

---

# PROSES MANAJEMEN DALAM PRODUKSI SENI PERTUNJUKAN

**Dadang Suganda**

TFA pada Prodi Seni Karawitan  
Fakultas Seni Pertunjukan ISBI Bandung  
Jalan Buahbatu No. 212 Bandung 40265  
[dadangsuganda@gmail.com](mailto:dadangsuganda@gmail.com)

## **ABSTRACT**

*Production Management of Performing Arts is an activity to organize and coordinate the use of human, material, financial, and information resources. This activity is conducted effectively and efficiently to create and enlarge benefits for the performing arts produced. Management of the Performing Arts can be considered as the process of achieving a variety of resources to produce multipurpose performing arts. It is also the process of reaching the goals and objectives of the organization, both commercially, socially, as well as potentially to maintain the existence of performance art itself.*

*Keywords: management, performing arts, production*

### **A. Pengantar**

**D**alam menghadapi era globalisasi sekarang ini, berbagai tantangan tentu akan dihadapi oleh organisasi-organisasi/kelompok-kelompok kesenian di Indonesia, dimana ruang lingkup aktivitasnya menjadi sangat luas dan rumit. Perkembangan ilmu dan teknologi dalam era globalisasi dewasa ini, menuntun para pelaku seni untuk selalu siap melakukan perubahan dan atau penyesuaian-penyesuaian guna terpenuhinya kebutuhan masyarakat pendukungnya yang senantiasa menuntut "kualitas".

Kegiatan berkesenian kini tidak lagi bersifat amatiran, juga bukan hanya sekedar untuk kebutuhan upacara keagamaan saja. Lebih dari itu kegiatan kesenian diarahkan selain untuk alat pengungkapan ekspresi pribadi senimannya, juga diarahkan untuk mempunyai kapasitas

sebagai industri budaya yang mampu memberikan penghidupan dan membuka lapangan usaha bagi mereka yang terlibat di dalamnya. Manajemen produksi seni pertunjukan merupakan kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alat, sumber daya dana, sumber daya bahan, serta sumber daya metode/materi secara efektif dan efisien, guna menciptakan dan menambah manfaat dari jasa seni pertunjukan yang diproduksinya. Kegiatan manajemen dibutuhkan untuk mengatur dan mengkombinasikan faktor-faktor produksi yang berupa sumber daya-sumber daya tersebut dengan memanfaatkan keterampilan atau *skills* yang dimiliki oleh para pelaku seni pertunjukan.

Pada kenyataannya kita sering menjumpai bahwa seni pertunjukan yang berasal dari lingkungan-lingkungan etnik, pada umumnya mengalami perkembangan di kota-kota besar. Hal ini tidak hanya menuntut para seniman pelaku umumnya dan para pimpinan organisasi seni khususnya untuk meningkatkan kemampuannya dalam bidang artistik semata, melainkan juga dalam bidang manajerial di samping bidang ilmu pengetahuan dan teknologi lainnya yang sifatnya penunjang.

Edy Sedyawati (1981), menjelaskan bahwa apabila kesenian dari lingkungan etnik hijrah ke lingkungan industri, maka ia akan mengalami modulasi dalam berbagai hal, seperti misalnya:

4. Tuntutan *efektif dan efisien* yang dianut oleh masyarakat industri, mengharuskan suatu pementasan seni pertunjukan untuk diselenggarakan di tempat dan waktu yang telah ditetapkan atas dasar kemungkinan untuk memperoleh hasil pendapatan yang maksimal. Di samping itu dengan adanya teknologi maju di bidang sarana dan prasarana seperti *lighting, sound system*, tata pentas, dan sarana penunjang pementasan lainnya, maka sifat dan bentuk pertunjukan pun disesuaikan dengan kondisi dari teknologi tersebut.
5. Tuntutan *keharmonian* mengenai durasi waktu pementasan, yang mengharuskan suatu pementasan untuk menyesuaikan durasi waktunya dengan laju kehidupan masyarakat industri, dimana dalam masyarakat industri kurang menyenangi bentuk pementasan



yang waktunya relatif cukup panjang, mereka lebih menyenangi bentuk pementasan yang waktunya relatif cukup padat akan tetapi berkualitas dan banyak variasi-variasinya.

6. *Tuntutan keidealan*, khususnya dalam seni pertunjukan yang berbentuk drama, maka tipe-tipe ideal dari pemeran-pemeran cerita lebih disesuaikan dengan norma-norma masyarakat industri. Dan apabila terdapat watak-watak yang stereotip mengalami kesulitan untuk melakukan perubahan-perubahan secara mencolok, maka penafsiran-penafsiran baru atas ideal-ideal lama tersebut kemudian disajikan dalam bentuk watak-watak fleksibel yang bersifat lawakan. Demikian pula dalam hal pokok-pokok pembicaraan, khususnya yang tidak berpola ketat, lebih umum mengikuti tren yang tengah terjadi pada saat itu.
7. *Tuntutan penggunaan bahasa*, pada umumnya penduduk kota cukup heterogen, maka penggunaan bahasa dari asal seni pertunjukan masing-masing menjadi kurang leluasa yang disebabkan oleh faktor lingkungan penonton dan para seniman pelaku. Sehingga mengharuskan penyaji pertunjukan-pertunjukan untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian supaya bahasa yang digunakannya lebih komunikatif dengan para penontonnya.

