

**STRATEGI PENGEMBANGAN
FESTIVAL FILM *SOLO DOCUMENTARY***



**PUBLIKASI ILMIAH
TATA KELOLA SENI**

**Dimas Erdhinta Pratama Putra
1920177420**

**PROGRAM TATA KELOLA SENI
PASCASARJANA INSTITUT SENI INDONESIA
YOGYAKARTA
2021**

**STRATEGI PENGEMBANGAN
FESTIVAL FILM SOLO DOCUMENTARY**

Dimas Erdhinta Pratama Putra
Program Tata Kelola Seni
Pascasarjana Institut Seni Indonesia Yogyakarta
derdhinta@gmail.com

Intisari

Penelitian Tesis ini berjudul “Strategi Pengembangan Festival Film Solo Documentary” hendak membuat sebuah formula untuk mengembangkan pengelolaan festival film agar dapat berjalan lebih optimal dengan sumber daya yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan faktor eksternal yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan pengelolaan Festival Film Solo Documentary serta merumuskan strategi pengembangan yang tepat untuk pengelolaan dan keberlanjutan Festival Film *Solo Documentary*. Lokasi penelitian ini di Kota Surakarta, Provinsi Jawa Tengah. Penelitian menggunakan metode kualitatif Upaya di dalamnya seperti

mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada narasumber kunci serta prosedurnya, mengumpulkan data secara spesifik, menganalisis data secara induktif serta menafsirkan arti data yang diperoleh (Creswell, 2016). Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, kuisioner SWOT dan studi dokumen. Teknik analisis data dengan menggunakan analisis SWOT dengan *mengolah Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)* yang merupakan bagian dari analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Hasil akhir analisis SWOT adalah pembuatan rumusan strategi pengembangan Festival Film *Solo Documentary* selama 3-5 tahun kedepan. Hasil dari penelitian ini diperoleh strategi yang sesuai dengan situasi dan kondisi Festival Film *Solo Documentary*. Strategi tersebut berupa **Penetrasi Pasar**: Memanfaatkan teknologi untuk promosi, Melakukan perekrutan atau regenerasi anggota dan pengelola festival. **Pengembangan Pasar**: Memanfaatkan teknologi yang semakin canggih untuk memperkuat jaringan komunikasi dan pertemanan luar. **Pengembangan Produk**: Membuat program-program seperti workshop, pelatihan tentang pembuatan film dokumenter atau pengelolaan festival untuk masyarakat sekitar Kota Solo khususnya generasi muda; Peserta festival hanya untuk film dokumenter saja menjadi ciri khas Festival Film Solo Documentary diantara festival film dan bisnis hiburan lainnya; Memperkuat kompetensi pengelolaan festival film dokumenter dan untuk menjaga konsistensi dalam menjalankan program kerja yang ditetapkan.

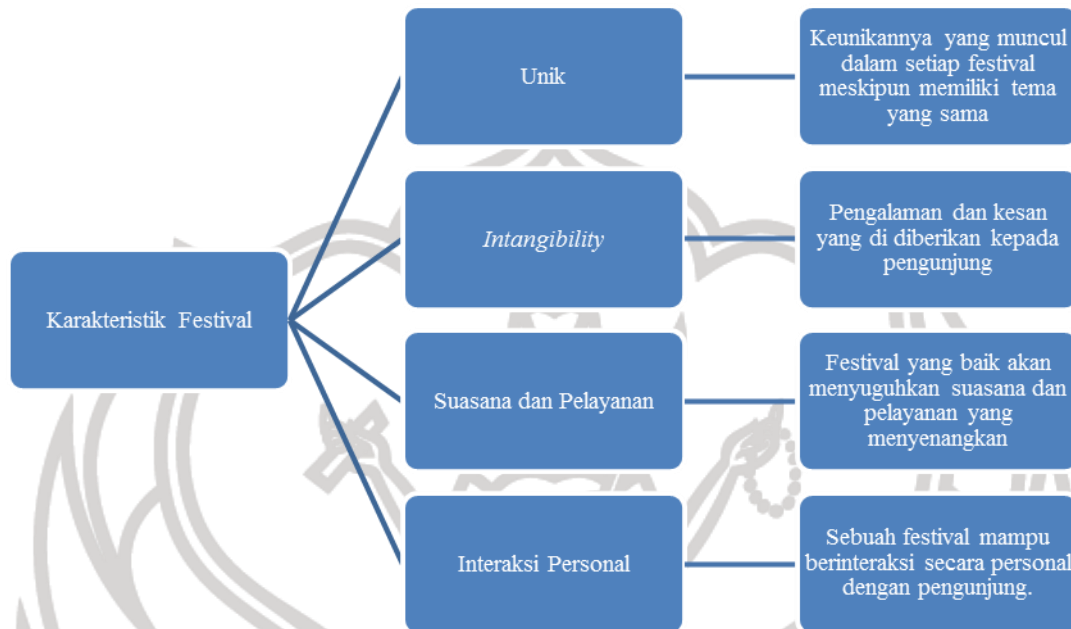
Kata Kunci: Strategi, Pengembangan, Festival, Film, Dokumenter.

ABSTARCT

*This thesis research entitled “Solo Documentary Film Festival Development Strategy” intends to develop a formula to develop film festival management so that it can run more optimally with existing resources. This study aims to analyze internal and external factors that determine the success and sustainability of the Solo Documentary Film Festival management and to formulate appropriate development strategies for the management and sustainability of the Solo Documentary Film Festival. The location of this research is Surakarta City, Central Java Province. Research uses qualitative methods. Efforts in it such as asking questions to key informants and procedures, collecting data specifically, analyzing data inductively and interpreting the meaning of the data obtained (Creswell, 2016). Data collection techniques used interviews, SWOT questionnaires and document studies. The data analysis technique uses SWOT analysis by processing the Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE) which are part of the SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). The final result of the SWOT analysis is the formulation of a strategy for the development of the Solo Documentary Film Festival for the next 3-5 years. The results of this study obtained a strategy that is in accordance with the situation and conditions of the Solo Documentary Film Festival. The strategy is in the form of **Market Penetration**: Utilizing technology for promotion, Recruiting or regenerating members and festival managers. **Market Development**: Utilizing increasingly sophisticated technology to strengthen communication networks and external friendships. **Product Development**: Creating programs such as workshops, training on documentary film making or festival management for the community around the Surakarta Ciy, especially the younger generation; Festival participants only for documentary films are the hallmark of the Solo Documentary Film Festival among film festivals and other entertainment businesses and Strengthening the competence of documentary film festival management and to maintain consistency in carrying out the work program set.*

Keywords: Strategy, Development, Festival, Film, Documentary.

