

Penulis

Muhammad Takari, adalah seorang dosen tetap di Departemen Etnomusikologi, Fakultas Sastra, Universitas Sumatera Utara di Medan. Keahlian beliau secara akademik adalah etnomusikologi ditambah pengkajian seni dan pengkajian media.

Sebagaimana halnya bidang-bidang dalam kehidupan lainnya, seni juga merupakan salah satu kebutuhan dan kegiatan sosial manusia. Seni muncul dalam kehidupan karena manusia menginginkan pemuasan terhadap hal-hal yang indah atau estetis. Untuk itu, dalam berkesenian ini selalu dilibatkan sistem pengelolaan atau manajemen yang dapat didekati dengan berbagai bidang ilmu, terutama manajemen dan seni. Penulis mengupas secara keilmuan bagaimana manajemen dan seni itu berpadu di dalam pengelolaan seni.



Manajemen Seni

MANAJEMEN SENI

Muhammad Takari

Studia Kultura
2008

MANAJEMEN SENI

Muhammad Takari

**Dosen Departemen Etnomusikologi
Fakultas Sastra
Universitas Sumatera Utara
Medan**

Penerbit:

Studia Kultura
**Fakultas Sastra
Universitas Sumatera Utara
2008**

MANAJEMEN SENI
Oleh: Muhammad Takari

Cetakan pertama, Juni 2008

Hak cipta dilindungi undang-undang

All right reserved

Dilarang memperbanyak buku ini
sebahagian atau seluruhnya
dalam bentuk apapun juga
tanpa izin tertulis dari penerbit

Penerbit: *Studia Kultura*,

Fakultas Sastra,

Universitas Sumatera Utara.

ISSN1412-8586

Halaman vii + 102

KATA PENGANTAR

Terlebih dahulu penulis ucapkan syukur ke hadirat Allah S.W.T. karena atas kehendak-Nya buku *Manajemen Seni* ini dapat dilesaikan pada tahun 2008. Adapun cita-cita menulis buku ini, telah lama penuliscanangkan, sekitar tahun 2000 yang lalu. Adapun cita-cita menulis buku ini, tak lain dan tak bukan dimotivasi dengan kepercayaan Departemen Etnomusikologi Fakultas Sastra, Universitas Sumatera Utara Medan, kepada penulis untuk mengasuh mata kuliah tersebut.

Namun karena sulitnya mengumpulkan materi-materi yang akan diajarkau, yakni dua bidang keilmuan sekali gus yaitu ilmu-ilmu seni (etnomusikologi, etnologi tari, antropologi teater) dan manajemen (ekonomi), maka baru tahun inilah bisa terwujud cita-cita tersebut. Selain itu, karena latar belakang penulis yang berasal dari disiplin ilmu-ilmu seni, maka bidang ilmu manajemen tentu saja tak begitu baik penulis kuasai. Ke depan penulis berharap dan memohon kerjasama dengan para pakar di bidang sains manajemen untuk menyempurnakan dalam arti nisbi, isi buku ini.

Buku ini mencoba menjelaskan bagaiman dasar-dasar ilmu manajemen, serta bagaimana terapannya untuk bidang-bidang kesenian. Seperti diketahui bahwa dalam ilmu manajemen terdapat fungsi-fungsi yang juga digunakan dalam praktik mengelola kesenian. Di antaranya adalah: perencanaan, pengorganisasian, penempatan sumber daya manusia seniman, penggerakan atau pemotivasian, dan pengawasan. Sementara itu, masyarakat kesenian yang ada di Nusantara ini juga memiliki sistem manajemennya sendiri yang diwarisi selama berabad-abad. Setelah

era globalisasi, sudah sewajarnya masyarakat seni Nusantara ini mengadopsi dan mengolah berbagai aspek manajemen dari kebudayaan Barat untuk diterapkan dalam kebudayaannya.

Tentu saja buku ini bagaikan tak ada gading yang tak retak. Untuk itu kami mohon kritik dan saran untuk menyempurnakan buku ini di masa-masa yang akan datang.

Medan, Juni 2008
Wassalam,

Penulis
Muhammad Takari

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I	
KONSEP MANAJEMEN	1
1.1 Pengantar	1
1.2 Manajemen dalam Konteks Kebudayaan Manusia	2
1.3 Asal-Usul Istilah Manajemen	5
1.4 Padanan Manajemen dalam Bahasa Indonesia .	6
1.5 Definisi Manajemen	7
1.6 Pendekatan Saintifik dalam Ilmu Manajemen	13
1.6.1 Pendekatan Operasional	14
1.6.2 Pendekatan Perilaku Manusia	15
1.6.3 Pendekatan Sistem Sosial	15
1.6.4 Pendekatan Sistem-sistem	15
1.6.5 Pendekatan Kuantitatif	16
BAB II	
KONSEP SENI	17
2.1 Definisi Seni Pertunjukan	17
2.2 Definisi Musik	19
2.3 Definisi Tari	20

BAB III

ILMU-ILMU SENI DAN PENDEKATAN ILMIAH	26
3.1 Seni dalam Kajian Estetika	26
3.2 Antropologi dan Seni	28
3.2.1 Interelasi	30
3.2.2 Etnomusikologi	30
3.2.3 Antropologi Tari	31
3.2.4 Kajian Pertunjukan Budaya dan/ atau Antropologi Teater	33
3.3 Beberapa Contoh Teori untuk Mengkaji Seni	34
3.3.1 Semiotika	34
3.3.2 Teori Evolusi	37
3.3.3 Teori Difusi	38
3.3.4 Teori Siklus Kuint dan Lainnya	38

BAB IV

FUNGSI MANAJEMEN:

PERENCANAAN, PENGORGANISASIAN,

PENENTUAN SDM, PENGARAHAN, DAN

PENGAWASAN	42
4.1 Pengantar	42
4.2 Teori Fungsionalisme	42
4.3 Lima Fungsi Utama	43
4.3.1 Perencanaan	47
4.3.2 Pengorganisasian	47
4.3.3 Penentuan Sumber Daya Manusia ...	51
4.3.4 Pengarahan	53
4.3.5 Pengawasan	58

BAB V

MANAJEMEN SENI SECARA TRADISIONAL ...	60
5.1 Pengantar	60
5.2 Guna dan Fungsi Seni	60
5.3 Manajemen Tradisional	64

BAB VI

CONTOH KASUS MANAJEMEN SENI

TRADISIONAL	74
6.1 Pengantar	74
6.2 Lembaga Studi Tari Patria	74
6.3 Sri Indra Ratu	78
6.4 Grup-grup Musik Keyboard di Sumatera Utara	81
6.4 Musik Tiup Batak di Medan	83
6.5 Grup Musik Pengisi Acara Hiburan di Hotel- hotel	84
6.6 Lembaga Kesenian USU	85
6.7 Pengalaman Sebagai <i>Event Organizer</i> Pesta Gendang Nusantara	87

BAB VII

ADOPSI SISTEM MANAJEMEN BARAT

DALAM SENI DI INDONESIA	90
7.1 Sistem Organisasi	90
7.2 Profesionalisme Seniman	90
7.3 Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen	91

BAB VIII

PENUTUP	93
8.1 Kesimpulan	83
8.2 Harapan	94

DAFTAR PUSTAKA	96
LAMPIRAN	99

BAB I

KONSEP MANAJEMEN

1.2 Pengantar

Manajemen adalah kegiatan mengelola atau mengurus sesuatu keperluan manusia. Dapat berbentuk sederhana seperti yang dilakukan oleh ibu-ibu rumah tangga dalam mengelola keuangan keluarga, bisa pula berbentuk lebih kompleks seperti seorang pengusaha tempé dalam mengelola usahanya yang melibatkan banyak orang. Atau perusahaan yang lebih besar, seperti Perusahaan Terbatas Perkebunan Negara (PTPN) yang melibatkan ribuan pekerja atau buruh, mandor, kepala bagian, kepala cabang, asisten, direksi, dewan komisaris, dan seterusnya dengan sejumlah permasalahan yang kompleks.

Dalam bidang kesenian juga demikian. Bagi seniman yang masih baru menapaki dunianya, ia bisa mengelola dirinya dan produksi serta pemasarannya secara sendirian. Katakanlah ia seorang pelukis. Kemudian setelah lukisan produksinya maju, maka ia membutuhkan orang lain sebagai staf atau pembantunya, misalnya pembuat bingkai dan kanvas. Kemudian setelah itu, jika ia dikenal secara meluas baik nasional atau internasional, ia memerlukan manajer yang dapat mengatur produksi jenis apa dan kepada siapa harus dijual atau dilelang. Manajer ini akan mencari semua peluang bisnis seni. Ia akan membentuk jaringan di tingkat global, dengan galeri-galeri internasional yang memiliki nama. Sehingga manajemennya lebih kompleks dibanding ketika ia masih awal merintis karirnya sebagai seniman seni rupa.

Dalam bentuk apa pun pekerjaan manusia, dalam rangka memenuhi kebutuhan sosioekonominya sehari-hari, ia memerlukan manajemen. Misalnya seorang guru sekolah menengah, ia pasti akan masuk ke dalam lingkungan yayasan pendidikan yang memiliki manajemen sendiri. Seorang nelayan akan masuk ke dalam himpunan nelayan yang biasanya memiliki koperasi yang bisa memberinya pinjaman untuk keperluan pekerjaan dan hidupnya, dengan manajemen yang khas pula. Demikian seterusnya, setiap manusia di dunia pasti akan mempraktikkan manajemen. Untuk itu perlu dipahami bagaimana kedudukan manajemen ini dalam konteks kebudayaan manusia.

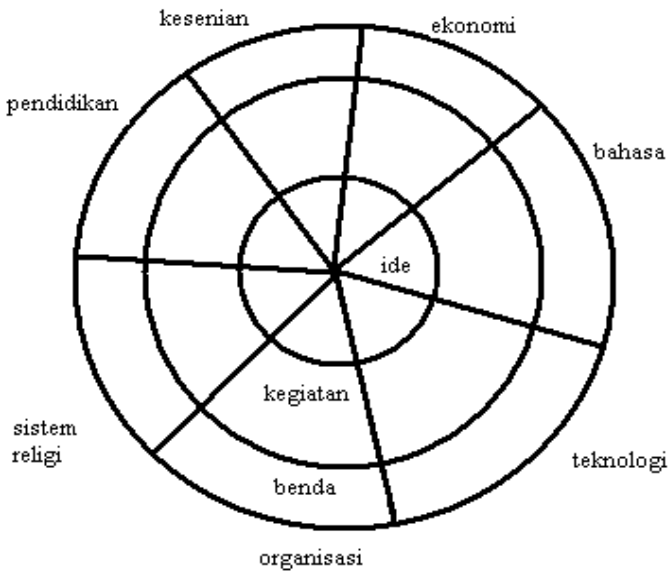
1.2 Manajemen dalam Konteks Kebudayaan Manusia

Kebudayaan adalah segala gagasan dan kegiatan manusia dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari yang dijadikan milik manusia melalui proses belajar (Koentjaraningrat 1980). Kebudayaan juga sering didefinisikan sebagai segala cipta, rasa, dan karsa manusia. Kebudayaan itu memiliki dimensi isi dan wujud. Isi kebudayaan terdiri dari dari tujuh unsur kebudayaan universal, sementara wujudnya ada tiga. Isi kebudayaan adalah: ekonomi, bahasa, teknologi, organisasi, sistem religi (agama), pendidikan, dan kesenian. Di sudut lain, kebudayaan terdiri dari tiga wujud, yaitu berupa: ide, kegiatan, dan benda-benda. Hubungan antara isi dan wujud kebudayaan ini dapat dilihat dari Bagan 1 berikut ini.

Pada Bagan 1 terlihat dengan jelas bahwa manusia selalu membentuk organisasi, manusia juga memiliki kesenian, dan manusia wajib bekerja untuk memenuhi keperluan ekonominya. Tiga unsur kebudayaan ini ditambah empat unsur lainnya sangat erat kaitannya dengan manajemen atau pengelolaan hidup manusia.

Dengan demikian, masalah manajemen dalam kehidupan manusia, harus dilihat dalam konteks kebudayaan yang lebih holistik.

Bagan 1.
Hubungan Wujud dan Isi Kebudayaan



Untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari manusia melakukan berbagai usaha, yang diperolehnya melalui proses

belajar. Keperluan hidup ini mencakup berbagai aspek, seperti keperluan akan pangan, sandang, perumahan yang tercakup dalam bidang ekonomi. Begitu pula keperluan komunikasi dalam bentuk verbal melalui bahasa atau nonverbal. Keperluan lainnya adalah manusia selalu ingin mudah dalam bekerja sehingga muncul teknologi dan peralatan hidup. Di samping itu, manusia memerlukan hidup secara bersama, dan kemudian mendirikan organisasi-organisasi berdasarkan kepentingan bersama seperti organisasi: etnik, keagamaan, pekerjaan, pendidikan, profesi, dan lainnya. Manusia adalah makhluk sosial, *homo socius*. Manusia juga memerlukan pendidikan, yang membedakannya dengan makhluk hewan. Berkat pendidikan ini, manusia memiliki peradaban (sivilisasi) dan berkembang dari masa ke masa. Pendidikan ada yang bersifat formal dan ada pula yang informal. Dalam rangka hidup di dunia ini manusia biasanya merasakan ada kekuatan yang menciptakan dan mengatur dirinya, serta ada kekuatan ghaib di luar alam nyata, maka manusia memerlukan sistem religi atau agama.

Selain itu, pada dasarnya manusia memerlukan keindahan dalam kehidupannya. Keperluan terhadap keindahan ini dipenuhi oleh sebuah unsur budaya yang disebut *kesenian*, *seni*, atau lazim juga disebut *seni budaya*. Seni juga bermacam-macam bentuknya. Jika ia disajikan melalui dimensi nada dan rtime maka disebut seni musik. Jika disajikan melalui ruang, waktu, dan tenaga dengan peran utamanya tubuh manusia itu sendiri seni ini disebut tari. Jika menggunakan titik, wama, garis, ruang, dan sejenisnya disebut seni rupa. Jika menggunakan dialog bahasa, panggung, tata cahaya, tata busana, cerita dan sejenisnya disebut seni teater. Jika menggunakan paduan teknologi seperti internet, televisi, radio, dan sejenisnya disebut seni media rekam.

Dalam rangka kegiatan berkesenian ini, manusia yang terlibat di dalamnya perlu sebuah sistem pengelolaan, agar prosesnya terjadi secara teratur, terarah, terpadu, dan mencapai sasaran. Oleh karena itu, maka diperlukan pengelolaan (manajemen). Cara mengelola kesenian ini ada yang berakar dari tradisi setempat, dan ada pula yang mengadopsi cara-cara pengelolaan organisasi kesenian dari Dunia Barat.

Cara-cara pengelolaan seni yang berakar dari tradisi seperti di Indonesia misalnya, masih kental bersuasana penonjolan pada pimpinan atau bintang, terutama jika menyangkut masalah honorarium. Kesenian tradisi Indonesia juga biasanya hanyalah dijadikan mata pencaharian sampingan, di samping mata pencaharian pokok. Jarang kelompok seni yang menekuni secara serius dan menjadi profesional yang mengutamakan pencaharian di bidang seni, terutama untuk seni yang memerlukan kelompok organisasi. Bahkan belakangan ini, ramai para seniman yang berpindah profesi menjadi ahli politik, terutama di bahagian eksekutif pemerintahan, setelah era reformasi. Ini menunjukkan bahwa para seniman itu lebih suka “loncat pagar” ketimbang serius dengan profesi kesenimanannya. Padahal dalam pengalaman manusia di dunia ini, bidang seni apabila dilakukan dengan serius menjadi andalan mata pencaharian yang begitu mencengangkan penghasilannya. Lihat saja penghasilan yang relatif besar para seniman seni rupa temama dunia, seperti Pablo Picasso, Raden Saleh, Basuki Abdullah, Affandi. Begitu juga pemain sinetron Anjas Asamara, Titi Kamal, dan lainnya. Penyanyi Ebiet G. Ade, Edi Silitonga, konduktor Adi M.S., Erwin Gutawa, pemusik Purwa Caraka. Itu adalah segelintir contoh seniman yang berhasil di dunianya. Mereka semuanya dapat berhasil ditentukan oleh cara pengelolaan, baik dari sisi produksi, organisasi, atau pemasaran. Pengelolan seni ini menjadi begitu penting apabila yang dihadapi

adalah dunia industri seni, yang sangat kental dengan suasana bisnis. Bisnis seni sendiri begitu menonjol setelah dunia mengalami proses globalisasi. Untuk itu mari kita kaji bagaimana asal-usul istilah manajemen atau pengelolaan ini, dalam konteks ilmu pengetahuan dan peradaban manusia.

1.3 Asal-Usul Istilah Manajemen

Manajemen adalah sebuah istilah yang merupakan unsur serapan yang berasal dari bahasa Inggris *management*. Jika ditelusuri lebih jauh, maka kata ini berasal dari kata dalam bahasa Italia *managgio*, yang juga merujuk dari kata *managgiare*, serta dari bahasa Latin *manus*, yang artinya adalah tangan.

Dalam bahasa Inggris kata *manage* memiliki empat pengertian, yaitu: (a) *to direct and control* artinya membimbing dan mengawasi; (b) *to treat with care* artinya melakukan dengan seksama; (c) *to carry on business or affairs* artinya mengurus perdagangan (bisnis) atau persoalan-persoalan; dan (d) *to achieve one's purpose* yang artinya mencapai tujuan tertentu (lihat *Webster's New Collegiate Dictionary*).

Sementara kata *management*, dalam kamus yang sama memiliki dua makna, yaitu: (a) *act or art of managing, conduct, control, direction*, yang artinya adalah kegiatan atau seni mengelola, memimpin, mengawasi, dan mengarahkan; (b) *the collective body of those who manage any enterprise or interest* yang artinya badan kolektif yang mengelola sesuatu perusahaan atau kepentingan.

1.4 Padanan Manajemen dalam Bahasa Indonesia

Dalam bahasa Indonesia, terminologi manajemen dipadankan dengan beberapa kata yang memiliki nosi yang hampir sama. Penggunaannya juga tergantung kepada institusi yang ada di

Indonesia. Misalnya di Lembaga Administrasi Negara digunakan istilah *kepemimpinan*. Di Universitas Indonesia pula, digunakan istilah *ketatalaksanaan*. Kemudian, di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta digunakan istilah *pengurusan* dan *manajemen*. Di Universitas Padjadjaran Bandung digunakan istilah *pengurusan* dan *manajemen*. Di Balai Pembinaan Administrasi Gama Yogyakarta digunakan istilah *manajemen*. Di lembaga Angkatan Darat digunakan istilah *pembinaan*. Di Universitas Sumatera Utara (dalam Fakultas Ekonomi) digunakan istilah *manajemen*.

Seorang pakar manajemen Prayudi Atmosudirjo mengusulkan penggunaan kata *pengurusan*, *kepemimpinan*, *ketatalaksanaan*, dan *ketatapengurusan*. Beberapa kalangan di Indonesia, mengusulkan padanan kata manajemen dengan kata *pengelolaan*. Bahkan dalam bidang kesenian, ada sebuah institusi yang mengurus kesenian menggunakan kata Yayasan Kelola yang berpusat di Surakarta dipimpin oleh Sardono Waluyo Kusumo.