Kenyataan seperti ini, kiranya sulit untuk dihindari oleh para seniman yang hidup dalam masyarakat industri sekarang ini. Oleh karenanya tidak ada pilihan lain bagi para seniman pelaku, penyaji, dan pengelola organisasi-organisasi seni pertunjukan tradisi, kecuali menguasai manajemen secara lebih profesional.

## **B. Pembahasan**

Menurut M. Jajuli, (1994:156), "bahwa terdapat kecenderungan bahwa betapapun tingginya nilai aset budaya (kesenian) selama tidak memberi keuntungan akan tergeser. Akibatnya terjadi pergeseran nilai hidup, seni, dan budaya juga tidak terelakan".

Kondisi demikian tentu saja membawa dampak terhadap kehidupan Seni Pertunjukan Tradisional, yakni semakin tersisihkan dari kehidupan masyarakat para pendukungnya apabila para pengelolanya tidak berusaha untuk menyesuaikan dengan perkembangan dan selera masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian dapat diperoleh informasi,

bahwa pertunjukan Wayang Golek Cepak di Cirebon, Indramayu dan sekitarnya, yang semula menjadi pertunjukan primadona sudah mulai ditinggalkan oleh para pendukungnya dan semakin tersisihkan oleh bentuk-bentuk kesenian modern.

Berdasarkan paparan di atas, dapat diketahui bahwa semakin rumitnya tantangan-tantangan yang dihadapi oleh Seni Pertunjukan Tradisional. Permasalahannya sekarang upaya-upaya apakah yang perlu dilakukan oleh para pengelola Seni Pertunjukan, agar kesenian dapat tetap berperan di tengah persaingan yang semakin kompetitif dalam era globalisasi dan teknologi informasi yang sangat pesat.

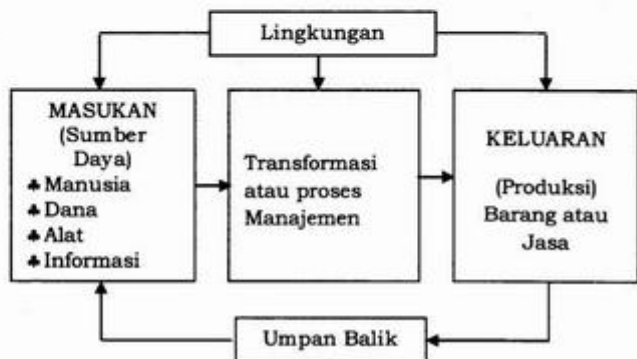
Bertitik tolak dari pemikiran, bahwa tidak sedikit kelompok-kelompok kesenian yang berguguran diakibatkan oleh lemahnya dalam sistem pengelolaan (manajemen). Dan tidak sedikit pula kelompok-kelompok kesenian *wayang golek*, *calung*, dsb., yang mendapatkan bantuan dana pembinaan, akan tetapi perkembangannya tetap kembang-kempis. Sistem pengemasannya, penyajiannya, dan teknik-teknik lainnya hampir sama sekali tidak mengalami perubahan; masih tetap bersifat konvensional, kurang inovatif, kurang kreativitas, bahkan kualitasnya cenderung menurun. Oleh sebab itu, kiranya penguasaan manajemen secara lebih profesional merupakan faktor penting untuk diperhatikan oleh para seniman pelaku, penyaji, dan pengelola seni pertunjukan. Meskipun demikian, bukan berarti hanya satu-satunya lemah dari segi faktor manajemen saja, akan tetapi masih terdapat beberapa faktor lain, seperti masih lemahnya sistem pembinaan pemerintah terhadap kesenian, sikap masyarakat yang ambivalen, dan faktor lainnya.

### **1. Manajemen Produksi Seni Pertunjukan**

Pada dasarnya manajemen produksi telah lama dikenal, yaitu sejak manusia menghasilkan barang dan jasa. Namun demikian pada kenyataannya baru mulai diperhatikan dan dipelajari dua abad yang lalu. Pengkajian-pengkajian yang dilakukan adalah dalam rangka mencari usaha-usaha untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Demikian pula halnya dengan manajemen produksi seni pertunjukan itu sendiri, manajemen seni pertunjukan baru berkembang di Amerika dan dipelajari di universitas-universitas sekitar tahun 1970-an (Charles dan Stephane, 1983). Dengan demikian, manajemen pertunjukan masih termasuk bidang manajemen yang paling muda, apalagi di Indonesia

belum begitu banyak berkembang. Meskipun istilah manajemen seni pertunjukan belum lama dikenal, akan tetapi sudah dapat dipastikan bahwa penerapan manajemen dalam kegiatan seni pertunjukan sudah lama dilakukan, yakni sejak adanya pertunjukan-pertunjukan kesenian di istana-istana. Walaupun pada saat itu mungkin masih belum berorientasi pada keuntungan secara material akan tetapi lebih kepada prestise, status, sosial, dan politik.