PENDAHULUAN



Festival merupakan *event* yang sangat khas dengan budaya dalam masyarakat. Festival biasanya diusung oleh sekelompok yang memiliki semangat, pengetahuan dan tujuan yang sama (Noor, 2013). Indonesia memiliki banyak festival di setiap daerah dan memiliki ciri khas masing-masing, baik festival seni pertunjukan maupun festival adat dan kuliner. Menurut Noor (2013) festival yang baik harus memiliki karakteristik yang menjadi ciri tersendiri dalam penyelenggaraannya. Karakteristik festival tersebut juga bisa diterapkan pada semua jenis festival, salah satunya festival film. Festival film merupakan salah satu elemen penting dunia perfilman karena menciptakan ruang pertemuan antar pembuat film, penonton, investor, dan pemerintah (Suwanto, 2017). Pada setiap negara atau sebuah kota terdapat setidaknya satu festival film. Sama halnya dengan Kota Surakarta yang menjadi kota tempat Festival Film *Solo Documentary* berada. Festival Film *Solo Documentary* yakni sebuah festival film yang berada di Kota Surakarta, Provinsi Jawa Tengah atau masyarakat biasa menyebutnya Festival Film *Solo Document*

ary. Festival Film *Solo Documentary* merupakan sebuah festival film dua tahunan yang berdiri pada tahun 2016 di bawah naungan badan hukum *Perkumpulan Solo Documentary* yang sudah diselenggarakan sebanyak 3 kali yaitu pada tahun 2016, 2018 dan 2020. Festival

Film *Solo Documentary* cukup **unik** karena tiap tahunnya mengusung tema yang berbeda namun tetap satu topik yaitu sebuah keresahan masyarakat tentang isu yang sedang “hangat”.

Penyelenggaraan Festival Film *Solo Documentary* pertama dan kedua dilakukan secara *offline* bulan Oktober 2016 dan Oktober 2018. Selanjutnya, pada penyelenggaraan ketiga yakni pada tahun 2020 dilakukan secara *online*, dikarenakan adanya pandemi *COVID-19* yang tidak memungkinkan untuk penyelenggaraan secara *offline*.

Festival Film *Solo Documentary* merupakan festival film dikhususkan untuk film bergenre dokumenter, khususnya film dokumenter durasi pendek. Festival Film *Solo Documentary* orientasinya bukan mengarah pada *profit* atau keuntungan (laba) namun hanya menjadi distributor film dokumenter serta menjadi wadah interaksi antara sutradara, masyarakat (semua kalangan) dan isu sosial (pada film) yang merupakan bentuk *intangibility* dari Festival Film *Solo Documentary*. Arti festival pada konteks festival film pada dasarnya bukan selalu mengenai komersil tetapi lebih ke sifat kultural. Meskipun mutu film pada kenyataannya tidak selalu sejalan dengan komersil tetapi setidaknya film harus mengandung unsur kultural dan tanggungjawab terhadap masyarakat (Permatasari, 2014).

Sisi lain dari festival film adalah bahwa festival film membutuhkan jaringan sosial (seperti menjalin hu

ubungan baik dengan beberapa organisasi sosial, festival sejenis dan festival lainnya) untuk memperkuat operasi penyelenggaraan festival itu sendiri. Namun, dibalik sebuah festival film terdapat sebuah lingkungan yang dinamis yang menuntut pengelolaan festival film menjadi proses yang berkelanjutan yang melibatkan ekspektasi, manipulasi dan pemanfaatan perubahan lingkungan yang sering terjadi untuk menarik dan mempertahankan peserta. Seperti Festival Film Internasional *Cannes* secara historis terancam oleh peristiwa-peristiwa kacau seperti pergolakan besar dalam industri film global, perubahan selera, gangguan politik, kontroversi artistik, dan tantangan dari banyak festival muda lainnya di seluruh dunia. Lalu, pada saat itu (1997) Festival Film Internasional *Cannes* memilih untuk melakukan reformasi pada pengelolaannya. Mereka mengubah seluruh sistem dan prosedur untuk bertahan dalam jangka panjang (Fischer, 2013).

Selain itu juga ada Festival Film Sydney yang harus mereposisi seluruh pengelolaan festival, secara filosofis dan praktis, untuk menghadapi lingkungan produksi yang lebih menantang yang diciptakan oleh konflik tuntutan penonton, pembuat film, lembaga pendanaan dan banyak kelompok lain yang berinvestasi dalam budaya film Australia (Fischer, 2013). Selanjutnya, Festival Film *Solo Documentary* berada pada situasi terjadinya pandemi global yakni *COVID-19* yang menyebabkan tidak memungkinkannya untuk melakukan penyelenggaraan secara *offline*. Maka, agar festival tetap bertahan Festival Film *Solo Documentary* dilakukan secara *online* melalui kanal *youtube*.

Penyelenggaraan Festival film juga memiliki banyak aspek yang harus dipersiapkan. Mulai dari pendanaan, persiapan sumber daya manusia, kematangan operasi dan prosedur dan yang tidak kalah penting adalah melakukan kompromi dengan berbagai pihak dengan harapan acara tetap berjalan dengan lancar. Tidak bisa dielakkan bahwa pihak yang berada di luar manajemen festival (seperti pihak sponsor, pelanggan, dan bahkan staf sukarelawan) memiliki keterikatan yang cukup berpengaruh pada sebuah festival film (Fischer, 2013).

Pendanaan untuk penyelenggaraan Festival Film *Solo Documentary* berasal dari pihak sponsor baik berupa uang tunai, potongan harga beli/sewa, beberapa kamar hotel untuk penginapan juri serta kerja sama dengan pemerintah setempat berupa area publikasi dan lokasi untuk malam puncak festival. Sedangkan untuk sumber daya manusia, Festival Film *Solo Documentary* membuka kesempatan masyarakat untuk bergabung menjadi *volunteer* atau staf sukarelawan yang terbagi pada masing-masing divisi kerja.