Dalam konteks kebudayaan etnik di Sumatera Utara, pada masyarakat Batak Toba, Mandailing, dan Angkola, selalu digunakan istilah *mangatur*, seperti yang tercermin dalam kalimat: “*Ise na mangatur negara on?*” (Siapa yang mengatur negara ini?). Biasanya dijawab: “*Hepeng na mangatur negara on.*” (Uang yang mengatur negara ini.) Walau agak sedikit menyindir, kalimat tanya dan jawaban itu umum dipahami dan diucapkan sebagai bahan wacana kritis masyarakat Sumatera Utara yang heterogen.

Kalau kita runtutkan asal-usul istilah kata manajemen dan padanannya dalam bahasa Indonesia, maka dapat dilihat dalam Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1.
Asal Usul Istilah Manajemen dan Padanannya

dari luar

mangement (Inggris) – *managgio, managgiere* (Italia) – *manus* (Latin)

serapan ke dalam

manajemen – kepemimpinan – ketatalaksanaan – pengurusan – pembinaan – ketatapengurusan – pengelolaan.

1.5 Definisi Manajemen

Banyak pakar manajemen mendefinisikan istilah ini menurut perspektifnya masing-masing, namun masih ditemui “benang merah” apa yang mereka kemukakan. Di antara pakar itu adalah sebagai berikut ini.

(a) Koontz dan O’Donnell dalam bukunya yang bertajuk *Principles of Management* menyatakan definisi istilah ini sebagai *management is getting things done through other people*. Artinya manajemen adalah pelaksanaan pekerjaan bersama-sama orang lain.

(b) Livingstone dalam bukunya yang bertajuk *The Engeneering of Organization and Management*, mendefinisikan manajemen sebagai *the function of management is to reach the goal by the best means, with the least expenditure of time and money, usually with the best use of existing facilities*. Artinya fungsi manajemen adalah mencapai tujuan dengan cara-cara yang terbaik, yaitu dengan pengeluaran waktu dan uang sedikit-dikitnya, biasanya dengan menggunakan fasilitas yang ada sebaik-baiknya.

(c) Pakar lainnya yaitu Millet dalam bukunya yang bertajuk *Management in the Public Service* mendefinisikan manajemen

sebagai berikut. *Management is the process of directing and facilitating the work of people organized in formal group to achieve a desired end.* Maksudnya, manajemen adalah sebuah proses pengarahan dan pemberian fasilitas terhadap pekerjaan orang-orang yang terorganisasi dalam kelompok formal untuk mencapai satu tujuan yang dikehendaki.

(d) Sementara itu, Pfiffner dalam buku karyanya yang berjudul *Public Administration* mengemukakan definisi manajemen sebagai berikut. *Management is concerned with the direction of these individuals and functions to achieve ends previously determined.* Artinya manajemen memusatkan perhatian kepada pengarahan orang-orang dan memberikan fungsi-fungsi untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

(e) Waldo dalam tulisannya yang bertajuk *Public Administration*, mendefinisikan manajemen sebagai berikut: *management is the action intended to achieve rational cooperation in an administrative system.* Manajemen adalah tindakan yang bertujuan untuk memperoleh kerjasama yang rasional dalam satu sistem administrasi.

(f) Terry dalam bukunya yang bertajuk *Principles of Management* mendefinisikan manajemen sebagai berikut. *Management is the accomplishing of predetermined objectives through the efforts of other people.* Manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan melalui usaha bersama-sama orang lain.

(g) Menurut Terry dan Rue (2000:1) *manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.* Manajemen adalah suatu kegiatan, yang pelaksanaannya adalah disebut

managing (pengelolaan) sedang pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola.

Dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh para pakar manajemen di atas, maka dapat ditarik kesimpulan tentang definisi manajemen sebagai berikut. (a) *Manajemen diperlukan untuk mencapai tujuan dan pelaksanaan pekerjaan.* (b) *Manajemen merupakan sistem kerjasama yang kooperatif dan rasional.* (c) *Manajemen menekankan perlunya prinsip-prinsip efisiensi.* (d) *Manajemen terikat kepada sistem kepemimpinan atau pembimbingan.* Dalam konteks manajemen seni, sebuah organisasi kesenian mestilah memiliki tujuan serta aktivitasnya. Kalau seni pertunjukan melibatkan aktivitas seniman (musik, tari, teater, dan kru) serta penonton penikmat. Secara budaya didukung pula oleh masyarakatpemilik kesenian itu. Kelompok kesenian ini juga sebagai sebuah institusi tempat bekerjasamanya antara seniman. Tanpa kerjasama tentu tak akan lancar perjalanan sebuah organisasi kesenian. Kerjasama ini dibangun dengan prinsip-prinsip kooperatif dan masuk akal atau rasional. Tanpa ini sebuah grup kesenian akan mengalami berbagai permasalahan. Kemudian agar kelompok kesenian itu, dapat hidup dan berkembang, terutama untuk sinerjinya antara pendapatan dan pengeluaran, maka harus ada efisiensi manajemen. Selanjutnya agar sebuah kelompok kesenian itu memiliki arah untuk emncapai tujuan yang telah ditetapkan harus ada sistem kepemimpinan, seperti harus adanya ketua dibantu oleh sekretaris, bendahara, pimpinan bidang produksi tari, pimpinan bidang produksi musik, manajer panggung, sampai kepada seniman, dan kru tata cahaya, tata busana, tata pentas, dan seterusnya. Yang dipimpin harus menghormati keputusan yang diambil berdasarkan keputusan bersama. Yang memimpin manajer juga mestilah bertipe integralistik, mengayomi, mau mendengar

saran, agar kelompoknya berjalan dengan baik, lancar, dan terkoordinasi.

Dalam manajemen, seorang yang menjadi manajer akan mengambil alih kewajiban-kewajiban baru, yang seluruhnya bersifat "managerial." Yang penting di antaranya adalah meniadakan kecenderungan untuk melaksanakan sendiri semua urusan. Tugas-tugas operasional, dicapai melalui usaha kerja para bawahan sang manajer. Pada hakikatnya, tugas seorang manajer adalah menggunakan usaha para bawahannya secara berdayaguna. Namun jarang para manajer yang benar-benar menghabiskan waktunya dengan pengelolaan. Biasanya mereka melaksanakan suatu pekerjaan yang tidak bersifat manajemen. Oleh karenanya sistem pendelegasian dan pembagian tugas diperlukan sekali, agar manajer tidak kewalahan dan kelelahan menghadapi permasalahan dan tantangan.

Seperti tercermin dalam berbagai definisi di atas, maka biasanya manajemen dihubungkan dengan suatu kelompok. Memang seseorang itu biasanya mengurus urusan-urusannya secara sendiri saja, tetapi dasar yang penting dalam manajemen adalah suatu kelompok usaha bersama (*cooperative endeavor*). Karena adanya berbagai keterbatasan orang perorangan, maka perlu mendayagunakan kelompok itu demi mencapai tujuan-tujuan yang paling pribadi.

Manajemen mempunyai tujuan tertentu dan tidak dapat diraba. Para manajer dan orang yang terlibat dalam satu manajemen berusaha untuk mencapai hasil-hasil tertentu, yang biasanya diungkapkan dengan istilah-istilah *objectives* (tujuan) atau hal-hal yang nyata. Usaha-usaha kelompok itu memberi sumbangannya kepada pencapaian-pencapaian dalam konteks tujuan yang telah ditetapkan. Mungkin manajemen dapat digambarkan sebagai tidak nyata, karena ia tidak dapat dilihat, tetapi hanya terbukti oleh

hasil-hasil yang ditimbulkannya (*output*) atau hasil kerja yang memadai, kepuasan manusiawi dan hasil-hasil produksi serta jasa yang lebih baik.

Manajemen dapat dikategorikan sebagai sains (ilmu pengetahuan) dan seni sekali gus. Terjadi perkembangan yang teratur manajemen sebagai satu ilmu pengetahuan, yang berdasar kepada kepada kebenaran-kebenaran umum. Hubungan-hubungan sebab dan akibat antar variabel dalam manajemen, sudah ditentukan dan diungkapkan dalam bentuk generalisasi, yang tunduk kepada penelitian selanjutnya dan disesuaikan dengan pengetahuan baru. Semua ilmu pengetahuan bersifat dinamis, termasuk manajemen. Jika sains tidak dinamik, maka sekarang kita tidak akan memiliki banyak ilmu, yang kita ambil dari orang-orang Mesir Kuno atau penduduk Kekaisaran Romawi, ilmuwan China, India, Timur Tengah dan lainnya. Seandainya manusia ini tidak saling belajar ilmu, tentu saja ilmu matematika tak akan maju, karena angka nol ditemukan di India dan Timur Tengah, begitu juga aljabar disebarkan dari Timur Tengah, berbagai teknologi canggih dipelajari daripusat-pusat ilmu teknologi seperti Jerman, Jepang, dan Amerika Serikat.

Seni adalah pengetahuan bagaimana mencapai hasil yang diinginkan. Seni adalah kecakapan yang diperoleh dari pengalaman, pengamatan, pelajaran, serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan manajemen. Seni manajemen memerlukan kreativitas, atas dasar ilmu manajemen. Oleh karena itu sains dan seni dalam bidang manajemen saling melengkapi.

Untuk dapat membedakan pengertian ilmu (sains) dengan seni (*art*), dalam konteks manajemen, kita boleh merujuk pendapat Terry dalam bukunya *Principles of Management* seperti dituangkan dalam Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2.
Manajemen Sebagai Ilmu dan Seni

Manajemen	
Ilmu (Sains)	Seni
Kemajuan diperoleh dengan ilmu	Kemajuan diperoleh dengan praktik
Pembuktian	Perasaan
Ramalan	Perkiraan
Menentukan	Menggambarkan
Ukuran	Pendapat-pendapat

Dalam konteks kehidupan manusia, misalnya seorang komponis yang merancang atau menciptakan sebuah komposisi musik yang baru lulus dari sebuah universitas, berbeda dengan seorang komponis yang telah berpengalaman puluhan tahun. Perbedaan itu bukan disebabkan oleh teori-teori yang diperoleh dari perguruan tinggi, tetapi disebabkan oleh perbedaan pengalaman. Mereka yang telah berpengalaman menerapkan teorinya disesuaikan dengan pengalamannya, sehingga ia memiliki kemahiran tersendiri. Demikian juga dengan penari misalnya, bagi yang baru masuk ke dunia tari sebagai penari walaupun tingkat pendidikan formalnya lebih tinggi dari yang berpengalaman, ia akan melakukan tarian yang tidak sama nilai estetis dan penjiwaannya dibanding seorang penari yang berpengalaman, meskipun pendidikannya lebih rendah.

1.6 Pendekatan Saintifik dalam Ilmu Manajemen

Manajemen sama tuanya dengan peradaban di Yunani Kuno dan Kerajaan Romawi. Ditemukan berlimpah-limpah bukti dari manajemen dalam arsip sejarah pemerintahan, tentara, dan

pengadilan. Menjelang paruh pertama abad ke-19, manajemen maju seiring dengan peningkatan alat-alat produksi. Rangsangan kerja, penentuan biaya produksi, dan ukuran kerja mulai digunakan. Sepanjang abad ke 19 dan 20, makin banyak peneliti, industrialis, dan pegawai pemerintah yang tertarik pada manajemen. Perhatian diarahkan kepada organisasi, penggunaan waktu yang efektif, dan pengawasan anggaran. Usaha-usaha penting diarahkan kepada perkembangan teori dan pengembangan manajemen.

Sejak tahun 1939, para ahli manajemen berprinsip bahwa manusia merupakan pertimbangan terpenting dalam manajemen mendapat angin dan menyebabkan banyak ilmuwan berpaling kepada penelitian perilaku manusia. Beberapa dekade kemudian, ditemukan komputer, yang berdampak kepada penekanan kajian yang lebih besar kepada metode-metode analisis kuantitatif dalam manajemen.

Penggunaan matematika dan statistik merupakan pendekatan yang baru terhadap manajemen. Yang lebih akhir, adalah masuknya pendekatan-pendekatan lain, seperti pemusatan pada pengambilan keputusan dan analisis sistem-sistem ke dalam arus utama pemikiran manajemen. Dari berbagai perkembangan ini, muncullah beberapa pendekatan utama terhadap manajemen. Seringkali diacu sebagai teori-teori manajemen, atau sebagai "aliran-aliran pemikiran manajemen." Hasilnya beberapa buah teori merintis bidang-bidang yang baru. Yang lain merupakan penyesuaian-penyesuaian atau campuran dari konsep-konsep terdahulu. Manajemen adalah satu pokok bahasan yang universal dan konsep itu menarik peneliti-peneliti dan para praktisi dari bidang-bidang yang sangat beraneka ragam, termasuk di dalamnya ilmu-ilmu: ekonomi, psikologi, sosiologi, ilmu politik, matematika, dan tentu juga seni.

Mengenal setiap aliran utama pemikiran itu dapat membantu proses penelitian manajemen dan memperkirakan perkembangan dan kegunaannya. Terdapat lima pendekatan atau aliran utama dalam ilmu manajemen, seperti yang akan diuraikan berikut ini.

1.6.1 Pendekatan Operasional

Dalam pendekatan ini, manajemen biasanya dikaji dari titik pandang apa yang diperbuat seorang manajer, sehingga ia layak memenuhi persyaratan untuk dapat dikatakan sebagai seorang manajer. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan manajer ini disebut proses manajemen. Pendekatan proses operasional ini, memusatkan perhatian kepada fungsi-fungsi dasar manajemen. Jadi pada prinsipnya proses pendekatan ini menumpukan pada proses yang dikerjakan para manajer dalam konteks manajemen.

1.6.2 Pendekatan Perilaku Manusia

Inti pendekatan ini adalah perilaku manusia. Oleh karena itu ilmu manajemen mengambil berbagai metode dan konsep ilmu sosial, terutama psikologi dan antropologi. Penekanan perhatian diberikan kepada hubungan-hubungan perorangan serta dampaknya. Individu dipandang sebagai makhluk sosiopsikologis. Seni manajemen dikaji secara mendalam dan hubungan sosial antara manusia dideskripsikan dalam istilah-istilah manajemen. Sebagian orang memandang manajer itu sebagai pemimpin, dan memperlakukan semua kegiatan-kegiatan orang yang dipimpinya sebagai keadaan yang berkaitan dengan aspek manajerial. Pengaruh lingkungan dan akibat yang memberi motivasi pada perilaku manusia, dikaji melalui penelitian. Dalam sejarah ilmu manajemen, pendekatan perilaku manusia ini cukup memberikan sumbangan yang besar.

1.6.3 Pendekatan Sistem Sosial

Para pendukung pendekatan ini memandang manajemen sebagai suatu sistem sosial, atau dengan perkataan lain, sebagai suatu sistem interelasi budaya. Manajemen harus berorientasi sosiologis, berurusan dengan berbagai kelompok sosial dan hubungan dengan budayanya. Kemudian berusaha menyatukan kelompok-kelompok ini ke dalam suatu sistem sosial. Sebuah organisasi dianggap sebagai sebuah organisme sosial, menjauhi segala pertentangan dan para anggotanya harus melakukan interaksi. Pendekatan ini memperhitungkan muncul, manfaat, dan fungsi organisasi informal, yang tumbuh karena faktor-faktor sosial. Pendekatan ini juga mengkaji etika, pengaruh masyarakat, serikat kerja, dan pemerintah.

1.6.4 Pendekatan Sistem-sistem

Konsep-konsep sistem-sistem umum merupakan inti yang dikembangkan pendekatan ini. Satu sistem dapat dipandang sebagai suatu kumpulan dua komponen atau lebih, yang saling memiliki pola hubungan tertentu, dan satu kegiatan menimbulkan reaksi pihak lain. Dengan kata lain, sebuah sistem adalah seperangkat komponen yang saling berhubungan dan saling beraksi. Sistem-sistem bersifat fundamental untuk sebagian besar kegiatan. Apa yang dipikirkan sebagai suatu kegiatan, mungkin sebenarnya adalah hasil dari banyak kegiatan kecil. Sebaliknya kegiatan kecil ini adalah hasil dari aktivitas-aktivitas yang lebih kecil lagi. Berpikir dalam kerangka sistem, akan menyederhanakan dan menyatukan konsepsi kegiatan-kegiatan yang banyak itu. Sebuah rencana manajemen, dapat digambarkan sebagai suatu sistem dengan manusia, uang, mesin, bahan-bahan informasi, dan kekuasaan. Pengikut-pengikut pendekatan sistem ini bertujuan

mengembangkan suatu kerangka sistematis untuk menguraikan hubungan-hubungan antara kegiatan. Pendekatan sistem-sistem dalam ilmu manajemen memberikan bantuan untuk melihat dengan jelas faktor-faktor yang bersifat tidak tetap, hambatan, dan interaksinya.

1.6.5 Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan ini memusatkan perhatian pada penggunaan model-model matematika dan proses, serta hubungan-hubungan dan data yang dapat diukur. Pendekatan ini dalam sejarah ilmu manajemen telah memberikan sumbangan yang besar. Manajemen dipandang sebagai sebuah kesatuan yang logis, kalau diungkapkan dan dihubungkan dalam istilah-istilah kuantitatif dan diproses dengan suatu metodologi rasional, akan menghasilkan jawaban-jawaban terhadap persoalan-persoalan manajerial. Pendekatan ini memaksa si pemakai untuk mendefinisikan dengan tepat segala tujuan persoalan dan hubungan dengan cara yang dapat diukur. Seterusnya pengakuan adanya hambatan-hambatan yang pasti, dan penggunaan proses yang logis memberikan kepada sang manajer satu cara atau alat yang ampuh untuk menyelesaikan persoalan-persoalan manajemen tertentu yang kompleks. Pendekatan ini sangat berkaitan dengan pengambilan keputusan. Maka pendekatan itu jadi paling efektif, kalau digunakan pada hal-hal fisik seperti inventaris, jarak-jarak angkutan, dan campuran-campuran produksi.

BAB II KONSEP SENI

2.1 Definisi Seni Pertunjukan

Istilah seni pertunjukan atau sering juga disebut seni persembahan serta pertunjukan budaya dalam bahasa Indonesia dan Malaysia adalah sebagai padanan istilah *performing art* atau *cultural performance* dalam bahasa Inggris. Menurut Murgiyanto (1995) kajian-kajian keilmuan mengenai seni terbagi ke dalam rumpun-rumpun seni: (a) seni pertunjukan, yang di dalamnya terdiri lagi dari percabangan seni musik, tarian, dan teater. Bidang kajian disiplin ini meluaskan diri sampai kepada sirkus, kabaret, olah raga, ritual, upacara, prosesi pemakaman, dan lain-lainnya. (b) Seni visual atau seni tampak yang terdiri dari seni mumi, seni patung, kerajinan atau kriya, lukis, disai grafis, disain interior, disain eksterior, reklame dan lain-lainnya. (c) Seni media rekam, yang terdiri dari: televisi, radio, komputer, internet, dan lain-lainnya.

