

Implementasi Manajemen Strategik dalam Pertunjukan Ramayana Prambanan

Cahyani Tunggal Sari
Universitas Gajah Mada Yogyakarta
Yogyakarta

Abstract

This study examines the strategic management, in the form of an environmental analysis, of the Ramayana Ballet at Prambanan. Specifically, it examines the strengths and weaknesses of the internal environment, and the opportunities and threats of the external environment of the Ramayana Ballet at Prambanan in its capacity as a business. An environmental analysis is needed in order to anticipate the old strategies that may undergo changes in the rapid onset and high intensity of globalization. The correction of these strategies may influence the company's vision and mission.

Keywords: Environment analysis and strategic management

PENDAHULUAN

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang mengarah kepada penciptaan sebuah atau beberapa strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Di dalamnya tercakup penyusunan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi atau kontrol. Studi manajemen strategik menekankan analisis terhadap peluang dan ancaman eksternal dalam hubungannya dengan keunggulan dan kelemahan internal. Implementasi dari studi ini dilakukan oleh perusahaan barang maupun jasa. PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko merupakan salah satu perusahaan jasa yang bergerak di bidang budaya. Maka dari itu, analisis lingkungan juga perlu dilakukan dalam rangka mengantisipasi kesalahan

strategi akibat perubahan globalisasi yang terjadi dengan cepat dan dalam intensitas yang tinggi.

Pengelolaan pertunjukan Sendratari Ramayana tidak secara langsung dilakukan oleh pihak PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan dan Ratu Boko (selanjutnya disingkat menjadi PT Taman Wisata), tetapi dibawah Unit Teater dan Pentas yang berada dibawah PT Taman Wisata. Selain Unit Teater dan Pentas, PT Taman Wisata membawahi empat unit lainnya yaitu Unit Borobudur, Unit Prambanan, Unit Ratu Boko, dan Unit Transportasi. Unit Teater dan Pentas diberi wewenang oleh PT Taman Wisata untuk mengelola panggung terbuka dan panggung tertutup yang terletak di sebelah selatan Candi Prambanan. Produk utama dari Unit Teater dan Pentas ini adalah

Sendratari Ramayana Prambanan baik yang pentas di panggung terbuka maupun di panggung tertutup. Panggung terbuka dan panggung tertutup (gedung Trimurti) juga dimanfaatkan untuk kepentingan bisnis dengan cara disewakan kepada pihak luar sebagai *venue* baik untuk pernikahan maupun untuk acara lainnya. Sebagai komoditas yang utama, pengelolaan pertunjukan Sendratari Ramayana Prambanan dilakukan secara khusus oleh Unit Teater dan Pentas dengan membentuk kepanitiaan pentas setiap bulannya. Konsep manajemen pertunjukan yang terpisah dari manajemen operasional kantor ini dimaksudkan agar kualitas pelayanan dan pertunjukan tetap terjaga. Selain itu, perencanaan suatu pertunjukan juga membutuhkan waktu khusus yang terpisah dengan manajemen operasional kantor. Konsep manajemen pertunjukan secara fungsional sama dengan manajemen kantor, tetapi secara struktural tidak sama.

Setelah mengalami kemerosotan yang tajam dalam jumlah pengunjung di tahun 2006 akibat bencana alam dan gempa bumi, pada tahun 2007 Sendratari Ramayana Prambanan mulai bangkit kembali. Penurunan pengunjung tahun 2006-2007 pernah juga terjadi pada tahun 1997-1998 saat Indonesia tengah dilanda kekacauan politik dan krisis moneter. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh makro baik dari daerah Yogyakarta ataupun dari Indonesia mempunyai dampak yang besar tidak hanya bagi kehidupan pertunjukan Sendratari Ramayana Prambanan, tetapi juga dunia pariwisata di Indonesia. Perubahan strategi pun juga dilakukan

untuk mengatasi pengaruh lingkungan alam guna meningkatkan pendapatan perusahaan.