Berdasarkan dari studi dokumen yang dimiliki oleh Festival Film *Solo Documentary* yakni berupa laporan pertanggungjawaban (LPJ) dan wawancara dengan beberapa anggota *SODOC* bahwa penyelenggara Festival Film *Solo Documentary* masih belum memiliki rumusan strategis untuk mengelola sumber daya manusia, pendanaan, nota kesepahaman kerja sama dan mengoordinasi peserta festival. Oleh karena itu, peneliti ingin menemukan formulasi strategi yang baik untuk pengembangan penyelenggaraan Festival Film *Solo Documentary* agar berkelanjutan dan memenuhi karakteristik festival: unik, memberikan pengalaman dan kesan pada pengunjung, memberikan suasana dan pelayanan menyenangkan serta berinteraksi sosial.

LANDASAN TEORI

A. Strategi Pengembangan

Strategi Pengembangan menurut David (2017) merupakan seni dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Seperti definisi ini menyiratkan, manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan (R&D), dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Strategi merupakan instrument untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan dalam konteks jangka panjang, program tindak lanjut dan prioritas alokasi sumber daya (Chandler, 1962 dalam Rangkuti, 1997) sedangkan menurut Porter (dalam Rangkuti, 1997) strategi merupakan alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan

bersaing. Sedangkan menurut Handoko (2015) dalam bukunya yang berjudul Manajemen (Edisi:2) bahwa strategi adalah program umum untuk mencapai tujuan organisasi dalam menjalankan misi dengan kata lain, strategi adalah pola sikap organisasi dalam menanggapi lingkungannya sepanjang waktu. Langkah penyusunan strategi dapat dilakukan dengan 1) penentuan misi dan tujuan 2) pengembangan profil perusahaan 3) analisis lingkungan eksternal 4) analisis lingkungan internal 5) identifikasi kesempatan dan ancaman 6) pembuatan keputusan strategi 7) pengembangan strategi 8) implementasi strategi (Handoko, 2015).

B. Festival Film

Festival film merupakan salah satu elemen penting dunia perfilman karena menciptakan ruang pertemuan antar pembuat film, penonton, investor, dan pemerintah (Suwanto, 2017). Fungsi utama festival film adalah tidak selalu untuk menghasilkan uang tetapi juga untuk memberikan perspektif lain mengenai perkembangan sinema sebagai ekspresi artistik dan ekspresi identitas budaya. Sehingga dengan adanya festival film mampu menjadi satu ruang baru untuk mencapai temuan baru (Permatasari, 2014). Festival film merupakan sebuah perayaan dan memiliki banyak aspek yang harus dipersiapkan. Mulai dari pendanaan, persiapan sumber daya manusia, kematangan operasi dan prosedur dan yang tidak kalah penting adalah melakukan kompromi dengan berbagai pihak dengan harapan acara tetap berjalan dengan lancar (Fischer, 2013). Tidak bisa dielakkan bahwa pihak yang berada di luar manajemen festival (seperti pihak sponsor, pelanggan, dan bahkan staf sukarelawan) memiliki keterikatan yang cukup 'berpengaruh' pada sebuah festival film. 'Berpengaruh' artinya adalah pihak eksternal festival juga memiliki andil yang cukup penting dalam jalannya sebuah festival. Pihak eksternal terikat satu sama lain serta saling melengkapi peran masing-masing pihak. Bagi Fischer (2013) dalam bukunya yang berjudul Sustainable Projections: Concepts in Film Festival Management para pihak luar juga membedakan alasan keikutsertaan mereka dalam festival. Kelompok-kelompok ini dibedakan menurut berbagai kebutuhan yang dimiliki masing-masing untuk sebuah festival film. Jadi, misalnya, agen penjualan menggunakan 'festival sebagai bisnis' untuk mempromosikan dan menjual film, dan juga akan menggunakan 'festival penonton' terutama sebagai cara untuk menghasilkan uang dari biaya sewa. Biaya sewa yang dimaksud adalah pihak sponsor (dari sektor jasa dan layanan) memanfaatkan pengunjung festival yang menyewa, misalnya, kamar hotel, kendaraan dan lain sebagainya. Ketergantungan festival film pada sponsor utama tidak diragukan lagi akan mempengaruhi bagaimana penyelenggara festival menjalankan acara tersebut sehubungan dengan kebutuhan dan harapan dari pihak sponsor tersebut. Hubungan ini dapat mencegah penyelenggara membuat perubahan struktural tertentu karena takut berpotensi membahayakan dukungan yang sudah mapan (Fischer, 2013).

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian merupakan bentuk prosedur penelitian yang berupa metode terperinci untuk mengumpulkan data, analisis data dan interpretasi data. Menurut Creswell (2016), pendekatan penelitian digolongkan menjadi tiga yaitu kualitatif, kuantitatif dan campuran. Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk memahami dan mengeksplorasi makna sebuah masalah yang berasal dari sosial atau kemanusiaan. Upaya di dalamnya seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada narasumber kunci serta prosedurnya, mengumpulkan data secara spesifik, menganalisis data secara induktif serta menafsirkan arti data yang diperoleh (Creswell, 2016).

B. Lingkup Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Kantor Perkumpulan *Solo Documentary*, Jalan Jenggolo Utara II/50, Banjarsari, Kota Surakarta. Pemilihan lokasi ini ditentukan dengan sengaja karena merupakan lokasi yang terdapat banyak informasi-informasi yang dibutuhkan untuk penelitian seperti beberapa narasumber dan dokumen-dokumen milik *SODOC* pribadi

2. Obyek Penelitian

Obyek pada penelitian ini adalah Festival Film *Solo Documentary* yang merupakan Program 2 tahunan dari Perkumpulan *Solo Documentary*. Penyelenggaraan festival yang akan diteliti terpusat pada penyelenggaraan pertama hingga terakhir pada tahun 2020 yakni yang ke tiga kalinya dengan rantang waktu antara tahun 2016 hingga oktober di tahun 2020.