Seni sastra umumnya menjadi bahagian kajian dari ilmu sastra atau linguistik, seni arsitektur atau seni bina menjadi bahagian kajian dari ilmu teknik. Namun kesemua bidang ini saling memiliki hubungan teoretis, metodologis dan sejarah dalam ilmu pengetahuan manusia.

Ilmu seni pertunjukan telah menjadi sebuah disiplin ilmu yang mencuba menerapkan berbagai-bagai kajian dan metodologi, yang sifatnya integratif dan interdisiplin. Dalam disiplin seni pertunjukan ini, para ilmunya selalu menggunakan pendekatan perbandingan. Bahwa seni pertunjukan dilakukan oleh manusia dalam kehidupan sehari-hari, yang

merangkumi aktivitas-aktivitas seperti olah raga, sirkus, perayaan, upacara yang sifatnya sosial. Begitu pula pelbagai aktivitas yang sifatnya lebih menekankan kepada aspek estetika seperti dalam seni musik, tarian dan teater.

Seni pertunjukan sebagai sebuah disiplin ilmu coba dikembangkan melalui pelbagai metode dan teorinya oleh para ilmuwannya. Para ilmuwan seni pertunjukan ini coba mengembangkan sekumpulan konsep dan pendekatan keilmuan yang bersifat saintifik, menjelajahi pelbagai teori dan metodologi merangkumi disiplin-disiplin antropologi, sosiologi, sejarah, teori sastra, semiotika, analisis struktural, analisis fungsional, teori feminimisme, etnologi, analisis gerak tari dan teater, psikologi perseptual, estetika dan teori seni pertunjukan itu sendiri. Dalam rangka memberikan perspektif pertunjukan yang terintegrasi, tari dan musik tidak hanya dipelajari sebagai pertunjukan yang berdiri sendiri tetapi merupakan bahagian dari teater, upacara, dan kehidupan sosiobudaya manusia.

Seni pertunjukan yang didukung oleh musik, tari, dan teater menjadi satu bahagian dari konsep estetika. Musik sendiri adalah sebuah aktivitas yang material dasarnya adalah bunyi-bunyian yang mengandung nada dan ritem tertentu. Sementara seni tari menggunakan medium utamanya yaitu gerak-gerak tubuh manusia, dan teater melibatkan pelbagai medium, baik bunyi-bunyian, gerak-geri, alam sekitar, maupun bahasa dan sastra. Dengan demikian dalam seni pertunjukan pendekatan struktural atau teks dan fungsional atau konteks menjadi bahagian yang saling berintegrasi dan saling mendukung. Dalam seni pertunjukan Melayu misalnya, biasanya satu genre tertentu telah mengandung musik atau tari dan teater sekaligus. Namun ada yang mengandung satu bidang saja (Sal Murgiyanto 1995). Demikian konsep dan definisi tentang seni pertunjukan.

Berikutnya kita kaji definisi dan konsep mengenai lagu atau yang juga sering disebut musik vokal, vokal, atau nyanyian.

2.2 Definisi Musik

Dalam *Kamus Dewan* (2002) musik didefinisikan sebagai gubahan bunyi yang menghasilkan bentuk dan irama yang indah. Seterusnya dalam *Wikipedia Indonesia* (2007) musik adalah bunyi yang diterima oleh individu dan berbeda-beda berdasarkan sejarah, lokasi, budaya, dan selera seseorang. Definisi sejati tentang musik juga bermacam-macam, misalnya bunyi yang dianggap enak oleh pendengarnya, segala bunyi yang dihasilkan secara sengaja oleh seseorang atau kumpulan dan disajikan sebagai musik .

Beberapa orang menganggap musik tidak berwujud sama sekali. Musik menurut Aristoteles (filsuf Yunani) mempunyai kemampuan mendamaikan hati yang gundah, mempunyai terapi rekreatif dan menumbuhkan jiwa patriotisme. Musik adalah bunyi yang diterima oleh individu dan berbeda-beda berdasarkan sejarah, lokasi, budaya, dan selera seseorang.

Alat musik tradisional, contohnya untuk alat musik petik: gitar, kecapi, sasando, banjo, ukulele, mandolin, harpa, gambus. Alat musik gesek: biola, rebab, cello. Alat musik ketuk: organ, piano, *harpsichord*. Alat musik tiup: seruling, terompet, trombon, harmonika, pianika, dan rekorder. Alat musik pukul: tamborin, jidor, rebana, dan *gamelan*. Alat musik moden: gitar listrik, organ, akordeon, drum.

Berikut adalah contoh aliran/genre utama dalam musik. Masing-masing genre terbagi lagi menjadi beberapa sub-genre. Pengkategorian musik seperti ini, meskipun terkadang merupakan hal yang subjektif, namun merupakan salah satu ilmu

yang dipelajari dan ditetapkan oleh para ahli musik dunia. Dalam beberapa dekade terakhir, dunia musik mengalami banyak perkembangan. Banyak jenis musik baru yang lahir dan berkembang. Contohnya musik *triphop* yang merupakan perpaduan antara *beat-beat* elektronik dengan musik pop yang ringan dan enak didengar. Contoh musisi yang mengusung jenis musik ini adalah Frou Frou, Sneaker Pimps, dan Lamb. Ada juga *hip-hop rock* yang diusung oleh Linkin Park. Belum lagi dance rock dan *neo wave rock* yang kini sedang *trend*. banyak kelompok musik baru yang berkibar dengan jenis musik ini, antara lain Franz Ferdinand, Bloc Party, The Killers, The Bravery dan masih banyak lagi. Bahkan sekarang banyak pula grup musik yang mengusung lagu berbahasa daerah di Indonesia dengan irama musik *rock*, *jazz* dan *blues*. Grup musik yang membawa aliran baru ini di Indonesia sudah cukup banyak salah satunya adalah Funk de Java yang mengusung lagu berbahasa Jawa dalam musik *rock*. Demikian sekias mengenai definisi musik. Selanjutnya kita lihat definisi tari atau tarian atau dalam bahasa Inggris *dance*.

2.3 Definisi Tari

Dalam kehidupan sehari-hari manusia selalu melakukan gerak. Misalnya mencuci, makan, minum, bekerja, dan seterusnya. Bahkan sejak lahir pun manusia telah bergerak. Gerakan ini apabila digunakan untuk memenuhi keperluan estetis dan distilisasi, menjadi gerak tari. Dalam *Encyclopedia Brittanica* yang dimaksud tari adalah sebagai berikut.

Dance, the movement of the body in a rhythmic way, usually to music and within a given space, for the purpose of expressing an idea or emotion, releasing energy, or simply taking delight in the movement itself.

Dance is a powerful impulse, but the art of dance is that impulse channeled by skillful performers into something that becomes intensely expressive and that may delight spectators who feel no wish to dance themselves. These two concepts of the art of dance—dance as a powerful impulse and dance as a skillfully choreographed art practiced largely by a professional few—are the two most important connecting ideas running through any consideration of the subject. In dance, the connection between the two concepts is stronger than in some other arts, and neither can exist without the other.

Although the above broad definition covers all forms of the art, philosophers and critics throughout history have suggested different definitions of dance that have amounted to little more than descriptions of the kind of dance with which each writer was most familiar. Thus, Aristotle's statement in the *Poetics* that dance is rhythmic movement whose purpose is "to represent men's characters as well as what they do and suffer" refers to the central role that dance played in classical Greek theatre, where the chorus through its movements reenacted the themes of the drama during lyric interludes (*Encyclopedia Britanica* 2007).

Tari adalah gerakan tubuh menurut cara-cara ritmik, biasanya menggunakan iringan musik dan tergantung kepada ruang. Untuk tujuan mengekspresikan sesebuah idea atau emosi, pelepasan/pembebasan energi atau secara sederhana menerima dengan senang hati gerakan itu sendiri.

Tari merupakan sebuah *impuls* (dorongan) yang kuat, namun dalam bentuknya yaitu seni tari, dorongan itu diarahkan oleh keahlian penari menjadi sesuatu yang secara intens ekspresif,

dan boleh menyenangkan penonton, yang merasa tidak ingin atau tidak mampu untuk menari. Ada dua konsep dalam seni tari, yaitu pertama tari sebagai dorongan yang kuat, dan kedua tari sebagai sebuah seni koreografi yang penuh dengan kemahiran, yang hanya dapat dipraktikkan secara luas oleh sedikit penari profesional. Keduanya adalah hal yang paling penting dalam menghubungkan gagasan dengan subjek tari.

Meskipun definisi luas seperti tersebut di atas berlaku pada semua bentuk seni, para filosof dan ahli kritik, melalui sejarah ilmu pengetahuan telah mengemukakan berbagai definisi yang berbeda mengenai tari, baik dari yang mendefinisikannya secara luas atau lebih sederhana. Namun definisi tersebut di atas adalah yang paling terkenal di kalangan para penulis tari. Misalnya Aristoteles dalam tulisannya *Poetics*, yang menyatakan bahwa tari adalah gerakan ritmik yang bertujuan “untuk menghadirkan karakter manusia, apa yang dilakukannya dan apa yang dirasakannya.” Ini merujuk kepada peran utama bahwa tari dipersembahkan pada teater Yunani, yang mana bersama-sama paduan suara dengan gerakan memainkan tema-tema irama, semasa interlude lirik dipersembahkan.

Seorang master tari balet dari Inggris John Weaver, menulis tahun 1721, yang berargumentasi bahwa tari adalah gerakan yang rapi, dan gerakan yang regular, secara harmoni mengkomposisikan keindahan perilaku, yang berlawanan dengan kegemalaian postur tubuh, dan menjadi bahagian dari postur tubuh itu. Apa yang dikemukakan oleh John Weaver itu tampaknya sangat relevan untuk mendeskripsikan aspek ekspresi dalam balet, yang meformalisasikan estetika dan emosi penari. Pada abad ke-19 seorang ahli sejarah tari dari Perancis, Gaston Vuillier, juga menekankan kualitas lemah lembut, harmoni, dan

keindahan dalam tarian, yang berbeda dengan tari yang “benar” yang secara spontanitas boleh digerakkan oleh setiap orang.

Seni koreografi pula mungkin belum dikenal pada masa awal tumbuhnya kebudayaan manusia. Orang-orang saat ini, yang hidup di hutan, masih menari dalam bentuk kasar dan baru merefleksikan ritmik postur. John Martin, seorang ahli kritik tari abad ke-20 menyatakan bahwa tari memegang peran utama sebagai ekspresi fisik dari emosi internal manusia.

Definisi yang universal mengenai tari haruslah dikembalikan kepada prinsip-prinsip dasar tari sebagai sebuah bentuk seni atau aktivitas yang menggunakan tubuh dan gerak yang boleh dilakukan oleh tubuh manusia. Tidak sama dengan gerakan yang kita lakukan sehari-hari, gerak tari tidaklah langsung diarahkan untuk bekerja, berpergian atau mempertahankan hidup. Walau bagaimanapun, sebahagian besar praktik tari, gerakannya diperuntukkan sebagai ekspresi, penikmatan estetika, dan hiburan.

Salah satu motif tari yang paling dasar adalah mengekspresikan dan mengkomunikasikan emosi. Manusia dan juga beberapa jenis hewan selalu menari dengan cara menyalurkan perasaan. Motif tari ini bukan saja diperkuat oleh gerakan meloncat, menghentakkan kaki dan melompat-lompat namun juga didukung oleh emosi yang intens. Tari juga ada yang menggunakan gerak-gerak yang formal, seperti tarian perang pada masyarakat *tribal* atau tarian rakyat untuk festival. Di sini tari membantu untuk menghasilkan emosi-emosi dan kemudian melepaskannya.

Masyarakat juga menari untuk menikmati pengalaman tubuh dan mengitari alam persekitaran dalam cara yang khas. Tari juga melibatkan gerakan yang ekstrim, seperti melenturkan atau meregangkan tangan, memalingkan wajah ke belakang dan

berbagai gerak lainnya. Tari juga melibatkan gerakan yang cenderung diorganisasikan kepada pola-pola ritmik khusus, seperti melangkah membentuk garis, mengitari lantai, menuruti langkah-langkah tertentu, membentuk pola aksentuasi reguler, atau melakukan penekanan gerak.

Semua karakteristik tari dapat menghasilkan keadaan pikiran dan tubuh yang berbeda yang diperoleh dari pengalaman sehari-hari. Tari juga selalu dihubungkan dengan energi atau tenaga. Para penari menjadi lebih dapat mengelola tubuh dan gravitasi. Tari boleh menghasilkan berbagai persepsi mengenai ruang dan waktu terhadap penari. Waktu ditandai oleh susunan ritmik atau gerakan dan oleh durasi tari, sedangkan ruang diorganisasikan oleh keseluruhan gerak penari yang berpindah dari satu tempat ke tempat lain di pentas.

Dalam kebudayaan Barat, para penari umumnya bercita-cita dari sekedar penari amatir (*amateur*) menjadi penari profesional. Atau menurut sejarah awalnya tari dipersembahkan dalam konteks amatir dan kemudian sesuai perkembangan zaman tari dipersembahkan secara profesional. Tari pada masa awal bertujuan difungsikan untuk tujuan religi dan dipraktikkan dalam upacara ritual.

Secara frekuensi, dalam tari religius, para penari adalah subjek dari latihan fisik yang intensif dan juga menjadi bagian dari spiritual itu sendiri. Para penari religius ini mendapat posisi sosial tertentu di dalam sebuah masyarakat. Di dalam masyarakat Hawaii misalnya penari *hula*, menjadi bagian dari upacara yang sifatnya sakral dan tertutup. Sementara di India para penari religius dipandang sebagai titisan dewa atau perantara dengan para dewa (*Encyclopedia Britannica* 2007).

Tari adalah satu cabang kesenian yang adakalanya berdiri sendiri namun tak jarang pula digunakan dalam seni teater.

Dalam budaya Melayu misalnya, berbagai teater mempergunakan seni tari, seperti ada teater *makyong*, *jikei*, *mek mulung*, *mendu*, *menhora* dan lainnya. Tari-tarian dalam teater ini sering disebut sebagai tarian teater, kerana fungsi uamanya mendukung situasi dan perwatakan dalam sebuah teater.

Kategori lainnya oleh para pakar tari biasanya dibedakan antara tarian sosial dan tarian rakyat. Perbedaan kedua-dua kategori tari ini juga adalah berasaskan kepada fungsinya di dalam kebudayaan masyarakat. Tari sosial adalah tari yang difungsikan untuk komunikasi dan pergaulan sosial baik untuk masyarakat homogen maupun masyarakat yang heterogen. Dalam kebudayaan Melayu, tari sosial ini contohnya adalah *joget*, *ronggeng*, *dondang sayang*, *ahoi* dan lainnya. Dalam masyarakat Batak Toba misalnya tari *tumba*, *gondang* dan *tortor naposo*, dan lain-lain.

Sementara itu yang dimaksud dengan tarian rakyat adalah tari tradisional yang hidup dari zaman ke zaman, dan difungsikan dalam pelbagai aktivitas rakyat sebuah kawasan. Dalam kebudayaan Melayu tari rakyat ini contohnya adalah *serampang dua belas*, *tari gubang*, *tari senandung*, *tari jala*, *tari lukah menari*, *tari inai*, *tari keris*, dan seterusnya. Demikian deskripsi singkat mengenai konsep dan definisi seni pertunjukan, musik, dan tari yang penulis gunakan untuk memperjelas dan mengarahkan konsep serta analisis terhadap manajemen seni.

Dari konsep-konsep atau definisi mengenai kesenian di atas, terlihat dengan jelas bahwa dalam berkesenian pun seseorang itu selain sebagai individu dalam pertunjukan selalu juga melibatkan kelompok sosial senimannya. Seniman-seniman ini ada yang sebagai pemusik, penari, penata rias, penata panggung, manajer pertunjukan, pengawas pertunjukan, produser seni, dan seterusnya. Jadi bagaimanapun diperlukansistem

manajemen yang baik, reguler, teratur, dan berkesinambungan agar pertunjukan budaya ini berlangsung terus menerus dari satu generasi ke generasi berikutnya. Selain itu dengan adanya pertunjukan budaya, mereka akan mendapatkan penghasilan, dan bisa saja menjadi mata pencaharian utama dalam hidupnya.

BAB III ILMU-ILMU SENI DAN PENDEKATAN ILMIAH

3.1 Seni dalam Kajian Estetika

Dalam sejarah pengetahuan dan sains (ilmu pengetahuan), studi terhadap unsur-unsur keindahan, dilakukan dalam disiplin yang disebut estetika (*aesthetic*) atau dalam bahasa Indonesia lazim disebut *filsafat keindahan*.¹ Dalam peradaban Barat, estetika dimulai dari sumber-sumber-sumber budaya Yunani dan Romawi. Edward *et al.* (*eds.*) membagi sejarah perkembangan filsafat Barat, termasuk estetika ke dalam periode-periode: (1) Plato, yang pada prinsipnya memperbincangkan seni dan kerajinan (kriya), imitasi, keindahan, seni dan pengetahuan, dan seni serta moralitas; (2) Aristoteles, yang memperbincangkan pengetahuan tentang penikmatan seni, imitasi, penikmatan keindahan, keuniversalan seni, serta katarsis; (3) filosof klasik yang lebih akhir, yang umumnya berminat dalam puisi dan masalah semantik. Di antaranya Zeno, Cleanthes, dan Chrysippus; (4) Abad Pertengahan yang ditokohi oleh St. Agustinus dan Thomas Aquinas. Keduanya memisahkan unsur penikmatan dan hasil dari keindahan. (5) Renaisans, yang berkembang pada abad ke-15 dan 16. Pada saat ini dilakukan revitalisasi filsafat-filsafat Plato, sehingga periode ini disebut

¹Dalam bahasa Indonesia kata *philosophy* dalam bahasa Inggris selalu dipadankan dengan kata *filsafat*. Sementara dalam bahasa Melayu Malaysia kata ini lebih sering dipadankan dengan kata *falsafah*. Ahli filsafat sering disebut dengan filosof padanan dari kata *philosopher* dalam bahasa Indonesia, sedangkan dalam bahasa Melayu Malaysia sering disebut dengan filsuf.

juga dengan Neo-Platonisme; (6) Rasionalisme Cartesian pada Zaman Pencerahan; (7) Empirisisme; (8) Idealisme Para Filosof Jerman yang ditokohi oleh Immanuel Kant; (9) Romantisisme, yang menekankan kepada unsur ekspresi emosional; serta (10) Perkembangan Kontemporer (Edward *et al.* 1967: volume 1 dan 2).

Sebagai sebuah gagasan, ada keterhubungan antara kesenian dan estetika. Berbagai cabang seni dapat juga ditampilkan seperti dalam seni teater yang mencakup seni: visual, musik, sastra, dan tari. Saling keterhubungan cabang-cabang seni ini memperlihatkan adanya sumber-sumber yang sama, terutama dalam tahap ide, walaupun menggunakan media yang berbeda-beda.