Gambar: Manajemen Produksi



Gambar di atas menunjukkan informasi yang dikumpulkan sepanjang proses. Informasi ini memungkinkan diambilnya keputusan mengenai perlu tidaknya suatu perubahan. Sistem produksi seni pertunjukan dapat diuraikan atau dianalisis dengan model ini, misalnya komponen-komponen organisasi seni pertunjukan yang berupa:

- Masukan : penonton/penanggap, artis, aktor, sutradara, koreografer, komposer, pemusik, penari, peralatan kesenian,
- Transformasi : Hiburan, Apresiasi Seni, Konsultasi/Pengelolaan Sumber Daya
- Keluaran : Pertunjukan/Pegelaran Seni Pertunjukan /Pengarahan
- Umpan Balik : Biaya pertunjukan, jumlah penanggap /penonton, kualitas pertunjukan
- Lingkungan : Peraturan pemerintah, budaya, ekonomi

James. A.F. Stoner (1990) menjelaskan terdapat banyak variasi dari proses transformasi atau konversi masukan menjadi keluaran. Transformasi fisik terjadi dalam usaha manufaktur, transformasi tempat terdapat dalam usaha transportasi, dan pertukaran terdapat dalam penjualan eceran. Dalam pergudangan, transformasi hanya terjadi pada persediaan, sementara pada konsultan hukum hal itu bersifat informasional, dalam obat-obatan berbentuk fisiologis dan dalam dunia hiburan transformasi tersebut menghasilkan kepuasan.

Berdasarkan pengertian tersebut, proses produksi jasa seni pertunjukan mencakup beberapa variasi yakni bersifat informasional pada saat memberikan konsultasi, bersifat fisiologis pada saat memberikan pengobatan, dan bersifat kepuasan pada saat memberikan hiburan.

Manajemen Produksi Seni Pertunjukan dapat diartikan sebagai upaya-upaya pengelolaan sumber daya melalui proses transformasi menjadi produk seni pertunjukan yang berdayaguna dan berhasilguna. Sedangkan yang dimaksud dengan Manajemen Produksi Seni Pertunjukan yang profesional, adalah manajemen yang dalam pelaksanaannya senantiasa didasarkan kepada tindakan-tindakan yang rasional, efektif, efisien, berorientasi pada pencapaian hasil yang berkualitas tinggi, dan sesuai dengan kondisi lingkungan budaya.

Menurut M.Jajuli (1994:2), bahwa "Seni Pertunjukan Tradisional (SPT) dapat dianggap sebagai padanan kata *performing arts*, yaitu suatu bentuk tontonan yang cara penampilannya didukung oleh perlengkapan seperlunya, berlaku dalam kurun waktu tertentu dan lingkungan tertentu. Kata tradisional lebih mengacu kepada materinya, yaitu produk seni yang bersumber dan telah dianggap sebagai milik sendiri oleh masyarakat lingkungannya"

## **2. Peranan Manajemen dalam Seni Pertunjukan Tradisional yang Profesional**

Dalam menghadapi era globalisasi sekarang ini, berbagai tantangan tentu akan dihadapi oleh organisasi-organisasi/kelempok-kelempok kesenian di Indonesia, misalnya, dalam dunia industri seni yang tengah terjadi saat ini, menuntut para pelaku seni untuk mampu menghasilkan karya-karya seninya yang berkualitas. Bagaimanapun

para pelaku seni umumnya, dan para pimpinan organisasi-organisasi khususnya yang sedang menghadapi kompetisi harus memberikan perhatian serius pada definisi strategik, yang menyatakan bahwa "kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan". Oleh sebab itu kunci utamanya adalah aspek-aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia, khususnya yang berkenaan dengan lingkungan organisasi, kemampuan, dan motivasi kerja.

Menurut Richard E. Kopelman (1986:24) bahwa perilaku kerja (*work behavior*) individu di lingkungan organisasi dipengaruhi oleh tiga hal besar yaitu kondisi dan keadaan lingkungan luar organisasi (*environment*), karakteristik organisasi (*organizational characteristics*) seperti struktur organisasi, sistem imbalan, kepemimpinan, gaya manajemen dan sebagainya serta karakteristik pekerjaan (*work characteristics*) yang dilaksanakan oleh individu tersebut seperti jadwal kerja, umpan balik kinerja, tingkat kenyamanan dan keamanan kerja serta hal-hal yang terkait dengan rancangan pekerjaan itu sendiri.

Ketiga faktor tersebut berinteraksi dengan sejumlah karakteristik individual (*individual characteristics*) yang melekat dalam diri pekerja seperti: pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*abilities*), motivasi, keyakinan, nilai yang dianut, dan sikap. Hasil interaksi inilah selanjutnya akan mengantarkan individu tersebut untuk menampilkan kinerjanya (*performance*) dan sekaligus mempengaruhi produktivitas kerja mereka.



Gambar: Ruang Lingkup Kegiatan Berkesenian

Kebijakan pengembangan industri wisata menuntut para seniman pelaku dan para pimpinan organisasi kesenian untuk dapat menghasilkan karya-karya seni yang berkualitas dalam arti memenuhi keinginan dan kebutuhan para wisatawan, sehingga produk-produk seni hasil karya para seniman tersebut memenuhi syarat standar untuk dijual kepada para wisatawan. Konsekuensi logis dari sistem demikian, maka orientasi dari produk-produk seni dalam bentuk seni pertunjukan tersebut harus dapat memenuhi kepentingan masyarakat dalam hal ini para wisatawan baik dalam segi artistiknya maupun dalam durasi waktu pertunjukan, dimana pada umumnya kaum wisatawan hanya memiliki waktu kunjungan yang relatif amat terbatas. Dalam pengertian demikian produk seni pertunjukan tersebut, diperlukan suatu pengemasan khusus dan apik tanpa harus menghilangkan nilai-nilai esensial yang terkandung di dalamnya, akan tetapi dikemas sedemikian rupa sebagai ... "suatu pertunjukan yang singkat, padat, dan penuh variasi" (Soedarsono, 1986). Dalam hal pengemasan demikian, dimaksudkan untuk lebih memadatkan dan atau memangkas hal-hal yang dianggap kurang rasional, dengan cara "menghilangkan isi yang dirasakan kurang memberikan makna ungkap... bertujuan untuk memenuhi kebutuhan publik yang tidak mempunyai waktu" (Mardimin, 1994).