3. Waktu Penelitian

Penelitian akan dilakukan pada bulan Maret sampai dengan Juni 2021

4. Data Penelitian

pada penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer yakni berupa hasil wawancara dengan beberapa narasumber. Sedangkan data sekunder yakni dokumen-dokumen berupa laporan pertanggungjawaban tiap tahun, foto dan audio-visual milik Festival Film *Solo Documentary*.

5. Subyek Penelitian

Narasumber yang dipilih merupakan yang bersangkutan dan bersinergi dengan penyelenggaraan Festival Film *Solo Documentary*, sehingga dapat memberikan kebenaran informasi terhadap peneliti. Narasumber tersebut dibagi menjadi 3 kelompok pihak yaitu : pihak internal, pihak eksternal dan pihak ahli.

C. Pengumpulan Data

1. Wawancara

Penelitian ini akan menggunakan wawancara bebas terpimpin sebagai alat pengumpulan data yaitu merupakan kombinasi antara wawancara bebas dan terpimpin yang pokok-pokok masalahnya telah dibuat secara detail dan terarah serta situasi wawancara akan lebih mendekati pembicaraan bebas (Narbuko, 2004:85). Apabila dimungkinkan wawancara akan dilakukan secara tatap muka (*offline*). Ada juga pilihan wawancara yang dilakukan secara *online* yang nantinya menggunakan media seperti *zoom*, *google meet* atau *whatsapp*. Hal tersebut dilakukan jika kondisi tidak memungkinkan. Narasumber berasal dari pihak internal dan pihak eksternal Festival Film *Solo Documentary*. Berikut merupakan data dari narasumber pada penelitian ini:

Tabel 1. Daftar Narasumber Penelitian

No	Nama Narasumber	Pihak di Penelitian	Status di Festival	Keterangan
1	Oviana	Internal	Manajer Festival Film <i>Solo Documentary</i> 2016	Salah satu Pendiri Festival Film <i>Solo Documentary</i>
2	Bagus Ma'ruf	Internal	Desaigner Grafis Festival tahun 2018 dan Programmer Festival Film <i>Solo Documentary</i> tahun 2020	Salah satu anggota di Festival Film <i>Solo Documentary</i>
3	Muhammad Bilal	Internal	Programmer Festival <i>SODOC</i> tahun 2016	Salah satu pendiri Festival Film <i>Solo Documentary</i>
4	Fatimah	Internal	Direktur Festival <i>SODOC</i> tahun 2018	Salah satu anggota Festival Film <i>Solo Documentary</i>
5	Anisa Suryadani	Internal	Manajer Festival Film <i>Solo Documentary</i> 2020	Salah satu anggota Festival Film <i>Solo Documentary</i>
6	Steve Pillar Setiabudi	Eksternal	Juri Festival Film <i>Solo Documentary</i> tahun 2016 dan 2018	Salah satu Pembuat Film Dokumenter yang berdomisili di Kota Solo yang ditunjuk menjadi salah satu dewan juri tahun 2016 dan 2018
7	Toni Triarsanto	Eksternal	Kurator Film Festival Film <i>Solo Documentary</i> 2016 dan 2018	Salah satu Pembuat film dokumenter yang berdomisili di Solo Raya (Klaten) dan Ketua Asosiasi Dokumenter Nusantara yang ditunjuk menjadi kurator film Festival Film <i>Solo Documentary</i> 2016 DAN 2018
8	Muhammad Surya Nugraha	Eksternal	Program Desainer Festival Film <i>Solo Documentary</i> 2020	Ketua Komunitas The Visual Work, Komunitas yang bekerja sama dengan <i>SODOC</i> 2020, komunitas TVW yang bertanggung jawab akan desain Festival Film <i>Solo Documentary</i> 2020
9	Sidiq	Eksternal	Peserta dan Pemenang kategori	Sutradara Film Gimbal

	Ariyadi		mahasiswa Festival Film <i>Solo Documentary</i> 2020	
10	Ratna Roidatin	Eksternal	Peserta dan Pemenang kategor pelajar Festival Film <i>Solo Documentary</i> 2016	Sutradara film Hobi Minoritas

Sumber: Data Pribadi

Keterangan:

- Pihak internal :
Pihak yang berada di dalam pengelolaan Festival Film *Solo Documentary* yang berkepentingan dalam pengambilan kebijakan dan keputusan.
- Pihak eksternal :
Pihak yang berada di luar Festival Film *Solo Documentary* yang memiliki hubungan kerja sama dengan pengelolaan festival.

2. Studi dokumen

Salah satu metode pengumpulan data untuk mendapatkan data sekunder dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subyek sendiri atau orang lain tentang subyek. Peneliti akan menjadikan data dokumentasi yang dimiliki Festival Film *Solo Documentary* sebagai sumber data yang dapat menunjang penelitian ini, dokumen-dokumen tersebut berupa laporan pertanggungjawaban tiap tahun, foto dan audio-visual milik Festival Film *Solo Documentary*.

D. Validitas dan Reliabilitas

Validitas merupakan pemeriksaan terhadap akurasi data hasil pada sebuah penelitian dengan menerapkan prosedur-prosedur tertentu (Creswell, 2016). Validitas juga menjadi sebuah penentuan apakah data yang didapat akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan dan pembaca. Validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah menerapkan *member checking* yaitu dengan membawa kembali laporan akhir ke hadapan partisipan untuk mengecek apakah mereka merasa laporan tersebut sudah akurat. Sedangkan reliabilitas adalah indikasi yang menunjukkan bahwa pendekatan yang digunakan oleh penlitri dapat diandalkan dan konsisten jika digunakan oleh peneliti lain (Gibs, 2007 dalam Creswell, 2016). Reliabilitas yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan mengecek hasil transkripsi untuk memastikan bahwa hasil transkripsi tidak berisi kesalahan. Selain itu, reliabilitas juga bisa dilakukan dengan memastikan tidak ada definisi serta makna yang mengambang mengenai kode-kode pada proses *coding*, upayanya adalah membandingkan secara terus menerus data tentang kode dengan menulis memo tentang kode dan definisinya.