Berbagai kesenian merupakan petualangan manusia, dan sebagian besar karya-karya tentang estetika pada masa kini, dimulai dari perbedaan-perbedaan umum di antara cabang-cabang seni yang dihasilkan dalam kehidupan kita. Namun demikian, dalam tahapan tertentu berbagai cabang kesenian ini mempunyai satu kesatuan, yang membentuk identitas masyarakat pendukungnya.

Studi tentang estetika ini secara eksplisit dikemukakan oleh Adler *et al.* (*eds.*) sebagai berikut:

The discipline called aesthetics may be described broadly as the study of beauty and, to a lesser extent, its opposite 'the ugly.' It may include general or theoretical studies of the arts and of related types of experiences, such as those of the philosophy of art, arts criticism, and the psychology and sociology of the arts. The world general is emphasized because a narrowly specialized study of particular work of art or artist would not ordinarily be regarded as an example of aesthetics.

Aesthetics has often defined more specifically as the science of the beautiful, a definition implying an organized body of knowledge covering a special field of subject matter.

The arts may be include the visual and theatre arts, music, dance, and literature. In the ancient world, there was no clear distinction between aesthetic and useful art. Aesthetic as a philosopher or scientific discipline is not to be confused with art, though it may undertake to study the arts in a more or less intellectual, logical way. (1986:161).

Estetika adalah disiplin terhadap keindahan atau seni. Bahasan seni dalam estetika mencakup masalah filosofis (pengetahuan) dan sains sekali gus. Kemudian, secara bertahap berkembanglah berbagai disiplin seni yang lebih mengedepankan aspek rasional dan empiris--yang didasari oleh interaksi bangsa-bangsa di dunia ini. Dimulai oleh disiplin antropologi yang kemudian bersentuhan dengan disiplin seni, seperti yang diuraikan berikut ini.

3.2 Antropologi dan Seni

Antropologi adalah sebuah ilmu yang mempelajari manusia (*anthropos*), sebagai sebuah disiplin integrasi dari berbagai ilmu yang masing-masing mempelajari suatu kompleks masalah-masalah khusus mengenai makhluk manusia (lihat Koentjaraningrat 1980:1). Integrasinya ini mengalami proses sejarah yang panjang, dimulai sejak kira-kira. awal abad ke-19. Antropologi mulai mencapai bentuknya yang konkret setelah lebih dari 60 pakarnya dari berbagai negara Eroamerika bertemu mengadakan simposium tahun 1951. Pendekatan ilmiah antropologi adalah berdasarkan kepada kajian menyeluruh

(universal) terhadap manusia, yang mencakup bermacam jenis manusia, kebudayaannya, serta semua aspek pengalaman manusia. Pendalaman bidang-bidang antropologi di antaranya adalah: antropologi fisik, antropologi budaya, arkeologi, antropologi linguistik, dan etnologi.

Kesenian sebagai salah satu unsur dan ekspresi budaya, jelas dapat dikaji oleh antropologi budaya. Namun dalam perkembangan selanjutnya, beberapa disiplin yang objeknya adalah seni berdiri dan tetap memakai berbagai teori dan metode dalam antropologi, seperti persinggungannya dengan musikologi menghasilkan etnomusikologi, dengan tari menghasilkan antropologi tari, dengan teater menghasilkan antropologi teater, dan seterusnya. Oleh karena itu, akan dibahas apa itu musikologi secara garis besar saja.

Musikologi lahir di Dunia Barat, yang pada dasarnya mempelajari musik seni (*art music*) Barat seperti karya-karya Bach, Beethoven, Stravinsky, musik gereja, *trobador*, *trouvere*, dan lainnya. Ilmu ini membuat dikotomi yang mencolok antara "musik seni" dan "musik primitif" berdasarkan ada atau tidaknya budaya tulis dan teori yang telah berkembang. Secara keilmuan, musikologi bersifat humanistik dan cenderung mengesampingkan ilmu-ilmu pengetahuan lain, kecuali yang bersinggungan saja. Secara mendasar, musikologi bersifat historis budaya Barat dan objek studinya adalah musik sebagaimana adanya.

Berbanding terbalik dengan musikologi, antropologi mempunyai ciri-ciri mempelajari manusia sepanjang masa; melihat semua aspek budaya manusia dan masyarakat sebagai sekelompok variabel yang berinteraksi. Antropologi mempunyai orientasi saintifik, yang metodologinya sebagian historis akan

tetapi pada dasarnya bersifat saintifik. Tujuan antropologi adalah untuk memahami tingkah laku manusia.

Musikologi dan antropologi bukanlah bentuk studi yang sama. Yang pertama masuk pada studi humaniora, yang kedua adalah ilmu sosial. Setelah berpadu dalam disiplin baru etnomusikologi, maka terjadi perkembangan-perkembangan lebih lanjut, disertai ciri khas setiap kawasan yang mengasuh ilmu ini, walaupun dasar-dasarnya adalah ingin mengetahui manusia, lewat jendela budaya musik secara universal. Dalam perkembangan selanjutnya, para musikolog yang sadar akan kemitraan dengan budaya di luar Barat, bahkan menjadi etnomusikolog. Atau ada juga etnomusikolog yang kajiannya adalah musik Eropa, biasanya musik *folk* atau rakyat.

3.2.1 Interelasi

Secara ilmiah, interaksi positif terjadi antara antropologi dengan teater, musik, dan tari. Yang pertama menghasilkan disiplin antropologi teater, yang kedua etnomusikologi, dan ketiga etnologi tari, atau disebut juga antropologi tari dan etnokoreologi. Ketiga disiplin ilmu pengetahuan tersebut lahir di Barat, dan etnomusikologi muncul paling dahulu, yaitu akhir abad ke-19 (1890-an). . Demikian pula di Indonesia, etnomusikologi lebih dahulu dibuka di Fakultas Sastra Universitas Sumatera Utara tahun 1979, yang kemudian diikuti oleh institusi seni lainnya. Kemudian disusul oleh berdirinya ilmu antropologi tari dan antropologi teater.

3.2.2 Etnomusikologi

Berdasarkan sejarah perkembangan disiplinnya, etnomusikologi mengenal dua kelompok definisi. Kelompok pertuna adalah pengertian yang lebih dekat dengan studi musikologi

komparatif Barat. Definisi ini dapat dibedakan atas tiga macam. *Pertama*, definisi yang menekankan pada jenis musik yang dipelajari yaitu musik dan alat musik dari semua bangsa non-Eropa, termasuk suku yang disebut primitif, dan bangsa-bangsa Timur yang berbudaya (Kunst 1950). *Kedua*, definisi yang menekankan musik sebagai tradisi lisan, yaitu etnomusikologi pada dasarnya mewarisi musik pada tradisi lisan (List 1962). Definisi ketiga, merumuskan etnomusikologi sebagai bidang yang mempelajari musik di luar masyarakat peneliti atau pengamat, yaitu etnomusikologi mempelajari musik bangsa-bangsa lain (Wachsman 1969).

Selanjutnya definisi kelompok kedua menekankan kepada proses kerja ilmuwan etnomusikologi. Mereka mendefinisikan etnomusikologi adalah studi tentang musik di dalam konteks kebudayaan (Merriam 1964). Definisi-definisi yang menekankan pada proses kerja, memaksa peneliti untuk memusatkan kepada totalitas bukan kepada seperangkat komponen dari bagian-bagian tertentu, untuk memperlakukan deskripsi sebagai langkah awal dalam mengadakan studi, dan untuk membuat konsepsi suara musik tidak terpisah, tetapi merupakan bagian dari totalitas masyarakat dan budaya.

3.2.3 Antropologi Tari

Antropologi tari adalah sebuah disiplin baru yang sebelumnya dikenal sebagai *etnologi tari*, atau oleh sebagian pakar disebut dengan *etnokoreologi*. Walau istilah etnologi tari baru tersebar luas, tetapi penelitian di bidang etnologi tari telah berlangsung sejak tahun 1930-an. Jika di bidang etnomusikologi ada tokoh Alan P. Merriam, maka dalam antropologi tari salah seorang perintisnya adalah Getrude Prokosch Kurath yang kumpulan esainya diterbitkan tahun 1986 dengan judul *Half*

Century of Dance Research oleh Cross Cultural Dance Research (CCDR, Flagstaff, Arizona, Amerika Serikat). Ada pula seorang tokoh yang dikenal cukup ahli baik di bidang etnomusikologi maupun antropologi tari yaitu Curt Sachs.

Kurath menggunakan 20 tahun pertama karirnya sebagai penari dan produser pertunjukan budaya, tetapi kemudian menceburkan dirinya di bidang penelitian etnologi tari. Menurutnya, metode penelitian etnologi tari terdiri dari tiga tahap: (1) melakukan studi secara aktif dan mendatangi upacara-upacara masyarakat yang diteliti; (2) mentransfer pola-pola tari ke dalam bentuk tulisan, dengan deskripsi verbal dan *layout* visual; dan (3) menginterpretasikan fakta-fakta yang telah diorganisasikan.

Seperti dalam studi etnomusikologi, yang tergantung latar belakang pendidikannya, dalam kajian tari pun ada peneliti-peneliti yang lebih menekankan salah satu disiplin: antropologi atau tari. Seperti yang dikemukakan oleh Adrienne Kaeppler, bahwa para ahli etnologi tari biasanya adalah berlatarbelakang sebagai penari--yang melihat tari terpisah dari konteks budaya masyarakatnya. Mereka selalu mendeskripsikan tari menurut pandangan mereka sendiri, bukan pandangan masyarakat pelaku tari itu. Mereka mendeskripsikan secara struktural bagian-bagian tari itu seperti pola gerak, motif, garis, arah, dan repetisi tari.

Sebaliknya, para etnolog tari ingin mengetahui lebih dari itu. Antropologi pada abad ke-20 telah berkembang dari pendekatan deskriptif dan natural ke pendekatan yang menekankan kepada teori. Bagi antropolog, deskripsi tari dari seluruh dunia ini bukan etnologi, hanya sekedar data, yang lebih jauh harus dianalisis secara etnografis, sehingga didapatkan

makna-makna kulturalnya, baik dengan memakai teori maupun metode ilmiah.

Menurut Janet Adshead dalam bukunya *Dance Analysis: Theory and Practice* (London, Dance Book, 1988:6) penelitian terhadap tari pada perkembangan sekarang ini memerlukan bantuan disiplin lainnya, seperti: antropologi, sejarah, psikologi, sosiologi, teologi, dan lainnya. Disiplin-disiplin ini sangat membantu untuk memahami tari dalam konteks yang lebih luas, serta menjelaskan fungsi-fungsinya dalam kehidupan masyarakat pendukungnya.

3.2.4 Kajian Pertunjukan Budaya dan/atau Antropologi Teater

Kajian pertunjukan (*performance study*) adalah sebuah disiplin (ilmu) yang relatif baru, yang dalam pendekatan saintifiknya berdasar kepada interdisiplin atau multidisiplin ilmu, yaitu mempertemukan antara lain antropologi, kajian teater, antropologi tari atau etnologi tari, etnomusikologi, folklor, semiotika, sejarah, linguistik, koreografi, kritik sastra, dan lainnya. Dua orang tokoh terkemuka pada disiplin ini adalah Victor Tumer (antropolog) dan Richard Schechner (aktor, sutradara teater, pakar pertunjukan, dan editor majalah *The Drama Review*).

Sasaran kajian pertunjukan tidak terbatas kepada pertunjukan yang dilakukan di atas panggung saja, tetapi juga yang terjadi di luar panggung, seperti olah raga, permainan, sirkus, karnaval, perjalanan ziarah, *nyekar*, dan upacara. Dia menulis buku yang terkenal *From Ritual to Theater On the Edge of the Bush: Anthropology as Experience*, *The Anthropology of Performance*, dan *The Anthro-pology of Experience*. Buku yang

terakhir ini, disuntingnya bersama Victor Tumer dan Edward M. Bruner tahun 1982 setahun sebelum ia meninggal dunia. Pada karya-karyanya tersebut secara saintifik Schechner dan Tumer tampaknya menawarkan pentingnya pendekatan pengalaman, pragmatik, praktik, dan pertunjukan dalam mengkaji kesenian. Tentunya pendekatan ini diperlukan berdasarkan asumsi dasar bahwa pengalaman yang kita alami tidak hanya dalam bentuk verbal tetapi juga dalam bentuk imajinasi dan impresi (kesan). Keseluruhan disiplin pertunjukan budaya di atas umumnya mendasarkan kajiannya pada pendekatan ilmiah dengan menggunakan teori-teori.

3.3 Beberapa Contoh Teori untuk Mengkaji Seni

Ilmu pengetahuan (sains) adalah suatu disiplin yang mempunyai tahap-tahap dan prosedur tertentu, yang sering disebut dengan pendekatan ilmiah. Di antaranya adalah: rasionalisme, empirisme, determinisme, hipotesis dan pembuktian, asumsi, pengamatan, penelitian, dan lainnya (Lihat Denzin dan Lincoln 1995).

Pendekatan saintifik biasanya menggunakan teori tertentu dalam mengkaji fenomena alam, biologi, sosial, budaya, dan lain-lainnya. Teori memiliki peran penting dalam pendekatan ilmiah. Dengan teori seorang ilmuwan dibekali dasar-dasar bagaimana mencari dan mengolah data--sehingga didapatkan kesimpulan yang absah. Teori menurut Marckward (1990:1302) memiliki tujuh pengertian: (1) sebuah rancangan atau skema pikiran, (2) prinsip dasar atau penerapan ilmu pengetahuan, (3) abstrak pengetahuan yang antonim dengan praktik, (4) rancangan hipotesis untuk menangani berbagai fenomena, (5) hipotesis yang mengarahkan seseorang, (6) dalam matematika adalah teorema yang menghadirkan pandangan sistematik dari beberapa subjek,

dan (7) ilmu pengetahuan tentang komposisi musik. Jadi dengan demikian, teori berada dalam tataran ide orang, yang kebenarannya secara empiris dan rasional telah diujicoba terutama oleh pakar teori tersebut. Dalam dimensi waktu teori-teori dari semua disiplin ilmu terus berkembang. Teori-teori yang dipergunakan dalam mengkaji tari, musik, teater/pertunjukan, seni rupa, diambil dari berbagai disiplin atau dikembangkan sendiri secara khas, seperti beberapa contoh yang dikemukakan berikut ini.

3.3.1 Semiotika

Pendekatan untuk mengkaji seni, salah satunya mengambil teori semiotika dalam rangka usaha untuk memahami bagaimana makna diciptakan dan dikomunikasikan melalui sistem simbol yang membangun sebuah peristiwa seni. Dua tokoh perintis semiotika adalah Ferdinand de Saussure seorang ahli bahasa dari Swiss dan Charles Sanders Peirce, seorang filosof dari Amerika Serikat. Saussure melihat bahasa sebagai sistem yang membuat lambang bahasa itu terdiri dari sebuah imaji bunyi (*sound image*) atau *signifier* yang berhubungan dengan konsep (*signified*). Setiap bahasa mempunyai lambang bunyi tersendiri.

Peirce juga menginterpretasikan bahasa sebagai sistem lambang, tetapi terdiri dari tiga bagian yang saling berkaitan: (1) *representatum*, (2) pengamat (*interpretant*), dan (3) objek. Dalam kajian kesenian berarti kita harus memperhitungkan peranan seniman pelaku dan penonton sebagai pengamat dari lambang-lambang dan usaha kita untuk memahami proses pertunjukan atau proses penciptaan. Peirce membedakan lambang-lambang ke dalam tiga kategori: ikon, indeks, dan simbol. Apabila lambang itu menyerupai yang dilambangkan seperti foto, maka disebut ikon. Jika lambang itu menunjukkan

akan adanya sesuatu seperti timbulnya asap akan diikuti api, disebut indeks. Jika lambang tidak menyerupai yang dilambangkan, seperti burung garuda melambangkan negara Republik Indonesia, maka disebut dengan simbol.

Dengan mengikuti pendekatan *semiotika*, maka dua pakar pertunjukan budaya, Tadeuz Kowzan dan Patrice Pavis dari Perancis, mengaplikasikannya dalam pertunjukan. Kowzan menawarkan 13 sistem lambang dari sebuah pertunjukan teater--8 berkaitan langsung dengan pemain dan 5 berada di luarnya. Ketiga belas lambang itu adalah: kata-kata, nada bicara, mimik, gestur, gerak, *make-up*, gaya rambut, kostum, properti, *setting*, *lighting*, musik, dan efek suara.

Pavis menyusun daftar pertanyaan yang lebih lugas dan detil untuk mengkaji sebuah pertunjukan. Pertanyaan-pertanyaannya menekankan perlunya dijelaskan bagaimana makna dibangun dan mengapa demikian. Pertanyaan ini menekankan pentingnya sebuah proses pertunjukan. Adapun pertanyaan-pertanyaan itu adalah yang mencakup: (1) diskusi umum tentang pertunjukan, yang meliputi: (a) unsur-unsur apa yang mendukung pertunjukan, (b) hubungan antara sistem-sistem pertunjukan, (c) koherensi dan inkoherensi, (d) prinsip-prinsip estetis produksi, (e) kendala-kendala apa yang dijumpai tentang produksi seni, apakah momennya kuat, lemah, atau membosankan; (2) skenografi, yang meliputi: (a) bentuk ruang pertunjukan--mencakup: arsitektur, gestural, keindahan, imitasi tata ruang, (b) hubungan. antara tempat penonton dengan panggung pertunjukan, (c) sistem pewamaan dan konotasinya., (d) prinsip-prinsip organisasi ruang yang meliputi hubungan antara *on-stage* dan *off-stage* dan keterkaitan antara ruang yang diperlukan dengan gambaran panggung pada teks drama; (3) sistem tata cahaya; (4) properti panggung: tipe, fungsi, hubungan

antara ruang dan para pemain; (5) kostum: bagaimana mereka mengadakannya serta bagaimana hubungan kostum antar pemain; (6) pertunjukan: (a) gaya. individu atau konvensional, (b) hubungan antara pemain dan kelompok, (c) hubungan antara. teks yang tertulis dengan yang dilakukan, antara pemain dan peran, (d) kualitas gestur dan mimik, (e) bagaimana dialog dikembangkan; (7) fungsi musik dan efek suara; (8) tahapan pertunjukan: (a) tahap keseluruhan, (b) tahap-tahap tertentu sebagai sistem tanda seperti tata cahaya, kostum, gestur, dan lain-lain, tahap pertunjukan yang tetap atau berubah tiba-tiba; (9) interpretasi cerita dalam pertunjukan: (a) cerita apa yang akan dipentaskan, (b) jenis dramaturgi apa yang dipilih, (c) apa yang menjadi ambiguitas dalam pertunjukan dan poin-poin apa yang dijelaskan, (d) bagaimana struktur plot, (e) bagaimana cerita dikonstruksikan oleh para pemain dan bagaimana pementasannya, (f) termasuk genre apakah teks dramanya; (10) teks dalam pertunjukan: (a) terjemahan skenario, (b) peran yang diberikan. teks drama dalam produksi, (c) hubungan antara teks dan imaji; (11) penonton: (a) di mana pertunjukan dilaksanakan, (b) prakiraan penonton tentang apa yang akan terjadi dalam pertunjukan, (c) bagaimana reaksi penonton, dan (d) peran penonton dalam konteks menginterpretasikan makna-makna; (12) bagaimana mencatat produksi pertunjukan secara teknis, (b) imaji apa yang menjadi fokus; (13) apa yang tidak dapat diuraikan dari tanda-tanda pertunjukan: (a) apa yang tidak dapat diinterpretasikan dari sebuah pertunjukan, (b) apa yang tidak dapat direduksi tentang tanda dan makna pertunjukan (dan mengapa), (14) apakah ada masalah-masalah khusus yang perlu dijelaskan, serta berbagai komentar dan saran lebih lanjut untuk. melengkapi sejumlah pertanyaan dan memperbaiki produksi pertunjukan.

