonesia khususnya Yogyakarta juga menambah deretan galeri yang tidak mampu bertahan di dunia seni rupa saat ini.

⁵Deni S. Jusmani, *"Studio, Agen, dan Infrastruktur Seni"*, (naskah disajikan dalam pembicaraan pada diskusi panel dengan tema : Studio, Agen dan Infrastruktur Seni, pada rangkaian acara pameran Seni Rupa Fitur dan Figur, 26 September 2014 di Taman Budaya Yogyakarta) diakses dari [:http://Denijusmani.blogspot.com/2014/09/studio-agen-dan-infrastruktur-seni.htm?view=timeslide&m=1](http://Denijusmani.blogspot.com/2014/09/studio-agen-dan-infrastruktur-seni.htm?view=timeslide&m=1), pada : Selasa, 22 Januari 2018 pukul 20 : 24 WIB

Jogja Contemporary sudah selesai. Berhenti pada titik perjalanan sepuluh tahun,” kata Rismiliana Wijayanti kepada [satuharapan.com](http://www.satuharapan.com) saat pembukaan pameran “Be Side”. Pada tanggal 28 Februari 2018, Rismiliana akan menurunkan papan dan resmi menutup kiprah sepuluh tahun perjalanannya dalam memberikan warna seni rupa Indonesia.⁶

Melihat banyaknya galeri seni rupa yang tidak mampu mempertahankan eksistensinya di dunia seni rupa, galeri atau organisasi seni perlu menyepakati arahan, sasaran, dan program jangka panjangnya. Bila organisasi menjadi semakin besar dengan kegiatan yang semakin beragam, maka akan sulit untuk dikelola dengan baik tanpa memiliki rencana strategi sebagai arahan jangka panjang. Perencanaan strategi bagi organisasi atau perusahaan sangat dibutuhkan, dalam perencanaan strategi sebuah organisasi atau perusahaan melakukan penentuan strategi serta membuat keputusan mengenai pengalokasian sumber daya untuk menjalankan strategi tersebut. Perencanaan strategi memaksa organisasi atau perusahaan untuk memandang masa depan dan berusaha membentuk masa depannya secara proaktif.

Prediksi terhadap masa depan harus didukung oleh data yang memadai dan analisis yang tajam. Kesalahan dalam “membaca” situasi dan memprediksi masa depan dapat berakibat fatal, karena akan terjebak berjalan menuju arah yang salah. Rencana strategi juga semakin penting jika lingkungan organisasi berubah, untuk menyikapi perubahan agar tetap dapat bertahan bahkan berkembang dibutuhkan perencanaan strategi yang sesuai dengan kondisi

⁶Moh. Jauhar al-Hakimi, “Be Side” Perjamuan Terakhir di Ujung Perjalanan Jogja Contemporary, <http://www.satuharapan.com/read-detail/read/be-side-perjamuan-terakhir-di-ujung-perjalanan-jogja-contemporary>, diakses : Kamis, 15 Maret 2018 pukul 11.12 WIB

organisasi tersebut.⁷ Banyaknya galeri dan ruang seni yang gagal mempertahankan eksistensinya di dunia seni rupa, salah satunya dikarenakan tidak adanya rencana atau strategi jangka panjang untuk mempertahankan keberlangsungan lembaga tersebut.

Fenomena seniman membangun ruang seni seperti halnya Kersan Art Studio yang merupakan organisasi nonprofit lebih menarik untuk dibaca, karena kebutuhan akan adanya ruang seni yang cocok bagi seniman untuk melakukan kegiatan berkeseniannya dirasakan sendiri oleh seniman tersebut. Sebagai seorang seniman, Lenny Ratnasari Weichert melihat kebutuhan ruang seperti apa yang dibutuhkan oleh seniman saat ini sehingga Kersan Art Studio didirikan untuk memperkaya kebutuhan akan ruang seni sesuai karakteristik pendirinya. Menurut Sumartono dalam Arya Sucitra, wacana seni rupa memerlukan keterlibatan ilmu-ilmu bantu secara lebih aktif, dengan cara pandang yang lebih luas melalui sudut pandang yang berbeda maka akan dapat menangkap nilai-nilai kritis terhadap kemunculan suatu fenomena seni.⁸ Seperti halnya melihat perkembangan dunia seni dari sudut pandang ilmu manajemen.