Pembahasan

Analisis faktor internal dan eksternal dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan yang lebih dikenal dengan istilah SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*) merupakan metode yang digunakan secara luas untuk mengetahui situasi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi, baik di dalam maupun di luar organisasi. Analisis yang dilakukan terhadap kinerja maupun kondisi internal organisasi dapat diketahui kekuatan dan kelemahan organisasi, sedangkan kondisi dan perkembangan faktor eksternal dapat menciptakan peluang atau ancaman bagi organisasi.

Analisis Faktor Internal Organisasi

Analisis internal merupakan upaya menilai kemampuan organisasi dalam mencapai prestasi yang diharapkan. Kemampuan organisasi dalam setiap ukuran keberhasilan organisasi. Berdasarkan atas perbandingan dengan organisasi lain sejenis. Organisasi dikatakan lebih baik dari organisasi sejenis adalah sebuah kekuatan, sedangkan organisasi dikatakan lebih jelek dari organisasi sejenis disebut kelemahan.

Untuk melakukan analisis internal kita perlu berpedoman pada ukuran keberhasilan organisasi. Langkah-langkah analisis internal adalah:

1. Mengukur kinerja organisasi untuk setiap ukuran keberhasilan;
2. Membandingkan pencapaian kinerja

- dengan sasaran organisasi;
3. Membandingkan kinerja organisasi dengan organisasi lain yang sejenis;
 4. Menganalisis faktor-faktor di dalam organisasi yang menunjang dan menghambat pencapaian kinerja untuk setiap ukuran keberhasilan;
 5. Menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi;

Maka analisis internal dari pertunjukan Ramayana Prambanan dapat dituliskan sebagai berikut.

1. Kinerja Organisasi Sendratari Ramayana Prambanan

Berdasarkan hasil penjualan tiket pertunjukan Sendratari Ramayana dan analisis keuangan, kinerja organisasi semakin tahun semakin meningkat, terlihat dengan adanya peningkatan pendapatan per tahun. Penjualan jumlah tiket yang bertambah juga mengindikasikan bahwa jumlah penonton pertunjukan bertambah. Hal ini tak lain merupakan hasil dari kegiatan pemasaran yang semakin giat dari tahun ke tahun.

2. Pencapaian Kinerja dengan Sasaran Organisasi

Sebagai salah satu tempat wisata, sasaran organisasi yaitu wisatawan baik domestik maupun mancanegara. Saat ini hal tersebut sudah dapat dicapai, melihat tabel data penonton yang terdiri dari dua kelas yaitu domestik dan mancanegara. Namun, wisatawan domestik saat ini hanya berasal dari Jawa Tengah & DIY, DKI & Jawa Barat, dan Jawa Timur. Hal ini bisa disebabkan karena Sendratari Ramayana lebih merupakan budaya Jawa dibandingkan dengan budaya Sumatra atau

daerah lain di luar Jawa. Untuk wisatawan mancanegara, Unit Teater dan Pentas juga telah berusaha mendatangkannya. Hal ini terlihat dari tabel data asal penonton Sendratari Ramayana yang berasal dari berbagai negara baik di benua Asia seperti Jepang, India, Korea, Malaysia, Singapura; Amerika; Australia; dan Eropa. Upaya untuk mendatangkan wisatawan mancanegara tersebut semakin hari semakin bertambah giat, terlihat dari tabel asal penonton mancanegara yang angkanya semakin besar dari tahun ke tahun. Pada tahun 2005, jumlah penonton Sendratari Ramayana Trimurti dari mancanegara berada di angka 1.278 dan tahun 2007 adalah 1.342. Namun, peningkatan jumlah penonton dari mancanegara ini hanya meningkat sekitar 100 orang selama dua tahun.

3. Perbandingan Kinerja Organisasi Unit Teater dan Pentas dengan Organisasi Lain

Keberadaan Sendratari Ramayana di Yogyakarta tidak hanya ada di Komplek Wisata Candi Prambanan saja. Organisasi lain yang sejenis yang juga mementaskan Sendratari Ramayana secara rutin antara lain Sendratari Ramayana Taman Purawisata yang terletak di kota Yogyakarta dan kelompok Sendratari Ramayana hotel Hyatt yang tampil setiap minggu sekali di hotel Hyatt Yogyakarta.