3.3.2 Teori Evolusi

Selain itu dalam seni pertunjukan lazim pula dipergunakan pula teori *evolusi*. Pada dasarnya, teori evolusi menyatakan bahwa unsur kebudayaan berkembang sejalan dengan perkembangan ruang dan waktu, dari yang berbentuk sederhana menjadi lebih kompleks. Teori ini dalam kesenian banyak digunakan untuk mengkaji sejarah seni. Misalnya seperti yang dilakukan oleh Wan Abdul Kadir dari Malaysia dalam tulisannya. yang berjudul *Budaya Popular dalam Masyarakat Melayu Bandaran* (1988), yang mengkaji perkembangan kebudayaan Melayu dari masa kerajaan Melayu Melaka sampai akhir Perang Dunia Kedua--yaitu terdiri dari masa Kerajaan Melayu Melaka 1400-an berkembang ke masa pendudukan Pulau Pinang oleh Inggris tahun 1786, pembukaan Singapura 1819, Pemerintahan Kolonial sampai 1874, 1880-an pertumbuhan teater bangsawan, 1908 film, 1914 piringan hitam, 1930 film Melayu, dan 1930-an radio. Wan Abdul Kadir melihat perkembangan budaya masyarakat Melayu dari yang sederhana ke yang lebih kompleks dalam batasan waktu tahun 1400-an sampai pertengahan abad ke-20 dan berdasarkan penemuan teknologi baru.

3.3.3 Teori Difusi

Teori *difusi* juga dipergunakan dalam mengkaji seni. Pada prinsipnya, teori ini mengemukakan bahwa suatu kebudayaan dapat menyebar ke kebudayaan lain melalui kontak budaya. Karena teori ini berpijak pada alasan adanya suatu sumber budaya, maka ia sering disebut juga dengan teori *monogenesis* (lahir dari satu kebudayaan). Lawannya adalah teori *poligenesis*, yang menyatakan bahwa beberapa kebudayaan mungkin saja memiliki persamaan-persamaan baik ide, aktivitas, maupun benda. Namun demikian, sejumlah persamaan itu

bukanlah menjadi alasan adanya satu sumber kebudayaan. Bisa saja persamaan itu muncul secara kebetulan, karena ada unsur universal dalam diri manusia. Misalnya bentuk dayung perahu hampir sama di mana-mana di dunia ini. Namun itu tidak berarti bahwa ada satu sumber budaya pembentuk dayung perahu. Katakanlah dayung perahu berasal dari China Selatan. Teori ini banyak dipergunakan oleh para pengkaji seni yang mencoba mencari adanya sebuah sumber budaya. Dalam kajian seni, misalnya sebagian besar peneliti percaya bahwa *zapin* berasal dari Yaman. Hal ini didukung oleh fakta-fakta sejarah, dan bukti-bukti peninggalannya di Yaman sekarang ini, dan persebaran kesenian ini ke berbagai kawasan di Nusantara (Indonesia, Malaysia, Singapura, Thailand, dan Filipina).

3.3.4 Teori Siklus Kuint dan Lainnya

Dalam mengkaji timbulnya tangga nada di dunia ini, para etnomusikolog telah mencapai tahap generalisasi, dengan menggunakan teori siklus kuint (*overblown fifth*). Dari bahan-bahan sejarah di China ditemui bahwa untuk membentuk sebuah tangga nada, seorang rajanya bernama Huang Ti memerintahkan memotong bambu dalam ukuran-ukuran tertentu berdasarkan siklus interval kuint dengan rasio matematis $\frac{3}{4}$ dan $\frac{2}{3}$. Di Yunani-Romawi, India, serta Timur Tengah, tangga nada diturunkan dari alat-alat musik bersenar dengan membagi rasio panjangnya senar. Sehingga didapati tangga nada heptatonik (7 nada) yang dibagi ke dalam dua tetrakord (kumpulan empat nada tangga nada). Tangga nada jenis ini dianalisis dalam teori *devisif*.

Para pengkaji seni yang meminati upacara-upacara terutama kematian, selalu menggunakan teori *rites de passages* yang ditawarkan oleh antropolog Van Gennep. Bahwa sebuah

kematian manusia adalah dalam kondisi transisi dari suatu dunia ke dunia lain.

Para etnomusikolog juga dalam mengkaji struktur musik sering menggunakan teori *kantometrik*, yaitu sebuah teori "general" untuk melihat bagaimana struktur umum budaya musik yang diteliti melalui 37 jenis parameter dimensi ruang dan waktu dalam musik. Selain itu juga dipergunakan teori *weighted scale*, yang melihat unsur-unsur pembentuk melodi, seperti: tangga nada, wilayah nada, jumlah nada, interval, kontur, formula, dan lainnya (lihat Malm 1977).

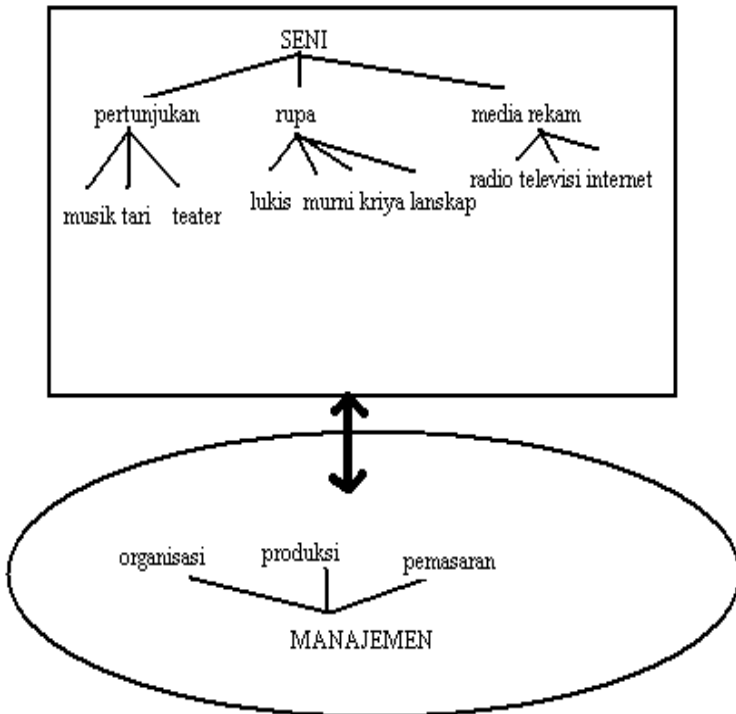
Para etnolog tari, dalam mengkaji struktur tari juga selalu menggunakan teori *koreometrik*, yang sama dasamya dengan kantometrik namun dipergunakan untuk mengkaji struktur tari. Unsur-unsur tari yang dibahas di antaranya: waktu, ruang, dan tenaga.

Selain dari teori-teori ilmu sosial dan humaniora dalam kajian seni tak kalah pentingnya juga dipergunakan teori-teori dalam ilmu eksakta. Misalnya untuk mendeskripsikan pengecoran dalam pembuatan alat-alat musik, dipergunakan teori *reduksi oksidasi (redoks)* dan sejenisnya dari ilmu kimia. Atau untuk menguji aspek akustik dan timber bunyi alat-alat musik, biasanya dipergunakan disiplin fisika gelombang. Salah satu karya monumental di bidang akustik musik adalah karya John Backus yang berjudul *The Acoustical Foundation of Music* (1977).

Teori-teori yang dipergunakan dalam mengkaji seni akan terus berkembang, sesuai dengan perkembangan peradaban manusia di muka bumi ini. Dengan demikian, seniman dan ilmuwan seni terus ditantang untuk mengabdikan dirinya untuk kesejahteraan umat manusia secara umum atau secara khusus kelompoknya.

Ternyata ilmu-ilmu pertunjukan budaya umumnya cenderung untuk memakai pendekatan multidisiplin atau interdisiplin. Orang-orang seni juga terbatas pengetahuannya berdasarkan latar belakang dan minat kajiannya. Untuk itu diperlukan pemahaman lebih luas tentang teori dan metode-metode ilmu-ilmu sosial, humaniora, dan eksakta, terutama yang dapat mengembangkan ilmu-ilmu seni pertunjukan budaya. Abad ke-21 adalah abad persaingan dan kemitraan sekaligus. Hanya mereka yang mampu mengkaji, mengarahkan, menerapkan kebudayaan dilandasi jiwa religiusitas yang akan mampu menjawab tantangan zaman dan menjadi masyarakat madani. Untuk itu marilah kita terus belajar sesuai dengan ilmu yang kita miliki, sambil mempelajari ilmu-ilmu lain--tidak terjebak dalam cabang ilmu secara sentris.

Bagan 2.
Hubungan Manajemen dan Seni



BAB IV FUNGSI MANAJEMEN: PERENCANAAN, PENGORGANISASIAN, PENENTUAN SDM, PENGARAHAN, DAN PENGAWASAN

4.1 Pengantar

Seperti sudah diuraikan pada bab sebelumnya, proses pendekatan operasional mempersamakan manajemen dengan apa yang dibuat seorang manajer untuk memenuhi persyaratannya sebagai seorang manajer. Dalam pendekatan ini, apa yang dilakukan seorang manajer mendapat perhatian yang begitu menonjol. Kegiatan ini merupakan fungsi-fungsi pokok dalam manajemen. Yang kemudian membentuk sebuah proses manajemen yang unik dan menarik untuk dikaji. Fungsi-fungsi manajemen ini menurut kajian para pakar ilmu manajemen, terdiri dari lima fungsi pokok.

Dalam sejarah perkembangan ilmu pengetahuan di dunia ini, fungsi-fungsi sosiobudaya biasanya menggunakan pendekatan-pendekatan teori fungsionalisme. Teori ini awalnya berkembang pesat dalam ilmu sosiologi dan antropologi. Mari kita lihat sekilas apa itu teori fungsionalisme, dan terapannya dalam ilmu manajemen.

4.2 Teori Fungsionalisme

Untuk mengkaji sejauh apa fungsi-fungsi manajemen dapat digunakan *teori fungsionalisme*. Menurut Lorimer *et al.*, teori fungsionalisme adalah salah satu teori yang dipergunakan pada ilmu sosial, yang menekankan pada saling

ketergantungan antara institusi-institusi (pranata-pranata) dan kebiasaan-kebiasaan pada masyarakat tertentu. Analisis fungsi menjelaskan bagaimana susunan sosial didukung oleh fungsi institusi-institusi seperti: negara, agama, keluarga, aliran, dan pasar terwujud. Sebagai contoh, pada masyarakat yang kompleks seperti Amerika Serikat, agama dan keluarga mendukung nilai-nilai yang difungsikan untuk mendukung kegiatan politik demokrasi dan ekonomi pasar. Dalam masyarakat yang lebih sederhana, masyarakat *tribal*, partisipasi dalam upacara keagamaan berfungsi untuk mendukung solidaritas sosial di antara kelompok-kelompok manusia yang berhubungan kekerabatannya. Meskipun teori ini menjadi dasar bagi para penulis Eropa abad ke-19, khususnya Emile Durkheim, fungsionalisme secara nyata berkembang sebagai sebuah teori yang pesat dan mengagumkan sejak dipergunakan oleh Talcott Parsons dan Robert Merton tahun 1950-an. Teori ini sangat berpengaruh kepada para pakar sosiologi Anglo-Amerika dalam dekade 1970-an. Bronislaw Malinowski dan A. R. Radcliffe-Brown, mengembangkan teori ini di bidang antropologi, dengan memusatkan perhatian pada masyarakat bukan Barat. Sejak dekade 1970-an, teori fungsionalisme dipergunakan pula untuk mengkaji dinamika konflik sosial (Lorimer *et al.* 1991-112-113). Dalam bidang manajemen, teori ini juga menjadi sebuah keharusan untuk mengkaji fungsi-fungsi manajemen. Banyak pakar manajemen yang menggunakan teori fungsionalisme ini, seperti yang diuraikan berikut ini.

4.3 Lima Fungsi Utama

Dalam ilmu manajemen teori fungsionalisme ini selalu dipergunakan untuk mengkaji fungsi-fungsi manajemen. Di

antara para ahli ilmu manajemen yang mengkaji fungsi-fungsi manajemen adalah H. Fayol, Urwick, Newman, Koontz, Gulick, dan Terry.

Menurut Henry Fayol fungsi-fungsi manajemen yang disebutnya juga sebagai *general and industrial management* terdiri dari: *planning, organization, commanding, coordination, dan controlling*. Semenatar L. Urwick menyebut fungsi-fungsi manajemen ini dengan istilah *elements of administration*, yang terdiri dari: *planning, organization, coordination, commanding, dan controlling*. Berikutnya William H. Newmann menyebut fungsi-fungsi manajemen ini dengan *administrative action* yang terdiri dari: *planning, organizing, assembling resources, directing, dan controlling*. Kemudian Harold Koontz menyebutnya dengan *principles of management*, yang terdiri dari: *planning, organizing, staffing, directing, dan controlling*. Sementara itu L. Gullick menyebutnya sebagai *paper on the science of administration* yang terdiri dari: *planning, organizing, staffing, directing atau coordinating, serta reporting atau budgeting*. Ahli lainnya G.R. Terry menyebut fungsi-fungsi manajemen ini dengan sebutan *principles of management* yang terdiri dari: *planning, organizing, actuating, dan controlling*.

Penting, untuk diingat, bahwa manajemen adalah satu bentuk kerja. Manajer dalam melakukan pekerjaannya, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu, yang dinamakan *fungsi-fungsi manajemen*. Menurut Terry dan Rue (2000:9-10) ada 5 fungsi utama manajemen, seperti yang diuraikan berikut ini.

(1) *Planning* atau dalam bahasa Indonesia perencanaan, yaitu menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai pada masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu. (2) *Organizing* atau dalam bahasa Indonesia pengorganisasian, adalah mengelompokkan dan

menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu. (3) *Staffing* (penentuan sumber daya manusia) yaitu menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan, dan pengembangan tenaga kerja. (4) *Motivating*, yaitu mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia kearah tujuan-tujuan yang hendak dicapai. (5) *Controlling*, yang dalam bahasa Indonesia lazim disebut dengan pengawasan, yaitu kegiatan dalam bentuk mengukur pelaksanaan sesuai dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif yang diperlukan.

Dalam konteks kesenian misalnya, sebuah kelompok kesenian mestilah memiliki rencana, baik jangka pendek, menengah, dan panjang. Katakanlah kelompok seni pertunjukan, rencana jangka pendeknya adalah menguasai pertunjukan sepuluh genre tari Sumatera Utara. Rencana menengahnya adalah menguasai dengan baik dua puluh tari delapan etnik Sumatera Utara. Rencana jangka panjang, dengan waktu empat sampai lima tahun ke depan, menguasai sebagian besar tari dan musik etnik Sumatera.

Kelompok seni ini juga harus memperhatikan pengorganisasian kelompoknya. Siapa yang menjadi ketua kelompok itu. Demikian pula apakah perlu wakil ketua. Kemudian tentu harus ada sekretaris yang mengurus bidang manajerial dan pengembangan kelompok ini. Disertai dengan bendahara yang mengurus bidang keuangan yang mencakup pendapatan, pengeluaran, honorarium, biaya produksi seni, dan lain-lainnya. Kemudian ada divisi bidang musik, divisi bidang tari, divisi bidang teater, manajer panggung dan pertunjukan,

divisi bidang peralatan dan properti, dan aspek-aspek organisasi lainnya.

Selain itu kelompok kesenian ini juga harus memperhatikan sumber daya manusia seniman, yaitu berdasarkan keahlian seninya. Siapa yang layak dan wajar menjadi pemusik (pembawa melodi, ritme, penyanyi, dan lainnya), menjadi penari (penata tari, penari biasa), dan pemain teater. Caranya adalah dengan perekrutan melalui seleksi untuk menjaga kualitas produksi yang akan dijual kepada para penggunanya.

Kemudian untuk tumbuh dan berkembangnya kelompok kesenian ini, manajer harus melakukan motivasi atau penggerakkan, yang bersumber dari dalam diri setiap anggota dan arahan-arahan yang diberikan oleh manajer dan kepala-kepala divisi.

Agar tak terjadi penyimpangan-penyimpangan, baik yang dilakukan oleh manajer, ketua divisi, maupun para anggota diperlukan pengawasan. Dilakukan oleh penasehat atau pembantu manajer, atau tim auditor, dan sejenisnya.

Menentukan fungsi manajemen yang paling penting adalah seperti berusaha untuk menentukan kaki yang mana yang paling penting pada sebuah kursi. Semua kakinya adalah penting dan harus ada agar kursi itu dapat berfungsi dengan baik. Tepat seperti dengan kursi itu, kalau salah satu dari fungsi-fungsi manajemen itu lemah, maka proses manajemen itu tidak berfungsi dengan baik.

Harus dikemukakan, bahwa tidak semua penulis manajemen sepakat mengenai nama apa yang harus diberikan kepada fungsi manajemen itu. Ada kesepakatan umum, bahwa perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan harus disebutkan sebagai fungsi-fungsi manajemen. Sebagian penulis memasukkan fungsi kepegawaian sebagai suatu bagian dalam fungsi

pengorganisasian. Ketidakepakatan utama meliputi istilah yang diberikan kepada fungsi manajemen, yang bersangkutan dengan pemotivasian. Beberapa penulis lain menggunakan istilah *motivating*, sebagian lagi *directing*, sedang yang lain menggunakan *leading*, *influencing*, atau *actuating*--memimpin, mempengaruhi, atau menjalankan.