Soedarsono, (1989:227) yang khusus meneliti seni pertunjukan Jawa Tradisional, membagi seni pertunjukan kemasan dalam tiga kategori yaitu:

1. Pertunjukan kemasan murni yang harus dinikmati secara sungguh-sungguh;
2. Pertunjukan sebagai pelengkap acara santap malam;
3. Pertunjukan yang hanya dimaksudkan sebagai pemberi suasana kejawatan bagi para tamu hotel yang baru tiba;

Bentuk kemasan kategori *pertama* di samping dapat berupa bentuk baru yang secara khusus diciptakan untuk wisatawan, juga dapat berbentuk fragmen-fragmen seni pertunjukan tradisi yang dipergelarkan khusus bagi wisatawan.

Bentuk kemasan kategori seni pertunjukan *kedua*, pada umumnya dipentaskan di hotel-hotel berbintang dan restoran-restoran terkenal. Bentuknya bisa berupa fragmen pertunjukan tradisi. Pertunjukan seperti ini tidak memerlukan konsentrasi penuh untuk dinikmatinya sebab hanya merupakan pengiring santap malam. Oleh





sebab itu pertunjukan yang membutuhkan perhatian penuh untuk dinikmati tidak pernah digunakan sebagai *opetzer* atau *dessert* sekalipun.

Bentuk kemasan kategori *ketiga*, biasanya lebih banyak bersifat *welcoming performance*, baik yang disajikan di lobi-lobi hotel berbintang, tamu kenegaraan yang kadangkala dipergelarkan di airport di halaman istana negara dan atau di balaikota. Tujuan utama pementasannya lebih banyak merupakan ungkapan selamat datang dengan suasana unik kedaerahan. Bentuknya bisa berupa tarian sekuler yang diciptakan khusus bagi acara tersebut, atau berupa *kiliningan/karawitan* tertentu.

Bentuk kemasan lainnya, merupakan hasil penataan recomposisi dari bentuk kesenian yang sudah ada, sehingga merupakan bentuk-bentuk kesenian baru, unik, dan asli yang dikemas sedemikian rupa secara apik dan menarik. Pada umumnya disajikan pada even-even tertentu, seperti hari jadi atau hari ulang tahun perusahaan/organisasi sosial masyarakat dan lembaga-lembaga pemerintah/swasta.

Tujuan utama pementasannya lebih banyak bersifat perpaduan antara berbagai jenis kesenian tradisi yang lebih berorientasi kepada pengembangan dan revitalisasi kesenian tradisi dalam rangka pelestarian dan pengembangan jenis-jenis seni tradisi yang sudah ada dengan suasana unik kedaerahan yang diciptakan khusus bagi acara tersebut. Sebagai suatu perkembangan seni, diciptakannya bentuk baru seni pertunjukan bagi memenuhi berbagai kepentingan ini merupakan suatu dampak yang positif. Hal ini menunjukkan adanya pertumbuhan untuk menjawab tantangan dan peluang kreativitas bagi para seniman pelaku. Sedangkan bagi upaya bentuk pengemasan yang sudah ada, dapat dikaitkan dengan rasionalisasi dalam rangka pemadatan yang bertujuan "... Yakni melestarikan seni sendiri" (Maridimin, 1994:146), sehingga seni tradisi menjadi tetap akrab dengan masyarakat para pendukungnya.

Hal ini, tentu saja merupakan peluang dan sekaligus tantangan yang berkaitan dengan kemampuan berkreativitas bagi para seniman pelaku itu sendiri. Paradigma berkesenian mempersyaratkan karya-karya seni yang memenuhi standar kualitas dan waktu yang dipersyaratkan guna memenuhi kebutuhan masyarakat, menjadi suatu tuntutan bagi setiap seniman pelaku. Dengan adanya pemangkasan waktu pementasan tersebut, bukanlah hal yang mudah tetapi akan

semakin kompleks sebab tidak hanya berkaitan dalam hal materi pertunjukan saja, melainkan juga berkaitan dengan penggunaan sarana dan prasarana pertunjukan itu sendiri, seperti jumlah pendukung, setting pentas, penggunaan kostum, dan sarana penunjang lainnya. Sedangkan di lain pihak tuntutan efektivitas harus tetap menjadi dasar utama bagi setiap pementasan.