Keberadaan kelompok Sendratari Ramayana Purawisata yang pentas setiap malam ternyata masih mampu untuk mendatangkan penonton setiap harinya dan hal ini menunjukkan bahwa kegiatan pemasaran Sendratari Ramayana organisasi lain pun semakin gencar. Namun kelompok Sendratari Ramayana Purawisata ini tidak

mengutamakan kuantitas penonton, yang mereka tawarkan cenderung kepada kuantitas pertunjukan. Sedangkan Sendratari Ramayana Prambanan melakukan pementasan paling sering tiga kali dalam satu minggu, tetapi dengan jumlah penonton yang lebih dari 1.000 orang untuk setiap pertunjukannya. Selain itu, dari segi pertunjukan, mulai dari properti dan alat pendukung pementasan, Sendratari Ramayana Purawisata belum bisa mengalahkan Sendratari Ramayana Prambanan. Sendratari Ramayana Hyatt yang saat ini hanya pentas setiap Sabtu malam juga belum bisa dijadikan perbandingan untuk pementasan Sendratari Ramayana Prambanan karena dari sisi jumlah penari yang lebih sedikit dan fasilitas pendukung pementasan seperti panggung, tata lampu, dan jumlah penonton tidak lebih unggul dari Sendratari Ramayana Prambanan. Namun, keberadaan Sendratari Ramayana Hyatt bukanlah sebagai pertunjukan yang ditujukan untuk wisatawan tetapi ditujukan untuk konsumen hotel Hyatt sebagai bentuk pelayanan hiburan dari pihak hotel dan bukanlah untuk mencari keuntungan.

4. Analisis Faktor dalam Organisasi yang Menunjang Pencapaian Kinerja

Beberapa faktor yang menunjang pencapaian kinerja organisasi antara lain sumber daya manusia dari Unit Teater dan Pentas yang memiliki keahlian sesuai dengan divisinya masing-masing. Terutama tenaga pemasaran yang sudah menjalin kerjasama dengan pihak ketiga seperti biro perjalanan wisata, *tour leader*, tukang becak, hotel, dan Dinas Pariwisata. Selain itu, keberadaan Kompleks Wisata Candi

Prambanan yang merupakan satu kesatuan tempat wisata yang menarik bagi para wisatawan mulai dari Candi Prambanan sampai dengan Sendratari Ramayana yang mengisahkan relief Candi Prambanan dalam bentuk drama tari Jawa. Peggung terbuka dan latar belakang candi yang digunakan dalam pertunjukan Sendratari Ramayana Prambanan juga menjadikannya salah satu faktor pendukung untuk kinerja tenaga pemasaran, karena keunggulan ini sampai saat ini belum dimiliki oleh pertunjukan kesenian lainnya di Jawa umumnya dan di Yogyakarta, Jawa Tengah khususnya.

PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko sebagai perusahaan yang menaungi kompleks wisata Candi Prambanan mempunyai peran yang besar dalam mendukung kinerja organisasi dengan memberikan sumber daya modal dan legalitas sehingga tenaga pemasaran yang menjual produk diantaranya Sendratari Ramayana tidak ragu-ragu karena sudah diakui keberadaannya. Unit usaha lainnya selain unit teater dan pentas juga menjadi pendukung dalam kinerja organisasi unit teater dan pentas sebagai penyelenggara pentas Ramayana Prambanan. Dengan adanya unit usaha lain seperti transportasi, hotel, restoran, dan wisata Candi Prambanan, dapat memudahkan tenaga pemasaran dalam memasarkan paket wisata yang lengkap kepada wisatawan domestik maupun mancanegara.