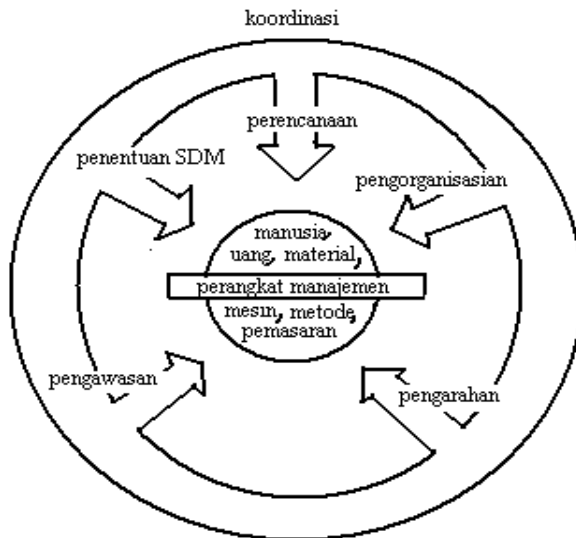
Ada saran-saran untuk membuat fungsi-fungsi tambahan dianggap sebagai hal yang pokok dalam proses manajemen, termasuk ke dalamnya, pemberian kuasa, komunikasi--*counseling* (rembukan), mengevaluasi, mengintegrasikan, menilai, dan menentukan pengelompokan. Seorang manajer melaksanakan semua ini, tetapi untuk memasukkan fungsi-fungsi seperti itu ke dalam kelompok itu sangat berlebih-lebihan, karena hal-hal itu sudah termasuk setidaknya-tidaknya ke dalam salah satu dari lima fungsi pokok itu. Harusnya ditekankan bahwa fungsi-fungsi dasar dari manajemen adalah saling berkaitan. Sebagai contoh, perencanaan mempengaruhi pengorganisasian, dan pengorganisasian mempengaruhi pengawasan. Satu fungsi sama sekali tidak berhenti, sebelum yang lain dimulai. Fungsi-fungsi itu jalin-menjalin tanpa terpisahkan. Untuk melancarkan suatu organisasi baru, biasanya dimulai dengan perencanaan, diikuti oleh fungsi-fungsi yang lain. Namun demikian, bagi sebuah organisasi yang sudah mapan, pengawasan pada waktu tertentu mungkin diikuti dengan perencanaan, dan sebaliknya, diikuti dengan pemotivasian.

4.3.1 Perencanaan

Koontz dan O'Donell dalam bukunya yang bertajuk *Principles of Management* menjelaskan bahwa perencanaan (*planning*) adalah fungsi dari manajer dalam rangka pemilihan terhadap berbagai alternatif, tujuan, kebijaksanaan, prosedur, dan

program dalam manajemen. Selain itu, menurut Billy E. Goatz perencanaan adalah pilihan mendasar (fundamental) dan persoalan perencanaan timbul karena terdapat alternatif-alternatif. Kemudian pakar lainnya Terry mengemukakan tentang perencanaan yaitu pemilihan penghubungan fakta-fakta, serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan, asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang, dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Bagan 3.
Koordinasi yang Meliputi
Fungsi-fungsi Manajemen



Koontz dan O'Donnell dalam bukunya yang bertajuk *Principles of Management* mengemukakan bahwa prinsip-prinsip perencanaan terdiri dari aspek-aspek berikut ini. (1) proses membantu tercapainya tujuan, (2) prinsip efisiensi pada perencanaan, (3) prinsip mengutamakan perencanaan, (4) prinsip pemerataan perencanaan, (5) prinsip patokan perencanaan, (6) prinsip kebijaksanaan kerja, (7) prinsip waktu, (8) prinsip tata hubungan perencanaan, (9) prinsip alternatif, (10) prinsip pembatasan faktor, (11) prinsip keterikatan, (12) prinsip kelenturan, (13) prinsip ketetapan arah, (14) prinsip perencanaan strategis.

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan fungsi utama dari manajer. Pelaksanaan pekerjaan tergantung kepada baik dan buruknya sebuah perencanaan. Perencanaan harus diarahkan atas kenyataan-kenyataan objektif dan rasional untuk mewujudkan adanya kerja sama yang efektif. Perencanaan harus mengandung atau dapat memproyeksikan kejadian-kejadian yang akan datang. Perencanaan harus mengandung pemikiran yang matang tentang anggaran, program, pengamanan, metode, dan standar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jenis-jenis perencanaan di antaranya ialah: (1) perencanaan fisik, (2) perencanaan fungsional, (3) perencanaan komprehensif, (4) perencanaan kombinasi umum. Perencanaan fisik meliputi perencanaan yang sifatnya fisik, seperti perencanaan tata kota, perencanaan daerah, perencanaan bangunan, perencanaan jalan, dan lainnya. Perencanaan fungsional pula berkaitan dengan perencanaan yang sifatnya fungsional, seperti perencanaan produksi, perencanaan keuangan, perencanaan pegawai, perencanaan penjualan, perencanaan

advertensi, dan lainnya. Perencanaan komprehensif merupakan gabungan antara perencanaan fisik dan perencanaan fungsional. Sebagai contoh seorang pengusaha yang akan mendirikan pabrik tekstil, maka ia akan merencanakan gedung pabrik, mesin-mesin, produksi yang dihasilkan, sumber daya manusia (tenaga kerja), keuangan, penjualan, distribusi, dan lainnya. Perencanaan kombinasi umum pula meliputi perencanaan fisik, fungsional, dan komprehensif sekali gus. Perencanaan ini biasanya sangat bias bidang cakupannya, seperti Proyek Jati Luhur, Proyek Sigurgura, Proyek Jembatan Suramadu, yang biasanya dilakukan oleh pemerintah. Pihak swasta biasanya tidak begitu tertarik terhadap perencanaan kombinasi umum ini karena: (a) jumlah modal yang harus diinvestasikan sangat besar dan (b) waktu yang diperlukan biasanya memperhitungkan waktu pengembalian modal yang relatif singkat dan memberikan keuntungan.

Perencanaan biasanya juga memasukkan tujuan (objektif). Dari kategori yang kedua ini jelas bahwa dalam penyusunan atau pembuatan perencanaan harus dibuat secara matang dan diarahkan kepada sasaran yang akan dituju. Karena jika sebuah perencanaan tanpa memuat tujuan terlebih dahulu maka akan mencapai apa yang diharapkan.

Dalam perencanaan harus pula memasukkan anggaran (*budget*) yang cukup dan disesuaikan dengan dan disesuaikan dengan kemampuan finansial. Jika anggaran tak mencukupi, maka perencanaan tak mungkin terlaksana. Oleh itu, faktor anggaran ini sangat diperlukan dalam perencanaan.

Kemudian aspek lain yang penting dalam perencanaan adalah standar, baik standar kualitas maupun standar kuantitas barang yang akan diproduksi. Tanpa direncanakan standar akan sulit melakukan pengawasan dalam pelaksanaan kerja. Yang perlu distandarisasi bukan saja proses kerja tetapi melingkupi perangkat

(*tools*) manajemen, yang terdiri dari enam m yaitu: *man* (manusia), *money* (uang), *materials* (material), *method* (metode), *machines* (mesin), dan *market* (pasar).

Aspek perencanaan lainnya adalah program atau acara atau tahapan. Dalam setiap perencanaan harus dilakukan penentuan tahap-tahap kerja. Tanpa adanya rencana program pentahapan ini akan sulit kapan memulai dan apa yang harus dilakukan selanjutnya.

Aspek berikutnya dalam perencanaan adalah kebijakan (*policy*). Yang dimaksud dengan kebijakan adalah petunjuk menyeluruh baik lisan maupun tulisan untuk menetapkan baas-batas dan arah tindakan manajerial yang akan diambil (Terry 1980). Kebijakan ini mencakup: permodalan, produksi, penjualan, dan pengawasan.

Prosedur adalah salah satu aspek dalam perencanaan. Yang dimaksud dengan prosedur adalah suatu rangkaian tugas-tugas yang saling berhubungan, sehingga mewujudkan urutan waktu dan rangkaian kerja yang harus dilaksanakan.

Kemudian aspek perencanaan lainnya adalah metode, yang dapat dirumuskan sebagai hasil penentuan cara pelaksanaan kerja dari suatu tugas. Dengan memperhatikan tujuan, fasilitas yang ada dan jumlah penggunaan waktu, uang, dan usaha. Tanpa metode kerja maka proses manajemen akan menghamburkan bahan, uang, tenaga kerja, dan waktu.

Sebuah perencanaan harus didasarkan kepada fakta, bukan angan-angan. Untuk mendapatkan fakta, maka perlu diadakan penelitian. Penelitian dalam ilmu manajemen terdiri dari dua jenis. (a) Penelitian mumi, yaitu penelitian yang dilakukan untuk tujuan khusus keilmuan. Misalnya seorang ekonom meneliti para pedagang bakso untuk mengetahui bagaimana ia mengelola dagangan baksonya termasuk bagaimana

organisasi tukang bakso di suatu tempat. Sifatnya hanya untuk kepentingan pengembangan ilmu saja. (b) Penelitian aplikasi, yang dilakukan untuk suatu kegunaan. Misalnya penelitian mengenai pasar. Ilmu manajemen biasanya lebih menekankan penelitian aplikasi. Penelitian dalam bidang manajemen mencakup: (a) penelitian produksi, (b) penelitian personal, (c) penelitian finansial, (d) penelitian pemasaran, dan lain-lain.

4.3.2 Pengorganisasian

Pengorganisasian (organizing) adalah proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer, yang mempunyai kekuasaan, yang perlu untuk mengawasi anggota-anggota kelompok (Terry dan Rue 2000:82). Pengorganisasian dapat dikonsepsikan sama dengan sebagian atau susunan dalam binatang atau tumbuhan yang dipergunakan untuk melakukan berbagai tugas khusus, seperti hati, ginjal, jantung, dan sebagainya. Kata *organize* artinya adalah menyusun atau mengatur bagian-bagian yang saling berhubungan satu sama lainnya, sementara itu, setiap bagian mempunyai satu tugas khusus atau berhubungan dengan keseluruhan. Berdasarkan makna etimologis tersebut maka jelaslah bagi kita bahwa pengorganisasian tidak dapat diwujudkan tanpa adanya hubungan dengan yang lain dan tanpa menetapkan tugas-tugas tertentu untuk masing-masing unit.

Bartholomeus dalam Sukama (1992:37) mendefinisikan tentang organisasi sebagai berikut. *Organization is an arrangement, presumably logical, of interdependent parts to form a unified whole, through which power and control can be exercised to the end of achieving a given purpose.* Artinya organisasi adalah susunan yang agak logis, dari bagian-bagian yang saling

berhubungan untuk mewujudkan suatu keseluruhan yang menyatu, sehingga kekuasaan dan pengawasan dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam rangka pengorganisasian ini ada lima aspek yang penting yaitu: (1) adanya tujuan yang akan dicapai, (2) adanya penetapan dan pengelompokan pekerjaan, (3) adanya wewenang dan tanggung jawab, (4) adanya hubungan satu sama lainnya, dan (5) adanya penetapan orang-orang yang akan melakukan tugasnya.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk mengorganisasi sebuah organisasi secara baik. Menurut Terry (dalam Sukama 1992:39) adalah sebagai berikut. (a) ketahuilah tujuan organisasi, (b) berbagilah pekerjaan yang akan dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan bagian, (c) kelompokkanlah kegiatan-kegiatan itu ke dalam unit praktis, (d) untuk tiap-tiap pekerjaan atau kelompok pekerjaan yang akan dilakukan, tentukanlah dengan jelas tugas yang harus dilaksanakan dan sediakanlah alat-alat fisik yang diperlukan, (e) tempatkanlah pegawai yang cakapa dan handal dalam bidangnya, dan (f) limpahkanlah wewenang yang dibutuhkan terhadap pegawai yang telah ditetapkan.

Prinsip-prinsip organisasi menurut Koontz adalah mencakup: (a) prinsip kesatuan tujuan, (b) prinsip efisiensi, (c) prinsip rentangan manajemen, (d) prinsip hirarki, (e) prinsip pertanggungjawaban, (f) prinsip keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab, (g) prinsip kesatuan perintah, (h) prinsip tingkatan wewenang, (i) prinsip pembagian kerja, (j) prinsip penetapan tugas, (k) prinsip kelenturan atau penyesuaian, (l) prinsip keseimbangan, (m) prinsip kelangsungan, (n) prinsip kemudahan kepemimpinan.

Bagaimana mengorganisasi? Menurut Terry ada enam langkah untuk mengorganisasi, yaitu: (1) tentukan dan analisis

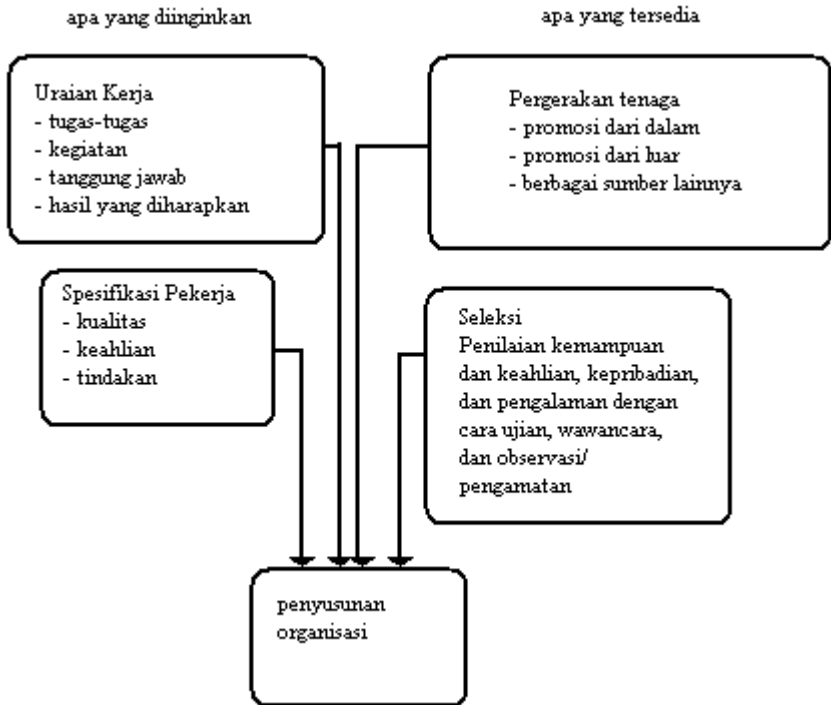
tujuan atau sasaran-sasaran, oleh karena itu struktur organisasi harus dapat membantu mencapainya, (2) kumpulkan fakta-fakta mengenai organisasi yang sekarang, (3) siapkanlah rencana organisasi dipandang dari sudut di mana kita berada dan di mana kita ingin berada, (4) tetapkanlah waktu untuk melaksanakan organisasi, (5) ambillah tindakan persiapan untuk reorganisasi, dan (6) laksanakanlah reorganisasi yang telah disetujui.

4.3.3 Penentuan Sumber Daya Manusia

Adalah penting untuk menggunakan sebuah organisasi yang baik. Namun penting pula untuk menempatkan orang yang tepat yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kualitas pekerja inilah yang biasanya membuat perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan sebuah organisasi. Kalau pegawai tak mampu dibimbing oleh manajer, manajer tak mampu, maka hampir pasti hasilnya akan mengecewakan. Penentuan sumber daya manusia atau staffing ini harus melibatkan pemeriksaan atau ujian yang teliti melalui screening. Kerja ini meliputi pengerahan, penyaringan, penaikan pangkat, pemindahan, dan pemensiunan pegawai.

Tanggung jawab penentuan sumber daya manusia ini pada sebuah organisasi terletak pada setiap manajer pada setiap tingkat. Biasanya bagian kepegawaian kalau ada memberikan bantuan teknis dan memeberikan sumbangan pikirannya kepada manajer, yang menjalankan urusan yang khas.

Bagan 4. Penentuan Sumber Daya Manusia



4.3.4 Pengarahan

Istilah pengarahan atau penggerakan adalah terjemahan dari kata dalam bahasa Inggris *actuating, commanding, directing,* dan *motivating*. G.R. Terry dalam bukunya yang bertajuk *Principles of Management* mendefinisikan *actuating* sebagai berikut: “*Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strive to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning or organizing efforts.*” Artinya penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

Dari defenisi yang diajukan Terry terlihat bahwa tercapai atau tidaknya tujuan dalam konteks manajemen, tergantung kepada bergerak atau tidaknya seluruh anggota kelompok manajemen, mulai dari tingkat atas, menengah, dan bawah. Segala kegiatan itu terarah kepada sasarannya, hanyalah merupakan pemborosan saja terhadap tenaga kerja, uang, waktu, dan materi. Atau dengan kata lain merupakan pemborosan terhadap perangkat manajemen.

Faktor-faktor yang diperlukan untuk pengerakan ini adalah: (1) kepemimpinan, (2) sikap dan moralitas, (3) tatahubungan atau komunikasi, (4) perangsang atau insentif, (5) supervisi, dan (6) disiplin. Kepemimpinan ialah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar berusaha dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin atau manajer yang tidak memiliki nilai dan norma kepemimpinan tidak akan mampu untuk mempengaruhi bawahannya untuk bekerja, sehingga manajer yang demikian akan gagal dalam usahanya. Kemudian yang dimaksud dengan sikap adalah suatu cara memandang

hidup, cara berpikir, berperasaan, dan bertindak. Sikap manajer akan berbeda-beda sesuai dengan latar belakang kehidupannya. Adapun sikap manajer adalah sebagai berikut: (a) sikap feodal, (b) sikap kebapakan, (c) sikap kediktatoran, (d) sikap membantu, dan (5) sikap mengembangkan.

Untuk mengembangkan sikap positif dari para pegawai Terry (1990) menawarkan lima saran untuk mengembangkan sikap-sikap yang menguntungkan. Adapun kelima sikap itu adalah (1) milikilah pandangan yang praktis dan menyeluruh terhadap individu yang dipimpin, (2) ambillah bagian yang konstruktif dari setiap persoalan, (3) bergaullah dengan orang-orang sukses, (4) berilah orang lain perasaan penting dan perasaan mempunyai harga diri, (5) resapkanlah tentang nilai-nilai tertentu dalam hidup.

Faktor sikap dan moralitas juga menjadi bagian penting dari proses pergerakan. Kondisi moral adalah sikap para pekerja terhadap anggota-anggota manajemen, terhadap pekerjaannya dan terhadap satu sama lainnya. Moral bagi manajer dan pegawai sangat penting mengingat apabila manajer moralnya rendah, maka ia akan mengalami putus asa dalam menghadapi kesulitan dan para pegawai yang bermoral rendah tidak akan memiliki disiplin, acuh terhadap pekerjaan dan tidak mempunyai keberanian untuk mengatasi kesulitan yang dihadapi.

Faktor lain untuk pergerakan adalah komunikasi. Komunikasi administratif dapat dipandang sebagai bentuk komunikasi manusia atau masyarakat yang mengandung lima unsur, yaitu: seorang pembicara, yang menyampaikan, pesan-pesan, orang yang dihubungi, dan respons atau tanggapannya. Komunikasi dalam manajemen terdiri dari: komunikasi intenal, komunikasi eksternal, komunikasi horizontal, komunikasi

vertikal, komunikasi formal, komunikasi informal, komunikasi lisan, dan komunikasi tulisan.

Unsur lain dalam konteks pergerakan dalam manajemen adalah perangsang atau insentif, yaitu sesuatu yang menyebabkan atau menimbulkan seseorang bertindak. Ada beberapa jenis insentif yaitu: keamanan, memperhatikan keluhan pegawai, kondisi kerja, kenaikan tingkat, keselamatan, upah, penghargaan, supervisi, jaminan, instruksi pekerjaan, keikutsertaan dalam manajemen, penjelasan, jumlah jam kerja, perencanaan kerja, ekspresi diri, dan metode efisien. Aspek ini menjadi pendorong bagi pekerja untuk bekerja secara efektif. Insentif ini dapat digolongkan lagi menjadi insentif positif dan negatif, insentif finansial yang terdiri dari: balasa jasa, promosi, bonus dan komisi, jaminan sosial, bagian laba, balas jasa (pensiun dan pembayaran kontrak), dan insentif non finansial.