E. Variabel

Variabel dalam penelitian ini adalah variabel - variabel yang termasuk dalam faktor eksternal yang dibagi menjadi peluang dan ancaman serta faktor internal yang dibagi menjadi kekuatan dan kelemahan.

F. Analisis SWOT

Metode analisis pada penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif yang merupakan upaya untuk menganalisis, menggambarkan dan menjelaskan makna dari studi dokumen berupa laporan pertanggungjawaban tiap tahun, foto dan audio-visual milik Festival Film *Solo Documentary* serta hasil wawancara dengan beberapa partisipan yang tersebut pada tabel 1. Hasil analisis tersebut, akan menghasilkan gambaran mengenai kekuatan, kelemahan,

peluang dan ancaman yang dihadapi dalam strategi pengembangan Festival Film *Solo Documentary*. Kemudian, selanjutnya adalah melakukan analisis data dengan metode SWOT. Metode SWOT merupakan metode untuk merencanakan strategi penyelenggaraan festival film yang prosesnya dengan mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi dalam strategi pengembangan Festival Film *Solo Documentary*. Langkah awal dalam melakukan metode analisis SWOT adalah dengan mengidentifikasi faktor internal yang berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman. Proses perumusan strategi menggunakan tiga tahapan yakni tahap masukan, tahap pencocokan dan tahap keputusan dengan tiga proses analisis yakni analisis lingkungan internal (IFE) dan eksternal (EFE), analisis IE (matriks internal-eksternal) dan analisis SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Tahap Masukan

Analisis Internal

Kekuatan (*Strength*)

Faktor-faktor strategis sebagai kekuatan yang dimiliki oleh Festival Film *Solo Documentary* adalah sebagai berikut :

A = Jaringan komunikasi dan pertemanan luas

B = Kompetensi dalam pengelolaan festival film dokumenter

C = Konsisten mencapai tujuan dan jalankan program kerja yang ditetapkan

Kelemahan (*Weakness*)

Faktor-faktor strategis sebagai kelemahan yang dimiliki oleh Festival Film *Solo Documentary* adalah sebagai berikut :

D = Regenerasi pengelola dan anggota belum baik

E = Terlalu tergantung pada ketua (Dimas Erdhinta)

F = Peserta festival film terbatas untuk film dokumenter

Analisis Eksternal

Peluang (*Opportunity*)

Faktor-faktor strategis sebagai peluang yang dimiliki oleh Festival Film *Solo Documentary* adalah sebagai berikut :

A = Dukungan masyarakat Surakarta semakin kuat terhadap festival film dokumenter

B = Semakin baiknya teknologi yang menunjang kinerja

Ancaman (*Threat*)

Faktor-faktor strategis sebagai ancaman yang dimiliki oleh Festival Film *Solo Documentary* adalah sebagai berikut:

C = Pandemi COVID-19 yang tidak pasti kapan berakhir

D = Festival film dan bisnis hiburan lainnya



1. Pembobotan

Table 2. Pembobotan Faktor Internal Festival Film *Solo Documentary*

Faktor Internal	Dani	Fatimah	Ma'ruf	Bilal	Oviana	Ratna	Sidiq	Pillar	Tony	Surya	rata2
A	0.1667	0.1667	0.1333	0.1857	0.1500	0.1333	0.1667	0.1935	0.1500	0.2063	0.1652
B	0.1000	0.1000	0.1333	0.1714	0.1833	0.1333	0.1852	0.1935	0.1500	0.2063	0.1557
C	0.1167	0.1167	0.1333	0.1714	0.1833	0.1333	0.2222	0.2097	0.2000	0.2540	0.1741
D	0.2000	0.1500	0.1500	0.1714	0.1667	0.2167	0.1296	0.1290	0.1833	0.0952	0.1592
E	0.2167	0.2333	0.2000	0.1571	0.1333	0.2500	0.1111	0.0968	0.1333	0.0952	0.1627
F	0.2000	0.2333	0.2500	0.1429	0.1833	0.1333	0.1852	0.1774	0.1833	0.1429	0.1832
Total rata-rata											1.0000

Berdasarkan tabel diatas, bahwa rata-rata bobot tertinggi adalah faktor internal “F” yaitu “**Peserta festival film terbatas untuk film dokumenter**” dengan nilai rata-rata **0.1832**. sedangkan bobot terendah adalah faktor internal “B” yaitu “**Kompetensi dalam pengelolaan festival film dokumenter**” dengan bobot rata-rata **0.1557**.

Table 3. Pembobotan Faktor Eksternal Festival Film *Solo Documentary*

Faktor Eksternal	Dani	Fatimah	Ma'ruf	Bilal	Oviana	Ratna	Sidiq	Pillar	Tony	Surya	rata2
A	0.2000	0.2917	0.2000	0.2222	0.2917	0.2083	0.2917	0.2963	0.2083	0.2609	0.2471
B	0.2000	0.1250	0.1600	0.3333	0.3333	0.2083	0.2917	0.2593	0.3750	0.2609	0.2547
C	0.2800	0.2917	0.2800	0.1111	0.2083	0.2083	0.1250	0.2222	0.2083	0.2609	0.2196
D	0.3200	0.2917	0.3600	0.3333	0.1667	0.3750	0.2917	0.2222	0.2083	0.2174	0.2786
Total rata-rata											1.0000

Berdasarkan tabel diatas, bahwa rata-rata bobot tertinggi pada faktor eksternal adalah “D” yaitu “**Festival film dan bisnis hiburan lainnya**” dengan niali rata-rata **0.2786**. sedangkan bobot terendah adalah faktor eksternal “C” yaitu “**Pandemi COVID-19 yang tidak pasti kapan berakhir**” dengan bobot rata-rata **0.2196**.

3. Pemberian Peringkat a. Lingkungan Internal

Faktor Internal	Dani	Fatimah	Ma'ruf	Bilal	Oviana	Ratna	Sidiq	Pillar	Tony	Surya	rata2
KEKUATAN											
A	3	4	3	2	3	4	2	3	4	4	3
B	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
C	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3

Table 4. Peringkat Kekuatan Festival Film *Solo Documentary*

Pada tabel diatas terlihat bahwa faktor strategis kekuatan Festival Film *Solo Documentary* memiliki peringkat yang sama yaitu 3 (Tiga). Artinya “**Jaringan komunikasi dan pertemanan luas, Kompetensi dalam pengelolaan festival film dokumenter dan Konsisten mencapai tujuan dan jalankan program kerja yang ditetapkan**” memiliki pengaruh yang sama kuatnya.