5. Analisis Faktor dalam Organisasi yang Menghambat Pencapaian Kinerja

Keberadaan internet saat ini masih asing di tengah-tengah sumber daya

manusia baik di Unit Teater dan Pentas maupun di kantor pusat PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, maupun Ratu Boko. Namun, keberadaan teknologi informasi tersebut tidak akan berguna jika tidak diikuti dengan peningkatan kemampuan sumber daya manusianya. Hal ini terlihat dari pemanfaatan internet dalam upaya pemasaran masih belum berjalan. Sendratari Ramayana Prambanan masih belum dapat dipesan secara online melalui internet. Selain itu, sistem penjualan tiket di loket juga masih dilakukan secara manual. Sehingga penonton tidak bisa memilih tempat duduk secara langsung. Beberapa sumber daya manusia yang tidak menguasai teknologi informasi membuat kinerja organisasi menjadi lambat untuk maju. Kemampuan sumber daya manusia dalam penguasaan bahasa asing belum cukup mendukung untuk pelayanan konsumen dari mancanegara mulai dari penjualan tiket hingga pelayanan seperti *coffee shop* ataupun pengaduan konsumen terhadap pelayanan yang kurang memuaskan.

Analisis Faktor Eksternal Organisasi

Faktor-faktor lingkungan yang perlu dianalisis antara lain kondisi politik dan keamanan, kebijakan makro pemerintah, kondisi perekonomian, perkembangan teknologi, kondisi masyarakat, kondisi penonton, kondisi penyandang dana, kondisi organisasi lain yang terkait. Kecenderungan perkembangan faktor lingkungan yang akan menguntungkan organisasi dapat dikategorikan sebagai peluang, sedangkan yang merugikan dikategorikan sebagai ancaman.

Analisis eksternal dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut : (1) menentukan faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh pada organisasi, (2) mengumpulkan data dan informasi mengenai kondisi faktor-faktor tersebut, (3) membuat prediksi tentang tren perkembangan faktor-faktor tersebut pada masa yang akan datang, (4) menilai pengaruh tren tersebut pada organisasi, dan (5) menyimpulkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.

Faktor-Faktor Lingkungan yang Berpengaruh Pada Organisasi yaitu : 1). lingkungan alam; 2) lingkungan budaya; 3) perkembangan teknologi; 4) lingkungan politik; dan 5) ekonomi.

Berdasarkan data di lapangan maka informasi yang terkait dengan kondisi tersebut di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Lingkungan alam.

Lingkungan alam yang sangat berpengaruh pada pertunjukan Sendratari Ramayana yaitu pada tahun 2006 saat terjadinya bencana alam gempa bumi di Yogyakarta dan Jawa Tengah. Untuk tahun 2005 keadaan alam di Yogyakarta masih sangat mendukung untuk menarik wisatawan baik lokal maupun non-lokal. Tahun 2006 saat terjadi gempa bumi, kerusakan bangunan pendukung pertunjukan Sendratari Ramayana Prambanan tidak begitu parah untuk panggung terbuka. Kerusakan ringan terjadi di bangunan panggung Trimurti dan kantor Unit Teater dan Pentas yaitu berupa genting atap yang berjatuh dan retak pada dinding gedung. Pada tahun 2007 keadaan alam di Yogyakarta sudah mulai

membaik dengan dilakukannya proses *recovery* oleh berbagai pihak baik dari lembaga swadaya masyarakat maupun pemerintah. Begitu pula dengan bangunan untuk pertunjukan Sendratari Ramayana Prambanan. Pada tahun 2008, keadaan alam di Yogyakarta sudah stabil dan keamanan terjaga sehingga pariwisata Yogyakarta sudah mulai bangkit.