Aspek lain yang penting dalam pergerakan manajemen adalah supervisi, yaitu salah satu aspek pergerakan, supervisi ini dilakukan saat pekerjaan sedang berlangsung oleh mandor pada tempat pekerjaan, dan supervisi ini kegiatan yang dilakukan terhadap pekerjaan tertentu saja, bukan sebagai pengawasan secara keseluruhan manajemen. Supervisi adalah kegiatan pengurusan dalam tingkatan organisasi, di mana anggota manajemen dan bukan anggota manajemen berhubungan secara langsung.

Aspek disiplin juga penting dalam rangka pergerakan ini. Disiplin ialah latihan pikiran, perasaan, kehendak dan watak, latihan pengembangan dan pengendalian perasaan, pikiran dan kehendak, dan watak untuk melahirkan kekuatan dan tingkahlaku yang teratur. Disiplin adalah suatu keadaan tertib, di mana orang-orang yang tergabung dalam sebuah organisasi tunduk pada peraturan yang ada dan telah disepakati, dengan rasa senang hati.

Disiplin ini dipicu oleh dua faktor, yaitu disiplin yang timbul dari dalam dirinya sendiri dan disiplin karena perintah dari luar dirinya.

Mengingat pergerakan dalam sistem manajemen tergantung seluruhnya pada manajer, yang menentukan berhasil atau tidaknya tujuan, maka perlu diadakan proses pendidikan dan pengembangan kepada paramanager, agar diperoleh para manajer yang rasional dan kapabel.

4.3.5 Pengawasan

Pengawasan adalah mengecek atau mengatur seperti pembayaran, menyesuaikan dengan batas-batas seperti kecepatan, serta menguji atau memeriksa dengan bukti atau pengalaman yang sama atau sebaliknya. Pengawasan ini juga berarti wewenang untuk membimbing atau memerintah. Atau juga kekuasaan dan hak untuk membatasi atau menertibkan. Arti pengawasan lainnya adalah pengaturan, seperti diatur melalui trafik control, juga suatu pembetulan menurut ukuran tertentu yang standar.

Dengan demikian kontrol memiliki arti membimbing, menertibkan, mengatur, dan menguji kebenaran. Oleh karena itu untuk kata kontrol lebih tepat diterjemahkan dengan pengawasan, yang di dalamnya tercakup makna pembimbingan, penertiban, pengaturan, pemeriksaan, dan pengendalian.

Pengawasan merupakan tindakan-tindakan perbaikan dalam pelaksanaan kerja agar segala kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, petunjuk-petunjuk dan instruksi-instruksi, sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai.

Maksud dan tujuan pengawasan dalam sistem manajemen adalah sebagai berikut. (1) Untuk mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak. (2) Untuk memperbaiki kesalahan-

kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan-kesalahan yang baru. (3) Untuk mengetahui apakah penggunaan anggaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan terarah kepada sasarannya dan sesuai dengan yang telah ditentukan. (4) Untuk mengetahui apakah pelaksanaan biaya sesuai dengan program, fase, tingkat pelaksanaan seperti yang telah ditentukan dalam perencanaan atau tidak. (5) Untuk mengetahui hasilpekerjaan dengan dibandingkan kepada yang telah ditetapkan dalam rencana (standar), dan sebagai tambahan. (6) Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kerja sesuai dengan prosedur dan kebijakn yang telah ditentukan.

Agar pengawasan lebih efektif, maka harus ditetapkan prinsip-prinsip pengawasan, yang terdiri dari: (1) prinsip tercapainya tujuan, (2) prinsip efisiensi pengawasan, (3) prinsip tanggung jawab pengawasan, (4) prinsip pengawasan terhadap masa yang akan datang, (5) prinsip pengawasan langsung; (6) prinsip refleksi pelaksanaan, (7) prinsip penyesuaian dengan organisasi, (8) prinsip kemandirian pengawas, (9) prinsip standar, (10) prinsip pengawasan terhadap faktor strategis, (11) faktor pengecualian, (12) prinsip daya suai pengawasan, (13) prinsip peninjauan kembali, (14) prinsip tindakan.

Kemudian pengawasan ini terdiri dari tipe-tipe sebagai berikut. (1) pengawasan barang-barang inventaris, (2) pengawasan produksi, (3) pengawasan pemeliharaan, (4) pengawasan kualitas, (5) pengawasan jumlah, (6) pengawasan upah atau gaji, (7) pengawasan penjualan, (8) pengawasan advertensi, dan (9) pengawasan biaya.

Alat untuk pengawasan pekerjaan secara menyeluruh dapat berupa: (1) laporan tertulis, (2) daftar neraca rugi dan laba,

(3) rasio pokok dari seluruh kegiatan, (4) hasil yang dicapai dari investasi, (5) pemeriksaan atau audit dengan beberapa tipe.

BAB V

MAMAJEMEN SENI SECARA TRADISIONAL

5.1 Pengantar

Masyarakat di dunia ini dalam rangka mengisi kebudayaannya, selalu menggunakan seni untuk memenuhi akan rasa keindahan yang memang telah dianugerahkan Tuhan kepada manusia. Alam konteks memenuhi rasa keindahan ini, manusia menggunakan dimensi ruang, waktu, dan tenaga seperti yang terdapat dalam seni tari, menggunakan dimensi ruang dan waktu seperti pada seni musik, menggunakan ruang, waktu, komunikasi verbal seperti dalam teater. Kemudian dalam mengelola kesenian ini, manusia menggunakan manajemen, yang kemudian dilakukan berulang-ulang dan terjadilah pembudayaan manajemen menurut kelompok masyarakat itu sendiri.

Munculnya berbagai jenis kesenian dalam masyarakat tak terlepas dari kebutuhan akan kesenian. Dalam hal ini terjadilah pula proses ekonomis. Masyarakat memerlukan kesenian yang digunakan dalam kegiatan sosial tertentu. Proses ini dapat dikatakan sebagai permintaan atau keperluan pasar (*demand*). Kebutuhan pasar itu, direspons dengan memunculkan kesenian yang diperlukan. Dalam konteks ini para pengelola seni dan seniman melakukan proses pemenuhan kebutuhan masyarakat yang lazim kita sebut dengan pengadaan barang atau *supply*.

5.2 Guna dan Fungsi Seni

Seni yang timbul dalam suatu kelompok masyarakat tertentu, adalah untuk memenuhi keperluan sosial. Kesenian ini

memiliki guna dan fungsi dalam masyarakat. Menurut Merriam guna dan fungsi musik di dalam etnomusikologi hadir sebagai sebuah masalah yang sangat penting, dalam rangka melakukan kajian terhadap perilaku manusia secara konstan. Etnomusikolog tidak cukup hanya sekedar mencari fakta-fakta deskriptif tentang musik, tetapi yang paling penting adalah mencari makna musik. Etnomusikolog sudah selayaknya bertekad untuk tidak hanya sekedar mengetahui sesuatu masalah yang dilandasi oleh pertanyaan apa itu, tetapi yang lebih penting adalah apa yang dilakukan masyarakat dan bagaimana masyarakat melakukannya (Merriam 1964:209)

Adalah penting untuk membedakan makna antara guna dan fungsi musik dalam konteks kebudayaan masyarakat di dunia ini.

Music is *used* in certain situations and becomes a part of them, but it may or may not also have a deeper *function*. If the lover uses song to w[h]o his love, the function of such music may be analyzed as the continuity and perpetuation of the biological group. When the supplicant uses music to the approach his god, he is employing a particular mechanism as such a dance, prayer, organized ritual, and ceremonial act. The function of music, on the other hand, is inseparable here from the function of religion which may perhaps be interpreted as the establishment of a sense of security vis-à-vis the universe. "Use" them, refers to the situation which music is employed in human action; "function" concerns the reason for its employment and particularly the broader purpose which it serves (Merriam 1964:210).

Dari kutipan di atas terlihat bahwa Merriam membedakan pengertian penggunaan dan fungsi musik berdasarkan tahap dan

dampaknya dalam satu masyarakat. Musik dipergunakan dalam situasi tertentu dan menjadi bagiannya. Penggunaan dapat atau tidak dapat menjadi fungsi yang lebih dalam. Dia memberikan contoh, jika seseorang menggunakan nyanyian yang ditujukan untuk kekasihnya, maka fungsi musik seperti itu dapat dianalisis sebagai perwujudan dari kontinuitas dan kesinambungan keturunan—yaitu untuk memenuhi kebutuhan biologis bercinta, menikah, berumah tangga, dan akhirnya menjaga kesinambungan keturunan. Jika seseorang menggunakan musik untuk mendekatkan diri kepada Tuhan, maka mekanisme tersebut berhubungan dengan mekanisme lain, seperti menari, berdoa, mengorganisasikan ritual, dan kegiatan-kegiatan upacara. Penggunaan menunjukkan situasi musik yang dipakai dalam konteks kegiatan manusia; sedangkan fungsi berkaitan dengan alasan mengapa si pemakai melakukan, dan terutama tujuan-tujuan lebih jauh dari sekedar apa yang dilayaninya. Dengan demikian, sejalan dengan Merriam, menurut penulis penggunaan lebih berkaitan dengan sisi praktis, sedangkan fungsi lebih berkaitan dengan sisi integrasi dan konsistensi intemal budaya.

Dalam kaitannya dengan manajemen seni dalam sebuah masyarakat, guna seni dalam masyarakat di antaranya adalah: untuk memeriahkan suasana pesta perkawinan, upacara khitanan, memasuki rumahbaru (*mengket rumah mbaru* pada masyarakat Karo), mengiringi upacara *erpangir ku lau* (mandi membersihkan diri di sungai, yaitu ritus dalam masyarakat Karo), mengiringi upacara turun tanah, mengiringi upacara menabalkan anak, mengiringi upacara akikah, mengiringi upacara *pasiarhon jujungon* (memanggil roh nenek moyang dalam masyarakat Toba), digunakan untuk mengiringi ritual mengobati penyakit (*gebuk* dan *belian* dalam budaya Melayu), mengiringi upacara akil baligh (pubertas), mengiringi upacara pesta panen dalam

masyarakat agraris, ulang tahun seseorang, ulang tahun institusi, ulang tahun lembaga, mengiringi upacara syukuran panen, mengiringi upacara syukuran keberhasilan sosial yang diperoleh (misalnya mendapat gelar magister, mendapat gelar profesor, mendapat gelar datuk), dan sejenisnya.

Sementara itu fungsi seni yang dampak dan kaitannya lebih dalam pada sebuah kebudayaan, di antaranya adalah: untuk integrasi sosial masyarakat, baik yang homogen apalagi yang heterogen, seperti masyarakat Sumatera Utara. Fungsi seni juga untuk melanjutkan generasi manusia, untuk hiburan yang dapat menentramkan diri dalam menghadapi permasalahan dunia yang semakin lama semakin kompleks. Selain itu seni berfungsi untuk berkomunikasi baik secara lisan maupun non lisan. Dalam konteks ini komunikasi lisan biasanya menggunakan unsur bahasa, dan adakalanya unsur bahasa ini distilisasi misalnya dengan menggunakan melodi, ritme, dan sejenisnya. Sementara komunikasi secara bukan lisan, bisa melalui gerak, kedipan mata, gerak-gerik teatrikal dan tari, pantomim, diam, menangis, ketawa, dan lainnya. Fungsi seni lainnya adalah sarana untuk kemudahan dan keberlangsungan hidup. Misalnya memohon hujan kepada Tuhan ketika sebuah masyarakat mengalami musim kemarau. Dalam bentuk demikian, seni memiliki kaitan erat dengan sistem religi. Fungsi seni seperti ini juga adalah meningkatkan keimanan pada masyarakat yang bersangkutan. Fungsi seni lainnya adalah untuk menjaga keseimbangan alam. Misalnya *dedeng mulaka ngerbah* dan *dedeng mulaka nukal* dalam kebudayaan masyarakat Melayu di Langkat dilakukan saat menebang hutan dan menanam padi, yang tujuannya adalah untuk mendapat restu Tuhan dalam berladang dan makhluk halus jangan mengganggu mereka. Masih banyak lagi guna dan fungsi seni dalam konteks budaya masyarakat. Semua ini berkaitan pula

dengan pengelolaannya. Untuk itu penulis akan mengkaji bagaimana manajemen tradisional yang dilakukan masyarakat Nusantara ini, tentu saja dengan contoh-contoh yang lazim dijumpai di lingkungan seputar penulis, wilayah Sumatera Utara dan sekitarnya.

5.3 Manajemen Tradisional

Yang dimaksud dengan tradisional dalam tulisan ini adalah sebuah gagasan, kegiatan, atau benda-benda yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya secara teratur mengikuti norma-norma yang terjadi di dalam masyarakat itu. Tradisi ini erat kaitannya dengan budaya sebuah masyarakat atau sebuah kelompok etnik tertentu. Misalnya tradisi *mangupa-upa* pada masyarakat Mandailing, yaitu upacara menyambut seseorang yang baru ditimpa kemalangan atau mendapatkan rezeki yang baik, atau untuk mendoakan keselamatan, dan lainnya. Seni tradisional yang dimaksud dalam tulisan ini adalah seni yang didukung masyarakat tradisi, dan berfungsi secara sosial selama ratusan tahun.

Sejauh penelitian penulis, manajemen seni yang dilakukan masyarakat Nusantara ini secara tradisional adalah sebagai berikut ini. Contoh-contoh akan banyak diberikan, berdasarkan pengalaman berkesenian penulis.

(a) *Berkesenian bukan profesi utama tetapi kerja sampingan atau sambilan*. Sebagaimana telah diuraikan di atas, setiap organisasi harus memiliki tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kemudian tujuan ini bisa dicapai dengan menggunakan sistem manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, *actuating*, pengawasan. Hal yang paling mendasar, biasanya organisasi kesenian tradisi di

Nusantara, menentukan tujuan utamanya bukan sebagai organisasi bisnis, hanya sekedar meneruskan tradisi yang telah ada dengan istilah melestarikan atau mengembangkannya. Jarang ditemukan sebuah organisasi seni sebagai organisasi bisnis dan keutamaan pada profesionalisme, layaknya sebuah perusahaan waralaba. Dengan tujuan sebagai kelompok yang mengusung kesenian sebagai kerja sambilan, maka manajemennya pun ditangani secara “sambilan” pula. Tujuan tidak akan diraih atau diusahakan untuk berhasil dengan sebaik-baiknya. Waktu yang diluangkan untuk kegiatan berkesenian juga adalah waktu sambilan, di luar kerja utama profesi seseorang seniman.

Walau demikian, ada sebahagian kecil seniman profesional dalam masyarakat tradisional, yang keseluruhan waktu dan hidupnya digunakan untuk berkarir di bidang-bidang seni. Dalam konteks Sumatera Utara misalnya, ada Marsius Sitohang yang bekerja sebagai seniman musik Batak Toba yang bekerja di bidang seni musik tradisi Batak Toba. Ia bergabung dengan beberapa kelompok ensambel musik tiup, sebagai seniman dan juga dipercayakan manajer kesenian untuk mengurus kelompoknya. Selain itu ia juga dosen di Departemen Etnomusikologi, Fakultas Sastra, Universitas Sumatera Utara. Berdasarkan penjelasannya kepada penulis, ia dapat hidup dan menghidupi keluarganya memang benar-benar penuh dari bidang seni musik tradisi Toba. Kerja utamanya adalah seniman, dan kerja sambilannya adalah dosen. Di dalam kebudayaan Melayu Sumatera Utara ada pula nama Yusuf Wibisono, yang pekerjaan utamanya adalah sebagai seniman dan manajer (pengelola) kesenian Melayu. Ia juga pimpinan organisasi seni pertunjukan Melayu yang bernama Al-Khanon. Ia juga sebagai pembuat gendang ronggeng Melayu yang pangsa pasarnya adalah Sumatera, Kalimantan, Semenanjung Malaysia, Brunai,

Singapura, dan lainnya. Ia juga ahli memperbaiki alat-alat musik Melayu yang rusak. Di samping itu ada pula Ahmad Setia, sebagai pemain akordion gaya musik Melayu yang handal, juga pembuat alat musik gendang ronggeng Melayu, kadang juga bertidak sebagai pengelola pertunjukan tari dan musik Melayu. Masih banyak lagi tokoh-tokoh seniman yang pekerjaan utamanya adalah di bidang seni ini. Namun menurut pengamatan penulis, sebagian besar seniman seni tradisional di wilayah ini bekerja di bidang seni hanya sebagai sampingan atau sambilan saja. Dengan demikian tujuan utama dalam membentuk organisasi kesenian tidak memiliki motivasi yang kuat, sehingga proses dan penggerakannya juga tak begitu maksimal.

(b) *Menonjolkan pimpinan yang biasanya juga sebagai seniman utama dan pendukung dana utama organisasinya.* Sebagaimana masyarakat yang hidup dalam kebudayaan agraris, pola hubungan antara anggota masyarakat adalah hubungan yang sangat menonjolkan pimpinan. Bahkan adakalanya pimpinan memiliki sifat-sifat individualis yang hanya mementingkan kepentingannya. Dalam sistem sosial masyarakat yang demikian, maka kontinuitas kelompoknya sangat tergantung pada pimpinan. Sangat bersyukurlah apabila pimpinan masyarakat itu memiliki sikap yang baik dan mampu mengayomi masyarakat yang dipimpinnya. Namun sebaliknya, akan sengsaralah masyarakat yang dipimpin oleh pimpinan yang egosentris.

Berkat menumpuknya kekuasaan pada seorang pemimpin ini, sistem dan norma sosial pun bisa ia rubah dan akibatnya akan diteruskan oleh generasi berikutnya. Demikian juga dalam manajemen seni secara tradisional di Nusantara ini, umumnya kekuasaan dan pengarahan tertumpu pada seorang pimpinan. Pengawasan (*controlling*) biasanya tak berjalan efektif dalam pola sosial masyarakat tradisional. Pengawasan bisa dianggap sebagai

menjatuhkan kekuasaan pimpinan kesenian. Organisasi biasanya dilakukan atas dasar kehendak pimpinan. Ia akan merekrut seniman dan kru seni sesuai dengan keinginannya.

Namun demikian, dalam beberapa kelompok masyarakat atau etnik, ada juga sistem musyawarah untuk mufakat, termasuk dalam organisasi kesenian. Dalam kedudukan demikian, maka sistem sosial kesenian menjadi hidup dan berperan, bukan menonjolkan peran pemimpin.

Namun secara dasar, manajemen seni di Nusantara ini memang menonjolkan peran sosiobudaya pimpinannya. Hal ini bisa dibuktikan, jika seorang pimpinan organisasi kesenian yang punya kekuatan manajerial kuat, dan ia tidak mewariskan pada generasi selanjutnya, maka akan mati pula kelompok kesenian yang dipimpinnnya ini. Atau pun kalau ada yang meneruskan dengan mengikuti pola yang sama, tetapi dengan kapasistas yang kurang, maka terjadi degradasi sosial dalam kelompok kesenian ini.