Budhisantoso (1981/1982:25) menyatakan "bahwa apabila kebudayaan dianggap sebagai kompleksitas pengetahuan, dan kepercayaan atau keyakinan dari suatu komunitas, maka kesenian merupakan fungsi dinamis dari kebudayaan. Kesenian dapat berfungsi sebagai pedoman dan acuan bagi komunitas pendukungnya dalam bersikap dan bertindak guna memenuhi salah satu kebutuhan dasar hidupnya, kebutuhan ekspresi. Peradaban masa kini cenderung dilandasi oleh etos yang mengarah kepada rasionalitas, efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Hal ini membutuhkan manusia-manusia yang sadar terhadap perkembangan iptek, berfikir kritis dan kreatif, beretika solidaritas, dan berwawasan pada nilai budaya bangsanya. Implikasinya dalam dunia usaha (mengelola seni pertunjukan), menurut M.Jajuli, (2001:214) antara lain:

1. menciptakan iklim dan suasana yang sehat, yakni suasana yang memberikan kesempatan nyata dan sama bagi setiap orang serta berani berkompetisi;
2. mengembangkan lembaga-lembaga atau pranata-pranata sosial ekonomi yang mendukung;
3. meningkatkan keterampilan tenaga kerja dan mutu sumber daya manusia pada umumnya;
4. memacu setiap orang dalam upaya menguasai dan meningkatkan kemampuan teknologi.

Langley (1974:7-77), menjelaskan bahwa "tujuan akan menentukan suatu bentuk organisasi seni dan diperlukan empat kriteria, yaitu tujuan eksplisit, standar mutu, motivasi kerja, dan potensi pelakunya". Prinsip prinsip manajemen pertunjukan adalah (1) jelas tujuannya; (2) pemilihan bentuk tontonan; (3) meningkatkan modal; (4) mengatur peran, dan (5) pengawasan. Selanjutnya Ellfeldt dan Carnes dalam Jajuli (2001:215), menjelaskan bahwa kesuksesan produksi seni pertunjukan sangat ditentukan oleh pola kerjasama, karena merupakan bentuk tanggung jawab kepada penonton. Sebuah organisasi seni yang bertujuan sosial akan menekankan pada nilai kemanusiaan, sedangkan

yang bertujuan komersial akan menekankan pada nilai keuntungan finansial dan harga diri demi sandaran hidupnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Sutrisno (1991:264), bahwa menurut teori motivasi, seseorang akan bersedia bekerja dengan baik apabila orang tersebut berkeyakinan akan mendapatkan imbalan yang ada kaitannya dengan hasil kerjanya.

### **3. Seni Pertunjukan Sebagai Sebuah Model Produksi**

Sistem produksi seni pertunjukan, yang sebagian besar dikembangkan beberapa dekade yang lalu, perlu disesuaikan terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi yang tengah berlangsung sekarang ini. Oleh sebab itu manajemen produksi dan operasi telah mencuat sebagai aspek organisasi seni pertunjukan yang menarik minat dan penuh tantangan. Tiga kecenderungan telah menjadi bukti nyata yang, jika dibandingkan dengan pendekatan pada masa-masa yang lalu, dapat disebut bersifat revolusioner.

1. Keterlibatan dan partisipasi anggota organisasi yang semakin besar pada semua tingkat organisasi;
2. Perubahan mencolok dalam rancangan proses produksi. Seperti misalnya, metode yang efektif dalam pengintegrasian rancangan dengan tuntutan produksi sangat berperan untuk meningkatkan mutu dan daya olah;
3. Tumbuhnya pengakuan bahwa perhatian yang dicurahkan bagi peningkatan mutu seringkali berkaitan dengan produktivitas yang tinggi. Pada kenyataannya, produktivitas dan mutu saat ini dianggap sebagai sasaran pelengkap bukan sebagai alat bersaing.

Kecenderungan seperti ini bersifat revolusioner bila dibandingkan dengan pandangan tradisional yang menganggap manajemen produksi dan operasi terbatas pada industri pengolahan semesta. Memang pada awalnya hal tersebut sebagai industri manufaktur, dan terutama ditujukan pada produksi barang-barang fisik dalam jumlah besar dengan biaya serendah mungkin. Akan tetapi, sistem produksi terdapat juga pada industri jasa seni pertunjukan sebagaimana halnya dengan industri pengolahan, seperti tersirat dalam istilah yang baru "manajemen produksi seni pertunjukan" yang digunakan dalam pembahasan ini.

Manajemen produksi pada dasarnya meliputi (1) perencanaan sistem produksi/operasi; (2) pengorganisasian sumber daya manusia dan modal yang diperlukan; (3) pengarahan produksi dan tenaga kerja; (4) pemantauan terhadap prestasi sistem guna memastikan kesesuaiannya dengan sasaran organisasi.

Kegiatan untuk meningkatkan atau daya guna suatu jasa seni pertunjukan, sering dikenal sebagai kegiatan pentransformasian masukan (*inputs*) menjadi keluaran (*output*), tidaklah dapat dilakukan sendiri, tetapi dibutuhkan bantuan dan dilakukan secara bersama-sama dengan orang lain, sehingga diperlukan kegiatan manajemen. Kegiatan manajemen ini dibutuhkan untuk mengatur dan mengkombinasikan faktor-faktor produksi yang berupa sumber-sumber daya dan bahan guna dapat meningkatkan kegunaan dari jasa seni pertunjukan tersebut secara efektif dan efisien, dengan memanfaatkan ketrampilan atau *skills* yang dimiliki para menejanya.