Sebagai sebuah ruang seni, Kersan Art Studio membutuhkan perencanaan strategi yang sesuai dengan organisasi agar dapat terus bertahan dan semakin berkembang sehingga mampu bersaing di tengah perkembangan pasar seni

⁷ Achsan Permas, dkk, *Manajemen Organisasi Seni Pertunjukan*, (Jakarta : PPM, 2003), p. 36

⁸ Arya Sucitra, *op. cit.*, p. 2

rupa saat ini. Pada penelitian ini berfokus pada manajemen strategi seperti apa yang sesuai untuk Kersan Art Studio saat ini untuk mempertahankan eksistensinya di dunia seni rupa.

B. Rumusan Masalah :

Bagaimana pengelolaan dan perencanaan strategi pengembangan Kersan Art Studio ?

C. Tujuan Penelitian :

1. Mengetahui pengelolaan Kersan Art Studio.
2. Mengetahui faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pengelolaan Kersan Art Studio.
3. Mengetahui perencanaan strategi yang sesuai untuk Kersan Art Studio.

D. Manfaat Penelitian :

1. Bagi Peneliti
 - a. Menambah pengetahuan tentang pengelolaan ruang seni dengan sistem manajemen strategi.
 - b. Memperdalam ilmu manajemen strategi untuk mengembangkan potensi ruang seni atau lembaga seni.
2. Bagi Program Studi
 - a. Menambah wacana baru tentang manajemen strategi bagi perkembangan ruang seni khususnya di bidang Tata Kelola Seni.
 - b. Memperkaya khasanah penelitian tentang pola manajemen strategi pada sebuah ruang seni atau lembaga seni.

3. Bagi Kersan Art Studio

- a. Memahami kelebihan dan kekurangan serta peluang dan ancaman dalam pengelolaan Kersan Art Studio melalui manajemen strategi.
- b. Menjadi bahan atau masukan tentang pentingnya manajemen strategi dalam bidang pengelolaan ruang seni publik.

E. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode atau pendekatan studi kasus, penelitian ini memusatkan diri secara intensif terhadap satu objek tertentu dengan cara mempelajari sebagai suatu kasus. Berbagai unit sosial dapat diselidiki secara intensif, baik secara menyeluruh maupun mengenai aspek-aspek tertentu yang mendapat perhatian khusus.⁹ Penelitian studi kasus, merupakan pengujian secara rinci terhadap satu latar, satu orang subjek atau satu tempat penyimpanan dokumen atau satu peristiwa tertentu.¹⁰ Tujuannya adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus, ataupun status dari individu yang kemudian, dari sifat-sifat khas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.¹¹

Studi kasus termasuk dalam penelitian analisis deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan terfokus pada suatu kasus tertentu untuk diamati

⁹ Zulnaidi, *Metode Penelitian*, (Medan : Universitas Sumatera Utara, 2007), p. 13

¹⁰ R.C Bogdan dan S.K. Biklen, *Qualitative Research for Education : An Introduction to Theory and Mehtods*, (Boston : Allyn and Bacon, Inc, 1982)

¹¹ Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1988), p. 66

dan dianalisis secara cermat sampai tuntas. Kasus yang dimaksud bisa berupa tunggal atau jamak, misalnya berupa individu atau kelompok. Perlu dilakukan analisis secara tajam terhadap berbagai faktor terkait dengan kasus tersebut sehingga akhirnya akan diperoleh kesimpulan yang akurat.¹² Data studi kasus dapat diperoleh dari semua pihak yang bersangkutan, sebagai sebuah penelitian studi kasus maka data yang dikumpulkan berasal dari berbagai sumber dan hasil penelitian ini hanya berlaku pada kasus yang diselidiki.¹³

Metode studi kasus sebagai salah satu jenis pendekatan deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan secara intensif, terperinci, dan mendalam terhadap suatu organisme (individu) lembaga atau gejala tertentu dengan daerah atau subjek yang sempit.¹⁴ Subjek yang diteliti relatif terbatas, namun variabel-variabel dan fokus yang diteliti sangat luas dimensinya. Penelitian ini dimaksudkan untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang masalah keadaan dan posisi suatu peristiwa yang sedang berlangsung saat ini, serta interaksi lingkungan unit sosial tertentu yang bersifat apa adanya.