2. Lingkungan budaya.

Secara umum perkembangan budaya di Yogyakarta masih stabil. Begitu juga pada tahun 2006 saat kondisi alam tidak menentu. Pada saat itu, budaya malah dijadikan sebagai salah satu media terapi bagi masyarakat yang terkena musibah bencana alam dan Sendratari Ramayana Prambanan juga menjadi salah satunya. Maka dari itu, meskipun terjadi bencana gempa bumi, Sendratari Ramayana Prambanan masih mengadakan pentas secara rutin. Pada tahun 2007 hingga 2008, budaya semakin berkembang baik di Yogyakarta maupun Indonesia. Perkembangan budaya ini di Indonesia lebih banyak terjadi untuk budaya modern, musik, dan film. Semakin bermunculan sineas muda, grup band-grup band baru, dan juga beragam tari kontemporer yang cenderung membidik pasar anak muda. Sedangkan perkembangan budaya tradisi malah lebih banyak terjadi di negara lain seperti negara-negara di benua Eropa dan Amerika. Maka dari itu, banyak wisatawan asing yang datang ke Yogyakarta dan juga Bali yang mempunyai budaya tradisi yang masih kuat dan bertahan. Wisatawan asing tersebut selain ingin melihat atau menyaksikan, ada juga yang mempelajari

secara serius budaya tradisi lokal Indonesia.

3. Perkembangan teknologi.

Teknologi dari tahun 2005 hingga 2008 mengalami perkembangan yang semakin pesat terutama teknologi internet yang saat ini memberikan layanan usaha dengan *e-commerce*, kemudian pembelian dan pemesanan barang melalui internet, serta pemasangan iklan. Perkembangan teknologi ini semakin memudahkan kegiatan masyarakat baik dalam kehidupan sehari-hari maupun melakukan usaha. Saat ini contohnya sudah ada kios-k yang merupakan *PC standing* yang dilengkapi dengan program tertentu seperti misalnya peta wisata Yogyakarta berikut acara budaya, tempat wisata, maupun wisata kuliner yang beragam di Yogyakarta. Saat ini alat tersebut sudah banyak ditempatkan di tempat-tempat yang banyak diakses oleh wisatawan seperti di hotel, stasiun, dan tempat wisata seperti di pertunjukan Sendratari Ramayana Prambanan.

Perkembangan teknologi yang lain yaitu multimedia yang mampu menampilkan pertunjukan yang spektakuler seperti yang bisa disaksikan masyarakat melalui televisi. Perkembangan tersebut juga mendukung perkembangan dunia teknologi periklanan dimana saat ini sudah banyak berdiri tiang-tiang penyangga baliho, *sign board*, ataupun *neon box* yang berisikan iklan-iklan usaha.

4. Lingkungan Politik.

Kebijakan politik di suatu negara mempunyai pengaruh begitu besar terhadap keberlangsungan dunia

pariwisata. Salah satunya kebijakan *travel warning* yang dilakukan oleh negara Australia terhadap warga Indonesia. Kebijakan tersebut memberikan dampak juga bagi penonton Sendratari Ramayana Prambanan dimana penonton dari negara Australia tidak begitu banyak padahal jika ditinjau dari segi demografi jarak Australia ke Indonesia lebih dekat daripada negara-negara Eropa ke Indonesia.

Kerusuhan politik seperti demonstrasi juga cukup memberikan dampak bagi dunia wisata. Selama 2005 hingga 2008, dunia politik di Indonesia tidak begitu bergejolak sehingga hal ini sangat mendukung Indonesia, khususnya Yogyakarta untuk menarik wisatawan baik domestik maupun mancanegara.

5. Ekonomi.

Perkembangan ekonomi Indonesia saat ini masih stabil meskipun nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika masih lemah. Lemahnya nilai tukar rupiah terhadap *dollar* tersebut memberikan dampak terhadap daya beli masyarakat Indonesia yang kecil, tetapi sebaliknya, bagi para wisatawan mancanegara hal ini memberikan keuntungan karena melihat Indonesia sebagai tujuan wisata yang murah. Namun, nilai tukar rupiah ini bukan merupakan satu-satunya tolok ukur dalam menilai perkembangan pariwisata Indonesia.

6. Prediksi Tentang Perkembangan Faktor-Faktor yang Berpengaruh Pada Organisasi

Prediksi faktor-faktor eksternal seperti keadaan alam, politik, ekonomi, budaya, dan ekonomi di masa yang akan datang sepertinya akan menjadi lebih baik.

Diharapkan dengan bergantinya pemerintahan pada tahun 2009, dunia pariwisata akan semakin baik, bukannya malah menjadikan gejolak yang mengganggu stabilitas faktor yang lain.