Table 5. Peringkat Kelemahan Festival Film *Solo Documentary*

Faktor Internal	Dani	Fatimah	Ma'ruf	Bilal	Oviana	Ratna	Sidiq	Pillar	Tony	Surya	rata2
KELEMAHAN											
D	1	1	3	2	3	2	3	3	4	1	2
E	2	4	3	4	3	1	2	2	1	1	2
F	3	3	1	4	2	4	4	3	3	4	3

Kemudian, pada tabel kelemahan peringkat tertinggi adalah pada faktor strategis “**F**” yaitu “**Peserta festival film terbatas untuk film dokumenter.**” Sedangkan peringkat terendah dimiliki oleh faktor kelemahan D yaitu **Regenerasi pengelola dan anggota belum baik** dan kelemahan “E” yaitu “**Terlalu tergantung pada ketua (Dimas Erdhinta)**” dengan peringkat 2 (dua).

b. Lingkungan Eksternal

Table 6. Peringkat Peluang Festival Film *Solo Documentary*

Faktor Eksternal	Dani	Fatimah	Ma'ruf	Bilal	Oviana	Ratna	Sidiq	Pillar	Tony	Surya	rata2
PELUANG											
A	2	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3.2
B	3	2	3	4	4	4	3	3	4	3	3.3

Pada tabel peringkat untuk peluang, peringkat tertinggi adalah faktor B yaitu “**Semakin baiknya teknologi yang menunjang kinerja**” dengan peringkat 3.3. sedangkan faktor A “**Dukungan masyarakat Surakarta semakin kuat terhadap festival film dokumenter**” memiliki peringkat 3.2

Table 7. Peringkat Ancaman Festival Film *Solo Documentary*

Faktor Eksternal	Dani	Fatimah	Ma'ruf	Bilal	Oviana	Ratna	Sidiq	Pillar	Tony	Surya	rata2
ANCAMAN											
C	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3.6
D	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3.0

Pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa peringkat teratas adalah faktor C yaitu ancaman berupa “**Pandemi COVID-19 yang tidak pasti kapan berakhir**” dengan peringkat **3.6**. artinya, ancaman untuk pengembangan Festival Film *Solo Documentary* yang tertinggi adalah pandemic COVID-19. Sedangkan peringkat dibawahnya **3.0** adalah faktor D yakni “**Festival film dan bisnis hiburan lainnya**”.



4. HASIL MATRIK IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*)

a. Matrik IFE

Table 8. Hasil Analisis Matrik IFE Festival Film *Solo Documentary*

FAKTOR INTERNAL	BOBOT	PERINGKAT	NILAI
KEKUATAN			
A	0.1652	3	0.4956
B	0.1557	2.7	0.4203
C	0.1741	2.9	0.5048
TOTAL NILAI KEKUATAN			1.4207
KELEMAHAN			
D	0.1592	2.3	0.3662
E	0.1627	2.3	0.3742
F	0.1832	3.1	0.5678
TOTAL NILAI KELEMAHAN			1.3082
TOTAL NILAI KELEMAHAN DAN KEKUATAN	1	-	2.7288

Pada tabel diatas ditunjukkan bahwa nilai terendah hasil analisis matrik IFE adalah faktor D “**Regenerasi pengelola dan anggota belum baik**” dengan nilai **0.3662**. Sedangkan nilai tertinggi **0.5678** dimiliki oleh faktor F yakni “**Peserta festival film terbatas untuk film dokumenter**”.

b. Matrik EFE

Table 9. Hasil Analisis Matrik IFE Festival Film *Solo Documentary*

FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	PERINGKAT	NILAI
PELUANG			
A	0.2471	3.2	0.7907
B	0.2547	3.3	0.8404
TOTAL NILAI PELUANG			1.6312
ANCAMAN			
C	0.2196	3.6	0.7905

D	0.2786	3.0	0.8359
TOTAL NILAI ANCAMAN			1.6264
TOTAL NILAI PELUANG DAN ANCAMAN	1	-	3.2576

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa hasil analisis matrik EFE nilai tertinggi adalah faktor B yang berupa peluang “**Semakin baiknya teknologi yang menunjang kinerja**” dengan nilai . Kemudian, nilai terendah dari analisis matrik EFE adalah faktor ancaman C yaitu “**Pandemi COVID-19 yang tidak pasti kapan berakhir**” dengan nilai **0.7905**.

B. Tahap Pencocokan

1. Analisis Matriks IE (Internal External)

Berdasarkan dari hasil perhitungan di tahap masukan sebelumnya dan didapatkan IFE sebesar **2.7288** dan EFE bernilai **3.2576**. Maka, matriks IE SWOT Festival Film *Solo Documentary* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

		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				
	1.0	VII	VIII	IX	

Gambar 1. Matrik IE Festival Film *Solo Documentary*

Berdasarkan matrik IE diatas, dapat dilihat bahwa Festival Film *Solo Documentary* berada pada sel II. ***Growth and Build (tumbuh dan bina)***. Strategi yang cocok untuk dipakai oleh organisasi/perusahaan yang berada pada sel II ini adalah **strategi intensif** berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Selain itu juga bisa menggunakan **strategi integrasi** yaitu integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal. Strategi intensif merupakan strategi yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk karena memerlukan upaya intensif jika ingin meningkatkan posisi kompetitif organisasi dengan produk dan layanan yang ada. **Penetrasi Pasar** merupakan usaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau layanan yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi

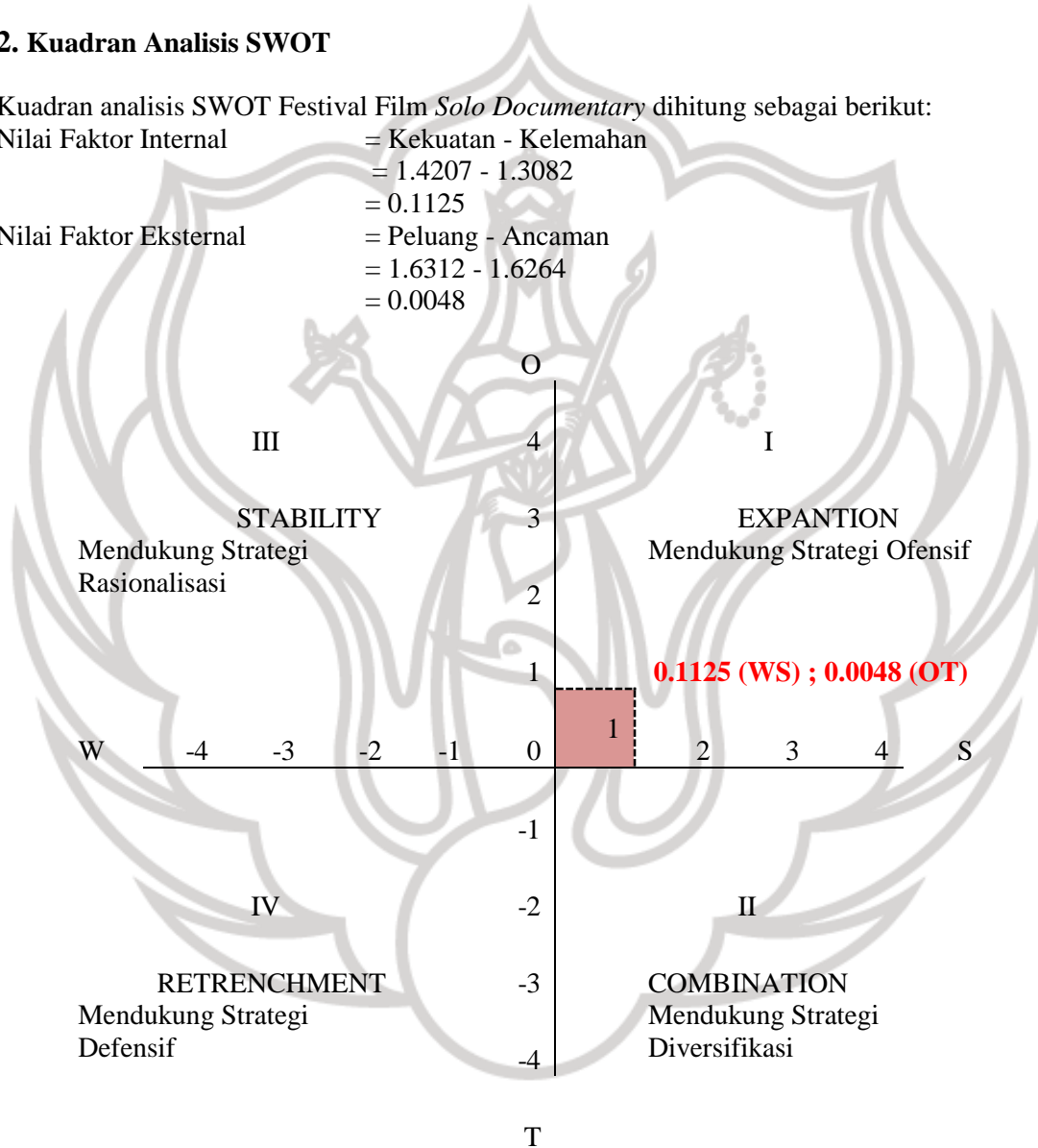
pasar mencakup peningkatan jumlah tenaga penjual, peningkatan pengeluaran iklan, penawaran item promosi penjualan yang ekstensif, atau peningkatan upaya publisitas (David, 2017). **Pengembangan pasar** merupakan pengenalan produk atau layanan saat ini ke wilayah geografis baru. **Pengembangan produk** adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau layanan yang ada.

2. Kuadran Analisis SWOT

Kuadran analisis SWOT Festival Film *Solo Documentary* dihitung sebagai berikut:

Nilai Faktor Internal = Kekuatan - Kelemahan
 = 1.4207 - 1.3082
 = 0.1125

Nilai Faktor Eksternal = Peluang - Ancaman
 = 1.6312 - 1.6264
 = 0.0048



Gambar 2. Kuadran Analisis SWOT Festival Film *Solo Documentary*

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat ditunjukkan bahwa kuadran Analisis SWOT Festival Film *Solo Documentary* berada pada kuadran I *Expantion* yang artinya mendukung strategi ofensif atau intensif. Strategi ini berjalan dengan memerlukan upaya yang intensif. Hal tersebut dikarenakan posisi kompetitif dengan produk dari Festival Film *Solo Documentary* ingin ditingkatkan. Strategi ofensif atau intensif ini dapat berupa Penetrasi Pasar (*Market Penetration*), Pengembangan Pasar (*Market Development*) dan Pengembangan Produk (*Product Development*) (David, F.R, 2011).

C. Tahap Keputusan

Matrik SWOT menghasilkan beberapa keputusan strategi yaitu:

Strategi SO:

- 1) memanfaatkan teknologi yang semakin canggih untuk memperkuat jaringan komunikasi dan pertemanan luar, memperkuat kompetensi pengelolaan festival film dokumenter dan untuk menjaga konsistensi dalam menjalankan program kerja yang ditetapkan (S1, S2, S3, O2)
- 2) dukungan masyarakat yang semakin kuat diintegrasikan dengan penyelenggaraan festival, pertemanan dan jaringan komunikasi. (S1, S2, S3, O1)

Strategi WO:

- 1) membuat program-program seperti workshop, pelatihan tentang pembuatan film dokumenter atau pengelolaan festival untuk masyarakat sekitar Kota Solo khususnya generasi muda (W1, W3, O1)
- 2) memanfaatkan teknologi untuk promosi tentang perekrutan pengelola festival disesuaikan dengan budaya organisasi dan memiliki visi dan misi yang sama dengan Festival Film *Solo Documentary*. (W1, W2, O2)

Strategi ST:

- 1) memperkuat kompetensi pengelola Festival Film *Solo Documentary*, memperkuat jaringan komunikasi dan pertemanan luar serta menjaga konsistensi dalam menjalankan program kerja untuk mengatasi pandemic COVID-19 yang tidak pasti kapan berakhir (S1,S2,S3,T1)
- 2) mengatasi persaingan dengan festival film dan hiburan lainnya dengan mengembangkan kompetensi dalam mengelola festival film, memperkuat jaringan komunikasi dan pertemanan serta konsisten dalam menjalankan program kerja. (S1, S2, S3, T2)

Strategi WT:

- 1) melakukan perekrutan atau regenerasi anggota dan pengelola festival dan memperkuat peran masing-masing untuk mengatasi kondisi saat pandemi COVID-19. (W1, W2, T1)
- 2) peserta hanya untuk film dokumenter saja menjadi ciri khas Festival Film *Solo Documentary* diantara festival film dan bisnis hiburan lainnya (W3, T2)

Tabel 10. Hasil Tahap Keputusan Strategi Pengembangan Festival Film *Solo Documentary*

Strategi Intensif	Strategi Prioritas
Penetrasi Pasar	<ol style="list-style-type: none">1) Memanfaatkan teknologi untuk promosi tentang perekrutan pengelola festival disesuaikan dengan budaya organisasi dan memiliki visi dan misi yang sama dengan SODOC.2) Melakukan perekrutan atau regenerasi anggota dan pengelola festival dan memperkuat peran masing-masing untuk mengatasi kondisi saat pandemi COVID-19
Pengembangan Pasar	<ol style="list-style-type: none">1) Memanfaatkan teknologi yang semakin canggih untuk memperkuat jaringan komunikasi dan pertemanan luar,
Pengembangan Produk	<ol style="list-style-type: none">1) Membuat program-program seperti workshop, pelatihan tentang seputar terknis pembuatan film dokumenter yang masih jarang ditemukan di festival film lain seperti workshhop <i>sound enginer</i> dan <i>direct of photograph</i>, workshop pemutaran film indie terlebih film dokumenter untuk masyarakat sekitar Kota Solo khususnya generasi muda dan workshop pendistribusian film fokumenter pasca selesai produksi. Workshop tentunya diharapkan diisi oleh profesional di bidangnya2) Peserta festival hanya untuk film dokumenter saja menjadi ciri khas Festival Film <i>Solo Documentary</i> diantara festival film dan bisnis hiburan lainnya3) Memperkuat kompetensi pengelolaan festival film dokumenter dan untuk menjaga konsistensi dalam menjalankan program kerja yang ditetapkan

KESIMPULAN

Faktor internal yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan pengelolaan Festival Film *Solo Documentary* adalah jaringan komunikasi dan pertemanan luas, kompetensi dalam pengelolaan festival film dokumenter, konsisten mencapai tujuan dan jalankan program kerja yang ditetapkan. Sedangkan faktor eksternal yang dapat menunjang keberhasilan Festival Film *Solo Documentary* adalah adanya dukungan masyarakat Surakarta semakin kuat terhadap festival film dokumenter dan semakin baiknya teknologi yang mampu menunjang kinerja. Berdasarkan gambar 2, Festival Film *Solo Documentary* berada pada sel II yang artinya menurut David (2016) Festival Film *Solo Documentary* perlu menerapkan *Growth and Build* (tumbuh dan bina). Strategi yang cocok untuk dipakai oleh organisasi yang berada pada sel II ini adalah strategi intensif berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk (David, 2016). Formulasi strategi pengembangan yang tepat untuk pengelolaan dan keberlanjutan Festival Film *Solo Documentary* agar berkelanjutan dan memenuhi karakteristik festival: unik, memberikan pengalaman dan kesan pada pengunjung, memberikan suasana dan pelayanan menyenangkan serta berinteraksi sosial adalah sebagai berikut; **Penetrasi Pasar:** Memanfaatkan teknologi untuk promosi tentang perekrutan pengelola festival disesuaikan dengan budaya organisasi dan memiliki visi dan misi yang sama dengan SODOC; Melakukan perekrutan atau regenerasi anggota dan pengelola festival dan memperkuat peran masing-masing untuk mengatasi kondisi saat pandemi COVID-19. **Pengembangan Pasar:** Memanfaatkan teknologi yang semakin canggih untuk memperkuat jaringan komunikasi dan pertemanan luar. **Pengembangan Produk:** Membuat program-program seperti workshop, pelatihan tentang seputar terknis pembuatan film dokumenter yang masih jarang ditemukan di festival film lain seperti workshop sound enginer dan direct of photograph, workshop pemutaran film indie terlebih film dokumenter untuk masyarakat sekitar Kota Solo khususnya generasi muda dan workshop pendistribusian film fokumenter pasca selesai produksi. Workshop tentunya diharapkan diisi oleh profesional di bidangnya; Peserta festival hanya untuk film dokumenter saja menjadi ciri khas Festival Film *Solo Documentary* diantara festival film dan bisnis hiburan lainnya; Memperkuat kompetensi pengelolaan festival

film dokumenter dan untuk menjaga konsistensi dalam menjalankan program kerja yang ditetapkan.



PUSTAKA

- Creswell, John W. 2016. *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*, Edisi 4. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- David, Fred R. 2016. *Manajemen Strategis*, Edisi 15. Jakarta: Salemba Empat.
- Fischer, Alex. 2013. *Sustainable Projections: Concepts in Film Festival Management*. UK: Dina Iardanova
- Handoko, T. Hani. 2015. *Manajemen (Edisi:2)*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Narbuko, Cholid., & Achmadi, H. Abu. 2004. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Noor, Any. 2013. *Manajemen Event*. Bandung: CV. Alfabeta
- Permatasari, Andrika. 2014. *Festival Film Sebagai Arena Sistem Terbuka Studi Kasus pada Festival Film Dokumenter (FFD) dan JOGJA-NETPAC ASIAN FILM FESTIVAL (JAFF)*. Tesis, Program Magister Tata Kelola Seni. Pascasarjana Institut Seni Indonesia, Yogyakarta.
- Suwarto, Dyna Herlina. 2017. *Penonton Festival Film di Yogyakarta: Jurnal Ilmu Komunikasi*. Vol 14, No 1, Juni 2017: 75-9