Berdasarkan batasan tersebut dapat dipahami bahwa batasan studi kasus meliputi (1) sasaran penelitian dapat berupa manusia, peristiwa, latar, dan dokumen, (2) sasaran-sasaran tersebut ditelaah secara mendalam

¹² Dedi Sutedi, *Penelitian Pendidikan Bahasa Jepang*, (Bandung: Humaniora utama press, 2009), p. 61

¹³ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2003), p. 67

¹⁴ Suharsini Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2010), p. 131

sebagai suatu totalitas sesuai dengan latar atau konteksnya masing-masing dengan maksud untuk memahami berbagai kaitan yang ada di antara variabel-variabel. Fokus yang menjadi kasus dalam penelitian ini adalah “Manajemen Strategi pada Pengelolaan Kersan Art Studio”.

2. Objek dan Lokasi Penelitian

Objek penelitian ini adalah pengelolaan di Kersan Art Studio sedangkan lokasi penelitian terletak di Jln. AS. Samawaat no 154, dusun Kersan, Tirtonirmolo, Kasihan, Bantul, Yogyakarta.

3. Subjek Penelitian

Subjek dari penelitian ini adalah pegawai dari Kersan Art Studio serta orang-orang yang tergabung dalam Yayasan Seni Kersan Indonesia sebagai lembaga yang menaungi dan mengelola seluruh kegiatan yang dilakukan oleh Kersan Art Studio.

4. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah setiap gejala yang diamati dan menjadi fokus penelitian.¹⁵ Variabel dalam penelitian ini ada gejala atau fenomena yang didapatkan dari pengamatan peneliti dalam pengelolaan Kersan Art Studio selama ini. Adapun variabel dan indikator dari penelitian ini meliputi:

Variabel : 1. Pengelolaan Kersan Art Studio,

Sub Variabel : - Sejarah

¹⁵ Rully Indrawan & R. Poppy Yaniawati, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Campuran untuk Manajemen*, (Bandung : Refika Aditama, 2014), p. 12

- Visi dan Misi
- Pengorganisasian
- Perencanaan
- Pengendalian
- Pengawasan

Variabel : 2. Faktor Pendukung dan Penghambat

- Sub Variabel :
- Produk
 - Publikasi
 - Kompetitor

Variabel : 3 Perencanaan Strategi

- Sub Variabel :
- Analisis lingkungan
 - Formulasi Strategi

5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data diantaranya:

a. Wawancara

Pengumpulan data dengan langsung mengadakan tanya jawab kepada objek yang diteliti. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam.¹⁶ Dalam penelitian ini melakukan wawancara dengan narasumber, yaitu, pemilik, direkur dan manajer operasional.

¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2009), p. 231

b. Observasi

Cara pengumpulan data dengan melihat langsung ke lapangan terhadap objek yang diteliti. Observasi difokuskan sebagai upaya mengumpulkan data dan informasi dari sumber data primer dengan mengoptimalkan pengamatan peneliti. Teknik pengamatan ini juga melibatkan aktivitas mendengar, membaca, mencium, dan menyentuh.¹⁷ Observasi digunakan untuk memperoleh data tentang bentuk kegiatan yang dilihat, didengar, tentang berbagai tindakan orang-orang yang terlibat dalam pengelolaan Kersan Art Studio. Observasi dalam penelitian ini akan dilakukan langsung di Kersan Art Studio.

c. Kuesioner

Untuk mendapatkan penilaian terkait faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada pengelolaan Kersan Art Studio maka dilakukan pengisian kuesioner, pembobotan yang diisi oleh responden yang dinilai ahli dan memiliki informasi mendalam terkait dengan objek penelitian. Nilai dari proses pembobotan akan dimasukkan dalam penghitungan matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*). Data numerik yang dihasilkan selanjutnya akan dianalisis untuk mengetahui kebijakan manajemen strategi yang sesuai bagi Kersan Art Studio.