Manajemen produksi seni pertunjukan merupakan kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alat, sumber daya dana, sumber daya bahan, serta sumber daya metode/materi secara efektif dan efisien, untuk menciptakan dan menambah kegunaan (*utility*) dari jasa seni pertunjukan yang diproduksinya. Dalam pengertian demikian, maka istilah manajemen tercakup semua kegiatan yang menghasilkan suatu jasa seni pertunjukan, serta kegiatan-kegiatan yang mendukung atau menunjang usaha untuk menghasilkan jasa seni pertunjukan tersebut. Sehingga dengan demikian dapatlah disadari bahwa manajemen produksi seni pertunjukan selalu terdapat dan berguna bagi organisasi seni pertunjukan.

Berdasarkan uraian di atas, dapatlah dinyatakan bahwa Manajemen Produksi Seni Pertunjukan merupakan proses pencapaian dan pengutilisasian sumber-sumber daya untuk memproduksi atau menghasilkan jasa seni pertunjukan yang berguna sebagai usaha untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Sasaran dari organisasi tersebut, antara lain adalah untuk memperoleh tingkat laba tertentu atau memaksimalkan laba, memberikan pelayanan dengan pelayanan tingkat yang baik, serta berupaya dan berusaha untuk menjamin eksistensinya organisasi seni pertunjukan tersebut.

M. Jajuli (2001:215), menjelaskan bahwa dalam menganalisis Seni Pertunjukan Tradisional (SPT), beliau menggunakan pendekatan yang disebutnya sebagai *catur sagatra* yang terdiri dari *pendekatan intrinsik* dan *pendekatan ekstrinsik*. Pendekatan intristik meliputi empat faktor, yaitu: (1) Ilmu manajemen; pelaku, motivasi pelaku, cara melakukan; (2) Produksi seni pertunjukan: tujuan, kebijakan, program dan prosedur; (3) Komposisi seni pertunjukan: struktur dan fungsi; (4) Khalayak penikmat, menyangkut tentang analisis pasar: konsumen, pesaing, situasi, distribusi, dan publisitas.

Pendekatan *ekstrinsik* adalah untuk membantu fenomena-fenomena yang muncul diluar konteks seni pertunjukan yang meliputi empat komponen, yaitu (1) Sosiologi: mengantisipasi lingkungan sosial; (2) Antropologi: simbol dan sistem nilai; (3) Ekonomi: kebijakan profit dan investasi; (4) Sejarah: dasar pengembangan. Keempat faktor tersebut merupakan suatu sistem dan sub sistem untuk mewujudkan manajemen seni pertunjukan yang profesional.

Berdasarkan paparan di atas, maka sangatlah jelas bahwa seni pertunjukan merupakan sebuah model produksi yang tidak bisa lepas dari faktor-faktor produksi itu sendiri.

Faktor manajemen dalam seni pertunjukan, komponen sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan artistik yaitu orang-orang yang menangani aktivitas di luar panggung, seperti pengelola keuangan, pengelola tiket, kontrak kerja, pengelola administrasi yang sifatnya umum, dan yang sejenisnya. Sedangkan orang-orang yang terlibat dalam kegiatan yang sifatnya non artistik (pekerja panggung) yaitu orang-orang yang menangani produksi atau sering juga disebut sebagai staf produksi, seperti misalnya penata tari (*choreographer*), penata musik (*composer*), sutradara, manager produksi, *stage manager*, manager artistik, dan yang sejenisnya. Komponen motivasi, yaitu mengarahkan, membimbing, memberi petunjuk, dan atau mendorong orang-orang yang terlibat dalam proses produksi, dengan tujuan agar mereka mau melaksanakan tugasnya, disiplin, memiliki loyalitas tinggi, mampu bekerja sama, tanggung jawab, terbuka, jujur, dan berorientasi pada tujuan.

Faktor produksi dalam seni pertunjukan, komponen tujuan senantiasa harus menjadi landasan sebagai dasar dalam menetapkan kebijakan-kebijakan, aturan-aturan, sistem produksi yang disesuaikan

dengan kondisi lingkungan. Pada dasarnya terdapat beberapa tujuan dalam proses produksi seni pertunjukan, seperti yang sifatnya komersial, sosial, atau pengembangan/pelestarian budaya. Komponen program, berkaitan dengan proses perencanaan produksi. Dalam merancang sebuah perencanaan, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah prinsip-prinsip dari perencanaan itu sendiri, seperti rasional, artinya dapat dimengerti dan dipahami oleh semua orang yang terlibat; sederhana, artinya mudah untuk dilaksanakan; dan fleksibel, artinya tidak kaku dan atau dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada saat pelaksanaan.

Faktor komposisi (bentuk) Seni Pertunjukan, terdiri dari komponen struktur yaitu yang berkaitan dengan sumberdaya-sumberdaya yang diperlukan dalam proses produksi, seperti:

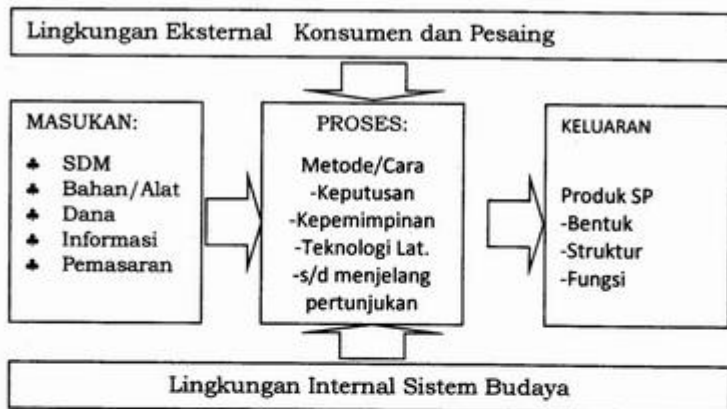
1. Sumber Daya Manusia: orang-orang yang terlibat dalam kegiatan proses produksi, baik kegiatan artistik maupun non artistik;
2. Sumber Daya Bahan: peralatan produksi, kostum, artistik, *lighting*, dan lain sebagainya;
3. Sumber Daya Dana: biaya latihan, biaya peralatan, biaya promosi, biaya upah kerja, biaya artistik, dan lain-lain;
4. Sumber Daya Informasi: informasi tentang kebijakan pemerintah, daya beli masyarakat/ekonomi, lingkungan budaya dimana pementasan akan dilakukan, dan lain-lain;
5. Sumber Daya Pemasaran: sasaran penonton, sasaran publikasi, sasaran sponsor, sasaran pendukung, dan lain-lain

Sumber daya-sumber daya di atas, diproses/ditransformasi melalui langkah-langkah manajemen (POAC), sampai menghasilkan *output* berupa produk Seni Pertunjukan tertentu sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Tujuan yang diharapkan dimaksud, dapat dikonotasikan dengan nilai fungsi. Dengan demikian fungsi juga menggambarkan hubungan sub-sub komponen dalam komponen struktur.

Faktor Khlayak Penikmat, yaitu sasaran dari produk seni pertunjukan itu sendiri. Hal ini perlu mendapat perhatian dan pertimbangan dalam memproduksi Seni Pertunjukan, khususnya yang berkaitan dengan kebijakan Pemerintah Daerah setempat, daya beli masyarakat/ekonomi, lingkungan budaya, keamanan, pesaing, dsb.



Sedangkan untuk sebuah model Proses Produksi Seni Pertunjukan, M.Jajuli (2001:218) memberikan contoh gambar sebagai berikut:



Sistem produksi seni pertunjukan merupakan bagian dari kerangka strategi organisasi yang menyeluruh. Rencana strategis organisasi seni pertunjukan harus berperan sebagai pedoman yang jelas dan konsisten bagi kebijakan produksi.

Tuntutan terhadap sistem produksi untuk mencapai strategi organisasi harus konsisten dengan rancangan dan kebijaksanaan sistem produksi. Sebagai contoh, misalnya sistem produksi yang tidak dapat segera diubah untuk menghasilkan produk-produk baru tidak konsisten dengan strategi organisasi yang menyesuaikan diri terhadap tuntutan masyarakat dan atau permintaan pelanggan yang berubah dengan cepat. Dalam hal ini M.Jajuli (2001:220), menjelaskan lebih lanjut bahwa untuk mewujudkan Manajemen Produksi Seni Pertunjukan yang trendi, dengan faktor intrinsik (manajemen, komposisi, produksi, dan khlayak penikmat) dapat meminjam dan atau menggunakan konsep maupun cara-cara yang dilakukan oleh ilmu-ilmu sosiologi, antropologi, ekonomi, dan sejarah (melalui pendekatan eksentrik). Sehingga dengan demikian keempat faktor intrinsik dan eksentrik merupakan suatu kesatuan totalitas.

Tuntutan-tuntutan untuk menghasilkan sebuah seni pertunjukan yang berkualitas dalam arti memenuhi permintaan masyarakat dan atau tuntutan perkembangan teknologi dan informasi sebagaimana dijelaskan

di atas, pengelolaan seni pertunjukan menjadi sangat kompleks dan rumit. Meskipun demikian, sebenarnya cukup menantang, merangsang dan menarik bagi orang-orang yang memiliki potensi, memiliki wawasan jauh kedepan, memiliki komitmen yang jelas, memiliki kreatif dan inovatif, memiliki keterbukaan, memiliki motivasi yang tinggi, mau bekerja keras, dan selalu proaktif dalam arti senantiasa mencari dan menanggapi setiap perkembangan, setiap informasi yang diperoleh sehingga dari informasi tersebut dapat dijadikan sebagai salah satu aset (sumberdaya) untuk ditindaklanjuti sebagai salah satu bentuk, jenis, struktur dan fungsi yang akan dijadikan sebuah produk seni pertunjukan melalui proses produksi.

Perkembangan teknologi dan informasi semakin dapat dirasakan dampaknya terhadap cara dan gaya masyarakat dalam berkesenian. Perkembangan teknologi harus dapat dimanfaatkan dalam rangka memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi oleh para pelaku seni pertunjukan, seperti penataan cahaya, penataan pentas, penataan suara, penataan busana, dan lain sebagainya. Perkembangan informasi harus dapat dijadikan sebagai salah satu aset sumber daya di dalam menetapkan tujuan organisasi (SP). Oleh sebab itu para pelaku, seniman, artis, dan semua orang yang terlibat dalam sebuah proses seni pertunjukan harus bersikap terbuka untuk dapat menerima masukan dan atau kritikan; melakukan evaluasi untuk bahan umpan balik; berorientasi kepada tujuan yang telah ditetapkan; memotivasi diri untuk memperoleh hasil yang lebih baik; dan membangun komitmen untuk menggalang kekuatan melalui kerjasama yang solid dan tangguh.