Pengembangan Strategi Ramayana Prambanan dengan Matriks SWOT

Strategi merupakan pilihan prinsip cara yang akan ditempuh organisasi untuk mencapai sasaran jangka panjang yang telah ditetapkan. Dalam memilih strategi, kita berpikir mencari cara yang paling tepat untuk mencapai sasaran (cara yang paling ampuh) dan paling hemat dalam menggunakan sumber daya. Untuk itu, dalam merumuskan strategi, telah mempertimbangkan ancaman, dan mempertimbangkan kelemahan organisasi. Sebelum menentukan strategi yang cukup spesifik, organisasi perlu menetapkan garis besar arah strateginya sebagai berikut.

- Apakah organisasi akan dikembangkan secara besar-besaran dengan cepat (strategi tumbuh berkembang)?
- Apakah organisasi akan mencari kegiatan lain, karena kegiatan yang dilakukan saat ini menghadapi banyak hambatan (strategi diversifikasi)?
- Apakah organisasi akan tetap dipertahankan seperti sekarang (strategi bertahan)?
- Apakah organisasi menutup beberapa kegiatan yang sedang dijalani dan melakukan pembenahan secara besar-besaran (strategi menciut dan pembenahan total)?

Organisasi dapat memilih strategi tumbuh berkembang, jika memiliki banyak peluang dan menghadapi sedikit ancaman

serta memiliki kekuatan yang lebih dominan dibandingkan kelemahannya. Ini berarti, kegiatan yang dilakukan banyak diminati masyarakat dan mendapat dukungan dari berbagai pihak. Organisasi dapat mempertimbangkan strategi diversifikasi jika kegiatan yang dilakukan saat ini lebih banyak menghadapi ancaman daripada peluang, namun masih memiliki banyak kekuatan untuk melakukan berbagai kegiatan lain. Strategi ini dapat dilakukan dengan mencari kegiatan lain yang masih menarik atau lebih diminati masyarakat dan lebih banyak peluang daripada ancaman yang dihadapi. Organisasi yang kondisinya lemah perlu mempertimbangkan strategi bertahan jika memiliki peluang yang lebih besar daripada ancaman. Sebenarnya, ada organisasi yang banyak mendapat dukungan, banyak peluang untuk berkembang, namun karena banyak kelemahan maka organisasi menjadi kurang maju. Oleh karena itu, organisasi harus tetap dapat dipertahankan dengan melakukan berbagai upaya mengurangi kelemahan. Jika organisasi lebih banyak menghadapi ancaman dibandingkan peluang dan secara umum organisasi tersebut lemah, maka sebaiknya mempertimbangkan untuk memilih strategi menciut dan pembenahan total.

Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal di atas, maka strategi yang sesuai dengan kondisi Sendratari Ramayana Prambanan saat ini yaitu strategi tumbuh berkembang karena secara internal, Sendratari Ramayana Prambanan mempunyai banyak kekuatan dan secara eksternal, ada banyak peluang yang bisa dimanfaatkan. Adapun alternatif strategi

tumbuh berkembang bagi Sendratari Ramayana Prambanan yaitu:

- a. Penambahan sarana prasarana
- b. Peningkatan pelayanan baik dari sumber daya manusia maupun sarana prasarana yang tersedia
- c. Peningkatan sumber daya manusia untuk menunjang pemasaran
- d. Meningkatkan kualitas pertunjukan
- e. Meningkatkan kuantitas pertunjukan di negara lain sebagai ajang promosi

Selanjutnya organisasi perlu menetapkan berbagai strategi yang lebih spesifik untuk mencapai sasaran dengan tetap berpedoman pada garis strateginya. Berbagai *alternative* strategi yang lebih spesifik dapat dikembangkan dengan menggunakan metode matriks SWOT. Cara membuat matriks SWOT ini adalah mencantumkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu matriks 3x3. Selanjutnya mencoba mengembangkan berbagai cara yang ditempuh yaitu:

- a. Memasangkan kekuatan dengan peluang (SO Strategi, menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang).
- b. Memasangkan kekuatan dengan ancaman (ST Strategi, menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman).
- c. Memasangkan kelemahan dengan peluang (WO Strategi, mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang)
- d. Memasangkan kelemahan dengan ancaman (WT Strategi, mengurangi kelemahan sekaligus juga menghadapi ancaman).