¹⁷ Rully Indrawan & R. Poppy Yaniawati, *op. cit.*, p. 12

d. Studi Pustaka

Pengumpulan data dengan menggunakan sebagian atau seluruh data yang telah ada dari peneliti sebelumnya. Pengumpulan data dengan melihat dokumen-dokumen dari Kersan Art Studio baik dalam bentuk web, buku, booklet, dan rekaman audio visual.

6. Metode Analisis Data

Metode analisis data pada penelitian ini akan menggunakan dua metode analisis yaitu menggunakan analisis kualitatif secara deskriptif dan analisis SWOT. Metode analisis kualitatif deskriptif digunakan untuk memaparkan data-data yang ditemukan di lapangan kemudian data akan dianalisis secara kualitatif, baik itu yang berasal dokumentasi, rekaman arsip, wawancara, serta observasi langsung. Dari berbagai teknik pengumpulan data tersebut akan didapatkan sebuah data yang akan dianalisis berdasarkan atas kerangka pemikiran yang telah ada sebelumnya. Kerangka pemikiran tersebut merupakan desain awal yang merefleksikan serangkaian pertanyaan penelitian yang dibangun, tindakan review yang dilakukan terhadap literatur, dan pemahaman-pemahaman baru yang tercipta. Data-data tersebut selanjutnya akan dianalisis berdasarkan pada kerangka konsep dalam penelitian ini. Kemudian data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis SWOT yang merupakan singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman), dimana SWOT ini dijadikan sebagai suatu model dalam

menganalisis suatu organisasi yang berorientasi profit dan non-profit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.¹⁸ Analisis SWOT didasarkan pada kesesuaian antara sumber daya internal dengan situasi eksternal perusahaan.

7. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen penelitian atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri.¹⁹ Selain peneliti sebagai instrumen penelitian, pada penelitian ini juga dilengkapi dengan instrumen penelitian lain seperti, *voice record* untuk merekam segala bentuk wawancara yang dilakukan untuk memperoleh informasi atau data penelitian secara efektif dan efisien. Kemudian kamera yaitu instrumen yang digunakan untuk merekam aktivitas di dalam Kersan Art Studio visual dengan wujud akhir foto. Data ini akan digunakan untuk melengkapi hasil penelitian.

¹⁸ Irham Fahmi, *Manajemen Strategi Teori dan Aplikasi*, (Bandung : Alfabeta, 2014), p. 252

¹⁹ Sugiyono, *op. cit.*, p. 222

F. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, metode penelitian.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini meninjau dan mengurai pustaka-pustaka yang digunakan dalam mendukung penelitian ini, serta teori-teori yang menjadi acuan dalam melakukan penelitian. Sumber pustaka yang digunakan adalah buku-buku seni dan manajemen strategi. Selain itu juga literatur dari penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tema penelitian.

BAB III PENYAJIAN DATA, ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai penyajian hasil, analisis dan pembahasan hasil. Penyajian hasil yang meliputi kelembagaan Kersan Art Studio, meliputi visi, misi, program kegiatan, analisis internal dan eksternal, serta bagaimana pengelolaan Kersan Art Studio. Analisis hasil membahas mengenai faktor lingkungan meliputi faktor lingkungan internal dan eksternal dari Kersan Art Studio. Selanjutnya pembahasan yaitu, mengenai strategi apa yang sesuai dengan Kersan Art Studio berdasarkan analisis penelitian.

BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas mengenai simpulan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya berdasarkan hasil analisis dari bab-bab sebelumnya.