Dengan demikian, keberhasilan sebuah organisasi seni pertunjukan tidak hanya terletak pada pimpinan organisasi semata, akan tetapi juga terletak pada para pendukungnya, dengan kata lain keberhasilan pimpinan adalah keberhasilan para pendukung dan keberhasilan para pendukung adalah keberhasilan pimpinan. Oleh sebab itu kunci sukses meraih keberhasilan gemilang adalah membangun komitmen untuk menggalang kekuatan melalui kerjasama yang solid dan tangguh.

### C. Penutup

Manajemen Produksi Seni Pertunjukan, merupakan kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya manusia, sumber daya bahan, sumber daya dana, sumber daya



informasi secara efektif dan efisien untuk menciptakan dan menambah manfaat dari seni pertunjukan yang diproduksinya. Dengan demikian dapatlah dinyatakan bahwa Manajemen Seni Pertunjukan merupakan proses pencapaian dan pengutilisasian sumber daya-sumber daya untuk menghasilkan seni pertunjukan yang berdayaguna dan berhasilguna sebagai usaha untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, baik yang sifatnya komersial, sosial, maupun pengembangan, serta berusaha untuk menjamin eksistensinya seni pertunjukan itu sendiri.

Kegiatan untuk meningkatkan nilai guna seni pertunjukan, sering dikenal sebagai pentransformasian (output) menjadi keluaran (output), tidaklah dapat dilakukan sendiri, melainkan membutuhkan bantuan orang lain sehingga diperlukan kegiatan manajemen. Kegiatan manajemen dibutuhkan untuk mengatur dan mengkombinasikan faktor-faktor produksi yang berupa sumber daya-sumber daya untuk meningkatkan nilai guna seni pertunjukan secara efektif dan efisien, dengan memanfaatkan keterampilan atau skills yang dimiliki oleh para pelaku seni pertunjukan.

Dengan menggalang kekuatan melalui kerjasama yang solid dan tangguh, dilandasi dengan kerja keras, ulet, tekun, aktif, kreatif, inovatif, dan responsif dari para pelaku dan orang-orang yang terlibat di dalam seni pertunjukan, maka niscaya eksistensi seni pertunjukan akan tetap hidup dan berkembang di tengah-tengah masyarakat para pendukungnya dan mampu berkompetensi secara sehat dengan para pesaingnya.

Beragamnya bentuk, jenis, dan tipe organisasi seni pertunjukan yang ada pada saat ini, maka sistem pengelolaannya dan atau sistem manajemennya akan berbeda pula. Sistem manajemen yang baik bagi organisasi seni pertunjukan A, belum tentu efektif bagi organisasi seni pertunjukan B dan demikian sebaliknya. Hal ini disebabkan masing-masing organisasi memiliki lingkungan budaya yang berbeda, memiliki informasi yang berbeda, memiliki sumber daya yang berbeda, baik dari segi kuantitasnya maupun dari segi kualitasnya.

### Acuan Kepustakaan

- Assauri, Sofyan  
1998 *Manajemen Produksi dan Operasi*. Jakarta: UI Press.

- Budhisantoso, S  
1981 *Kesenian dan Nilai-Nilai Budaya, dalam Analisis Kebudayaan Tahun II/2*, Jakarta: Depdikbud.
- George, R. Terry, alih bahasa Winardi  
1986 *Azas-Azas manajemen*. Bandung: Alumni.
- Handoko, Hani  
1986 *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Jajuli, M  
1995 *Manajemen Produksi Seni Pertunjukan*. Surakarta: MCP.  
2001 *Paradigma Seni Pertunjukan: Sebuah Wacana Seni Tari, Wayang, dan Seniman*. Yogyakarta: YLB.
- James AF, Stoner, alih bahasa Alfonsus Sirait  
1990 *Management*. Jakarta: Erlangga.
- Kayam, Umar  
1981 *Seni Tradisi Masyarakat*. Jakarta: Sinar Harapan.
- Langicy, Stephen  
1974 *Theatre Management in America: Principle and Practice*, New York: Drama Book Specialists.
- Mardimin, Johanes, ed.  
1994 *Jangan Tangisi Tradisi: Transformasi Budaya Menuju Masyarakat Indonesia Modern*. Yogyakarta: Kanisius.
- Murgiyanto, Sal  
1985 *Manajemen Pertunjukan*. Jakarta: Depdikbud.
- Murtiyoso, Bambang  
1992 *Masa Depan Kesenian Tradisional Indonesia: Seminar Peran Manajemen dalam Pengembangan Seni Tradisi*, Surakarta: Taman Budaya Jawa Tengah, 28 November.
- Sedyawati, Edy  
1981 *Pertumbuhan Seni Pertunjukan*. Jakarta: Sinar Harapan.



Soedarsono, R.M.

1986 *Dampak Pariwisata Terhadap Seni Pertunjukan Indonesia (Yogyakarta dan Jawa Tengah)*. Jakarta: Dirjen Dikti Depdikbud.

1992 Bentuk Penyajian Seni Pertunjukan dan Pariwisata di Indonesia, *Ceramah Forum Ilmiah Gelar Budaya Nusantara* di TMII, 13-16 Juli 1992.

Soejono, Soeprapto

1997 Kenyataan dan Harapan: Dampak Industri Pariwisata pada Seni Pertunjukan. *Jurnal Seni Pertunjukan*, Th: VII-1927, Bandung MSPI.

Sutrisno, M.H.

1991 *Pengantar Bisnis*. Yogyakarta: Bagian Penerbit FE UII.