GREGET

<h3>Matriks SWOT</h3>	<p>Strength</p> <p>Sa. Latar belakang Candi</p> <p>Sb. Kemasan pertunjukan menarik</p> <p>Sc. 2 tempat pertunjukan</p> <p>Sd. Penonton lebih dari 1000</p> <p>Se. Banyak kelompok seni</p> <p>Sf. Kerjasama dengan BPW</p> <p>Sg. Di bawah manajemen PT TWCBPBRB</p> <p>Sh. Paket wisata</p> <p>Si. Klasifikasi harga tiket</p> <p>Sj. Pertunjukan kolosal</p> <p>Sk. Pelayanan diluar pertunjukan</p>	<p>Weakness</p> <p>Wa. SDM</p> <p>Wb. Penguasaan bahasa asing</p> <p>Wc. Penguasaan IT</p> <p>Wd. Kualitas gerak penari kurang maksimal</p> <p>Wd. Adegan yang sama untuk setiap pertunjukan</p> <p>We. Gerakan penari yang monoton</p> <p>Wf. Iringan karawitan</p> <p>Wg. tidak ada inovasi</p> <p>Wg. Kepengurusan kelompok seni kurang jelas</p> <p>Wh. Kostum penari usang</p> <p>Wi. Tata cahaya kurang maksimal karena</p> <p>Wj. lampu yang rusak</p>
	<p>Opportunities</p> <p>Oa. <i>Online ticketing</i></p> <p>Perkembangan budaya lain</p> <p>Ob. Teknologi kios-k</p> <p>Pemandangan alam yang indah</p> <p>Od. Visi dan misi pemerintah</p> <p>Oe. Yogyakarta</p> <p>Acara pentas budaya</p> <p>Of. Pasar global</p> <p>Og. Pameran produk budaya</p> <p>Oh. Festival sendratari</p> <p>Oi. Ramayana Dunia</p>	<p>SO Strategi</p> <p>Studi banding budaya ke negara lain</p> <p>Tampilan tentang Ramayana di kios k</p> <p>Tempat pertunjukan sesuai dengan musim</p> <p>Ikut serta dalam agenda budaya pemerintah</p> <p>ikut serta dalam pentas budaya</p> <p>pembuatan paket wisata untuk turis</p> <p>pembuatan <i>company profile</i></p>
<p>Threats</p> <p>Ta. Perkembangan budaya modern</p> <p>Tb. Perkembangan internet</p> <p>Pertunjukan budaya di tempat lain</p> <p>Tc. Perkembangan daerah wisata lain</p> <p>Td. Perkembangan industri pariwisata</p> <p>Perubahan lingkungan alam yang tak menentu</p>	<p>ST Strategi</p> <p>menonjolkan bangunan Candi</p> <p>mengadakan travel dialog</p> <p>mengadakan <i>company gathering</i></p> <p>menjalin kerjasama dengan BPW luar Jogja</p> <p>pembuatan variasi kemasan pertunjukan</p>	<p>WT Strategi</p> <p><i>up grade</i> ilmu manajemen melalui internet</p> <p>Pelatihan komputerisasi</p> <p>penggunaan media berbahasa asing</p> <p>pemanfaatan internet sebagai media pencarian informasi</p> <p>inovasi Sendratari Ramayana</p> <p>perkembangan pariwisata untuk memacu peningkatan kualitas pertunjukan dalam segala aspek</p> <p>daerah wisata lainnya sebagai tempat untuk <i>benchmarking</i></p>

PENUTUP

Dunia pariwisata menurut perspektif bisnis dan perspektif budaya mempunyai tujuan yang hampir berlawanan. Pariwisata dalam perspektif bisnis mengedepankan pencapaian tujuan secara efektif dan efisien semata-mata untuk kepentingan laba. Sedangkan dalam perspektif budaya lebih mengutamakan pada peningkatan nilai dan kualitas pelaku seni agar nilainya semakin mengakar dan kualitasnya semakin tinggi. Sendratari Ramayana Prambanan telah memberikan keuntungan atau laba yang tidak hanya berupa uang tetapi juga non material yang dirasakan oleh berbagai stakeholder sebagaimana dianalisis dalam bab empat. Hal tersebut sejalan dengan falsafah seni untuk pasar karena dalam pengelolaannya secara pemasaran khususnya, Sendratari Ramayana Prambanan memberikan pertunjukan yang sesuai dengan keinginan pasar sebagai contoh adalah penggunaan teks berbahasa Inggris dan Indonesia dalam pertunjukan Sendratari Ramayana di panggung terbuka untuk mengakomodasi penonton dari Indonesia dan luar negeri yang tidak mengerti jalan cerita pertunjukan.

Sendratari Ramayana cukup memenuhi syarat jika dikatakan sebagai bentuk organisasi seni yang berorientasi bisnis dan menerapkan prinsip-prinsip dasar manajemen seni pertunjukan sebagaimana tertuang dalam buku Langley Stephen seperti penegasan tujuan, pemilihan bentuk tontonan, sumber modal, penentuan peran, dan pengawasan. Pembagian tugas dalam pengelolaan pertunjukan Sendratari Ramayana juga sejalan dengan pendapat Ellfeldt dan Carnes mengenai personalia dan tugas-

tugasnya yang meliputi pimpinan artistik, penata panggung, penata busana, penata lampu, penata suara, penata musik, produser, dan pimpinan rumah tangga. Persoalannya adalah sejauh mana Sendratari Ramayana Prambanan mengimplementasikannya. Sendratari Ramayana Prambanan sudah mulai melakukan pengembangan-pengembangan baik dalam manajemen maupun dalam pertunjukannya dengan tetap mengacu pada ciri seni pertunjukan wisata yang dikemukakan oleh Soedarsono yaitu merupakan tiruan dari tradisi yang telah ada, disajikan secara singkat dan padat, penuh variasi dan menarik, mengesampingkan nilai sakral, dan mempunyai harga jual yang terjangkau. Dalam implementasinya, Sendratari Ramayana Prambanan mulai memasukkan unsur-unsur manajemen bisnis baik dalam organisasi maupun pemasarannya, empat P dalam *marketing mix* (*price, product, place, promotion*) mulai diintegrasikan dengan 4 C yaitu *customer solution* (solusi pelanggan), *customer cost* (biaya pelanggan), *convenience* (kenyamanan), dan *communication* (komunikasi), sehingga perkembangan Sendratari Ramayana Prambanan dari tahun ke tahun semakin meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Christie Mill, Robert.
1990. *Tourism The International Business*. Singapore: 1990 Prentice Hall, Inc.
Langley, Stephen.
1974. *Theatre Management in America (Principle and Practice): Producing for the Commercial, Stock, Resident, College, and Community Theatre*. New York: Drama Book Specialists (Publishers).

GREGG

- Muhadjir, Noeng.
2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin.
- Permas, Achsan; Chrysanti Hasibuan S., L.H. Pranoto, Triono Saputro.
2003. *Manajemen Organisasi Seni Pertunjukan*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Robbins, Stephen P. Robbins dan David A. Decenzo.
2000. *Fundamentals of Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Soedarsono, R.M.
Tahun? *Metodologi Penelitian Seni Pertunjukan dan Seni Rupa*. Bandung: Masyarakat Seni Pertunjukan Indonesia.
- Soedarsono, R.M.
2003. *Seni Pertunjukan dari Perspektif Politik, Sosial, dan Ekonomi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Soedarsono, R.M.
1999. *Seni Pertunjukan Indonesia dan Pariwisata*. Bandung: Masyarakat Seni Pertunjukan Indonesia.
- Soedarsono, R.M.
2002. *Seni Pertunjukan Indonesia di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.