(c) *Pembagian honorarium yang agak bersifat rahasia, dan biasanya dicarikan kata-kata yang “manis” seperti “uang pupur”, “uang lelah,” dan sejenisnya.* Ciri manajemen seni secara tradisional di Nusantara ini, adalah pembagian hasil jerih payah bersama, kurang menghargai peran integral keseluruhan pelaku seni (seniman, kru, dan pihak pimpinan). Biasanya honorarium sangat ditentukan oleh seorang pimpinan saja. Ada juga pimpinan yang mengambil honor 50 persen lebih untuk dirinya pribadi, dan selebihnya untuk pekerja seni. Akibatnya biasanya adalah munculnya perasaan tidak senang di antara para pekerja seni yang dipimpinnnya. Atau ada juga yang dengan ikhlas menerimanya, terutama seniman-seniman yang baru direkrut. Agar uang hasil kerja bersama ini dapat diambil sebesar-besarnya oleh pimpinan kesenian, maka istilah yang

digunakan pun bukan dengan istilah profesionalisme, seperti gaji atau honor kerja, dan sejenisnya—tetapi cenderung menggunakan kata-kata yang bemosi kerja yang dilakukan sebagai kerja sampingan, seperti *uang pupur* (uang bedak), uang lelah, uang rokok, uang terima kasih, uang jalan, dan sejenisnya. Keadaan seperti ini, sering terjadi dalam kelompok-kelompok kesenian tradisional di Nusantara ini.

Namun demikian, ada juga sebahagian kecil kelompok seni tradisional yang membagikan honorarium hasil kerja bersama yang memperhatikan aspek peran, kemanusiaan, keseimbangan, terhadap masing-masing individu di dalam kelompok organisasi keseniannya. Sebagian lagi bahkan telah mengadopsi sistem manajemen Eropa yang melakukan sistem kontrak dan pembayaran dengan melibatkan notariat dalam mengurusnya. Tujuan utama kelompok ini adalah menjaga secara yuridis pendapatan-pendapat yang diperoleh agar kelompok ini berkelanjutan dan tak ada masalah dengan pendapat yang diperoleh oleh masing-masing individu dalam organisasi tersebut.

(d) *Pembagian tugas tidak begitu spesifik*. Ciri lainnya manajemen kelompok seni tradisional adalah tugas tumpang tindih setiap orang dalam organisasi tersebut. Jarang seorang pemain hanya memainkan satu jenis tari atau musik atau peran teater. Sebagian besar seniman biasanya harus melakukan berbagai kerja di dalam organisasi kesenian. Kadang sebagai seniman, ia juga harus mengangkat alat musik, *sound system*, tata lampu, properti tari, sebelum dan setelah pertunjukan. Bahkan ironisnya, seniman-seniman yang berusia relatif tua ikut mengangkat alat musik gordang yang besar dan berat. Ini biasa terjadi dalam kelompok kesenian tradisional. Pembagian kerja yang tidak spesifik ini biasanya akan pula mengurangi tanggung jawab dan tugas khususnya. Katakanlah jika terjadi hilangnya

alat musik atau properti tari, maka para seniman saling melepaskan tanggung jawab, mereka tidak tahu ke mana alat musik dan properti tari yang hilang. Mereka hanya menduga-duga atau bahkan saling tuduh menuduh. Pembagian tugas yang tidak spesifik atau tugas ganda ini, biasanya akan mengakibatkan pula waktu dan tenaga tidak terkonsentrasi ke arah profesionalisme permainan dan pembayaran honorarium. Biasanya pendekatan semacam ini, berdasar kepada asumsi mereka adalah keluarga besar, tanggung jawab dipikul bersama-sama. Kerja pun harus dikerjakan bersama-sama dalam sistem gotong royong, dan seterusnya. Dengan cara kerja seperti ini, biasanya para seniman muda dan yang berjenis kelamin laki-laki yang diutamakan untuk bekerja ekstra keras, dengan alasan tenaganya masih kuat, masih muda, dan masih jauh masanya berkarir di bidang seni.

(d) *Organisasi kesenian tradisional jarang yang dibentuk dengan mendasarkan pada aspek yuridis.* Artinya sebuah organisasi kesenian biasanya dibentuk hanya berdasarkan musyawarah mufakat untuk kelestarian budaya semata. Mereka memang memiliki motivasi yang kuat untuk melestarikan kesenian tradisionalnya. Namun seiring dengan perkembangan zaman, jika terjadi masalah-masalah di antara mereka, sebahagian memang bisa dipecahkan secara adat dan musyawarah. Namun jika telah masuk ke wilayah masalah hukum, seperti plagiarisme, bajakan produksi, pengakuan hal cipta dan sejenisnya, maka permasalahan ini selalu tidak bisa diselesaikan secara adat. Maka perlu diselesaikan secara hukum. Untuk itu, supaya kuat, maka sebaiknya setiap organisasi kesenian didirikan atas dasar yuridis. Karena dengan demikian, maka segala macam permasalahan yang mencakup aspek hukum dapat diselesaikan mengikut norma-norma hukum, dan akhirnya akan memberikan keadilan bagi

sebagian seniman atau pekerja seni. tidak memakai hukum rimba, yaitu siapa yang kuat mengalahkan yang lemah. Pengertian kuat di sini juga bermacam-macam. Bisa kekuatan politis, ekonomis, dan lainnya.

Seiring dengan perkembangan zaman, maka sudah banyak pula sekarang ini organisasi-organisasi kesenian tradisional yang didirikan berdasarkan aspek yuridis, dan biasanya tertulis dalam bentuk akte notaris. Contoh organisasi kesenian seperti ini adalah Sri Indra Ratu di Kesultanan Deli, Sinar Budaya Grup yang awalnya diketuai oleh Tengku Luckman Sinar, Lembaga Studi Tari Patria yang berpusat di Tanjungmorawa, Deli Serdang, pimpinan H. Jose Rizal Firdaus, S.H., dan masih banyak lagi yang lainnya.

(e) *Perekrutan seniman sifatnya “cabutan.”* Dalam rangka penentuan sumber daya manusia atau *staffing*, banyak kelompok seniman tradisional Nusantara, yang membentuknya berdasarkan, seniman-seniman “cabutan.” Maksud seniman cabutan dalam tanda kutip ini, adalah seniman dari kelompok lain atau seniman yang tak terikat oleh kelompok disatu-satukan untuk memenuhi permintaan kesenian dalam satu atau beberapa kali pertunjukan. Pemakaian seniman cabutan ini, adalah fenomena yang umum terjadi di Sumatera Utara misalnya. Alasan melakukan ini adalah, banyak seniman ingin menambah penghasilan keuangannya melalui banyaknya pertunjukan. Ia tak mau terikat hanya dalam satu organisasi kesenian saja. Karena jarang sekali ada sebuah organisasi kesenian yang membayar gaji seniman setiap bulan dengan jumlah tertentu sebagaimana layaknya tenaga kerja. Apalagijika dikaitkan dengan upah minimum regional. Oleh karena itu, sebagian besar seniman di Sumatera Utara misalnya adalah seniman cabutan, yang bisa main dengan organisasi seni di luar organisasi utamanya.

Ke masa depan tentu saja sistem seperti ini perlu dikurangi dan perlu diimbangi dengan sistem kerja hanya untuk satu organisasi seni semata dan dibayar gaji pokoknya oleh sebuah organisasi seni dengan sistem kontrak. Tujuannya agar seniman lebih profesional, dapat main dan menciptakan seni dengan tenang, terarah, terpadu, dan tidak lagi pusing memikirkan income per kapitanya setiap bulan. Paling tidak organisasi kesenian harus bisa melakukan kegiatan seperti layaknya organisasi sebuah pabrik sepatu atau pabrik ban mobil misalnya.

(f) *Asas keluarga dan kekeluargaan.* Sistem manajemen ini banyak diterapkan oleh organisasi-organisasi kesenian di Nusantara. Sistem manajemen ini memang ada kelebihanannya di satu pihak, yaitu para anggotanya merasa sebagai satu keluarga besar, yang terikat hubungan kekerabatan dan darah, sehingga masalah yang timbul dengan mudah dapat dipecahkan dengan landasan mereka satu keluarga yang sesungguhnya baik di bidang kesenian maupun kekerabatan. Di sisi lain, sistem ini agak kurang demokratis. Artinya bakat-bakat seniman yang handal di luar keluarga, agak sulit untuk masuk ke dalam organisasi seni tersebut. Kualitas sumber daya manusia dan produksi seni dalam organisasi seperti ini hanya menjadi nomor sekian saja. Selain itu, karena berdasar kepada keluarga dan kekeluargaan, maka pengembangan yang ekstensif kurang diperhatikan. Misalkan saja sejak zaman dahulu, mereka mewarisi kesenian istana Melayu, maka sampai sekarang pun mereka akan memproduksi kesenian yang sama. Untuk membuka diri memproduksi seni akyat atau etnik lain agak kurang, karena pembatasan sumber daya manusia seni tadi. Tentu mereka akan enggan memakai seniman etnik Nias misalnya. Atau pun kalau dipakai sifatnya bukan sebagai anggota tetap hanya sebagai pemain cadutan. Atau seniman Nias ini hanya melatih dan kemudian mereka yang mengambilalih

persembahan kesenian Nias tadi. Itu banyak terjadi di kawasan Nusantara.

(g) *Sangat erat dengan ritual masyarakat.* Produksi seni tradisional, umumnya sangat erat dengan ritual-ritual yang dilakukan oleh masyarakat. Dalam keadaan sedemikian, uang bukanlah aspek terpenting, bahkan kadang seniman berbuat bukan dimotivasi oleh uang tetapi dimotivasi oleh sistem religinya. Kegiatan yang dilakukannya benar-benar sebagai bagian dari ibadahnya kepada Tuhan. Ia melakukan dan mempraktikkan seni untuk Tuhan bukan untuk ekonominya. Banyak peristiwa seni di Nusantara yang mengabsahkan gambaran ini. Misalnya dalam masyarakat Islam di Sumatera Utara, para seniman penyanyi (pembaca) barzanji dan marhaban, yaitu satu genre seni vokal yang memuji-muji abi Muhammad dalam bentuk syair berbahasa Arab, yang biasanya digunakan untuk mengiringi upacara perkawinan, sunatan, atau menyambut bayi lahir. Setiap seniman tidak mengharapkan uang lelah atau uang honorarium. Mereka biasanya tidak akan keberatan jika hanya diberi pulut kuning atau bunga telur, sebagai balasan dari yang empunya acara. Tetapi mereka pun tidak akan menolak bila diberi amplop yang berisi uang, katakanlah mereka menerima Rp 10.000 setiap orangnya. Para seniman ini merasa mereka membantu sesama muslim dan perbuatan mereka adalah ibadah langsung kepada Allah dan ibadah sosial kepada sesama manusia.

Begitu juga dalam masyarakat Batak Toba Parmalim, para pemusik ketika mengiringi upacara ritual Sipaha Sada atau Sipaha Lima (sesuai dengan ritus dan kalender Batak Toba Tua), tidak akan meminta bayarannya sebagai pemusik profesional., tetapi sebaliknya adalah sebagai bakti dan ibadahnya kepada Tuhan (Debata Mula Jadi na Bolon).

Bagi para penganut agama Kristen Protestan atau Katolik, setiap hari Minggu mereka menanyi di gereja sebagai bagian dari ibadahnya. Walau ia seorang pemain piano profesional, atau ia seorang penyanyi sopran, alto, tenor, atau bass. Kalau biasanya mereka diberi honorarium tinggi untuk pertunjukan yang sifatnya di luar ibadah gereja, maka ketika ia mempertunjukkan kesenian di gereja ini tidak mungkin ia meminta honorarium. Bahkan kalau diberi honor pun oleh pihak gereja misalnya pasti ia akan menolaknya.

Keadaan seperti ini merupakan ciri utama dalam masyarakat Timur yang religius. Jadi manajemen di bidang seperti ini yang perlu diatur adalah bagaimana menggerakkan sumber daya manusia yang ada untuk menjadi bagian dari pertunjukan upacara atau pertunjukan budaya. Sekali lagi uang atau honor berkesenian bukan yang utama di sini. Yang berperan adalah konsep-konsep dan aktivitas religius, yang memotivasi setiap orang dan seniman untuk melakukan menurut fungsi individunya dalam konteks masyarakat luas, yang memiliki cita-cita dan tujuan bersama.

(h) *Ikut berperannya pemerintah daerah.* Dalam rangka melestarikan seni budaya tradisional, maka pemerintah Republik Indonesia, mencanangkan perlunya pembinaan, pelestarian, pemungisian kesenian tradisional terutama untuk pariwisata dalam kehidupan masyarakat pendukungnya, maka pihak pemerintah ikut serta mengarahkan atau mememanajementi seni-seni tradisional seluruh Indonesia. Tak jarang pemerintahan di tingkat kecamatan atau kabupaten memiliki sanggar kesenian daerahnya. Biasanya didukung pula oleh isteri camat atau gubernur, dan tentu saja tak segan-segan mengucurkan dana untuk bidang kesenian daerah ini. Itu semua dilakukan untuk berbagai tujuan. Bisa tujuan politis, popularitas, atau memang juga dengan ikhlas ingin

mengembangkan kebudayaan daerahnya, karena ia menjadi orang nomor satu di daerah yang dipimpinnya tersebut.

Di Sumatera Utara misalnya, di masa kepemimpinan Gubernur Tengku Rizal Nurdin, ia membentuk kesenian gubernuran yang langsung diketuai oleh isterinya. Grup kesenian ini bernama *Cindai*. Beberapa seniman, kemudian dimasukkannya menjadi pegawai negeri sipil. Beberapa persembahan dilakukan di Sumatera Utara dan manca negara. Satu sisi berkembang dan bertambahlah organisasi kesenian di Sumatera Utara. Di sisi lainnya, timbullah “kecemburuan” organisasi seni lainnya, yang merasa kurang diperhatikan.

Demikian sekilas kajian tentang sistem manajemen kesenian tradisional, dengan memebrikan contoh-contoh di sekitar lingkungan dan pengalaman berkesenian penulis. Tentu saja kajian ini barulah tahap awal. Ke depan perlu kita kaji bersama-sama dengan pendekatan multidisiplin ilmu dan ilmuwan dari berbagai bidang akademik, seperti dari lmu manajemen, ilmu hukum, ilmu antropologi, ilmu-ilmu seni (etnomusikologi, antropologi tari, antropologi teater, seni rupa, kajian seni pertunjukan), sosiologi, dan lain-lainnya.

BAB VI

CONTOH KASUS

MANAJEMEN SENI TRADISIONAL

6.1 Pengantar

Seperti sudah diuraikan di atas, bahwa organisasi-organisasi kesenian di Sumatera Utara memiliki sistem manajemen seni tradisionalnya dengan cara yang khas. Sistem manajemen ini diwarisi dan terkondisi dari keadaan kelompok etnik dan budaya yang ada di kawasan Sumatera Utara. Berikut ini dideskripsikan beberapa organisasi kesenian (terutama seni pertunjukan) yang ada di Sumatera Utara. Organisasi ini dipilih secara acak dan paling tidak penulis pernah menelitinya, atau terlibat di dalamnya.

6.2 Lembaga Studi Tari Patria

Lembaga Studi Tari Patria disingkat Lestari Patria atau LST Patria, berdiri tanggal 29 Maret 1979 di Lubuk Pakam, Kabupaten Deli Serdang, Provinsi Sumatera Utara. Pendirinya empat orang, yaitu: Anjang Nurdin Paitan (alm.), Maragusti Harahap (alm.), Muhammad Yuzli Yar, BA, dan Jose Rizal Firdaus.

Untuk operasionalnya, didirikan beberapa Studio. Studio I di Perbaungan, Studio II di Tanjung Morawa, Studio III di Taman Budaya Medan, Studio IV di Lubuk Pakam, Studio V di Pantai Labu, dan Studio VI di Tebing Tinggi.

Tahun 1986 didirikan Kutab Ujana Geri Patria di Tanjung Morawa, Jalan Raya Medan-Tebing Tinggi kilometer 16,8. Di sana diselenggarakan pendidikan dan latihan seni

pertunjukan tradisional yang diikuti para pemuda dan diasuh para seniman tradisi yang cukup menguasai bidang seni masing-masing. Di antaranya: Anjang Nurdin Paitan (alm.), seorang pemusik Melayu yang menggeluti *ronggeng* dan *bangsawan*; S.B. Zakaria/Pak Ingah (alm.) yang merupakan tokoh *zapin* dari Bengkel, Perbaungan; Datuk Pencil (alm.) pendekar silat dari Bedagai yang ahli *Tari Inai*, Ahmad Setia (Ahmad Kidal) seorang pemain akordeon Melayu, Sumardi (alm), pemusik Melayu; Marsius Sitohang pemusik Toba; dan lain-lainnya.

Tahun 1988 didirikan Sekolah Menengah Kesenian Indonesia (SMKI) Patria dengan kepala sekolahnya Dewani Siregar, B.A. SMKI memiliki 3 jurusan, yaitu Jurusan Seni Tari dengan ketua jurusannya Linda Amita, SSn., Jurusan Seni Musik dengan ketua jurusannya Drs. Muhammad Takari, Jurusan Teater dengan ketua jurusannya Darwis Rifai Harahap. SMKI sempat meluluskan siswanya sebanyak 4 Angkatan yang saat ini bersama-sama dengan alumni pendidikan seni di Kutab Ujana Geri Patria menjadi penggiat dan aktivis Kesenian di Medan, Deli Serdang, dan Sumatera Utara pada umumnya. Bahkan ada yang di Riau, Jakarta, Jawa Barat dan Malaysia.

Kepala Dinas Kebudayaan DKI Jakarta pernah berkunjung ke Kutab Ujana Geri Patria dan kemudian mengirimkan tenaga teknis keseniannya untuk belajar dan berlatih di Kutab Ujana Geri Patria. Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Sumatera Selatan pernah mengundang para pelatih dari Patria untuk melatih para guru dan pelatih kesenian dari Kabupaten/Kota se Propinsi Sumatera Selatan. Demikian pula Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Riau bekerjasama dengan Dewan Kesenian Riau menyelenggarakan pelatihan kesenian yang diikuti oleh peserta dari seluruh Kabupaten dan Kota

seluruh Provinsi Riau, dimana pelatih tarinya diundang H. Jose Rizal Firdaus dari Patria. Dirjen Kebudayaan Indonesia yang saat itu dijabat oleh G.P.H. Poeger pernah berkunjung ke Kutab Ujana Geri Patria. Rombongan dari SMKI Padang Panjang dan dari ASKI Padang Panjang, Dr. Sal Murgiyanto dari Institut Kesenian Jakarta.

Beberapa tamu dari luar negeri pernah berkunjung ke Kutab Ujana Geri Patria, di antaranya: para mahasiswa dan dosen dari Universiti Malaya dipimpin oleh Profesor Dr. Anis, Rombongan Seniman dari Pulau Pinang Malaysia, Delegasi dari Majelis Perbandaran Kuala Lumpur dan Datuk S.M. Salim, seniman Negara Malaysia.

Tahun 1984 LST Patria tampil di Taman Ismail Marzuki Jakarta atas undangan Dewan Kesenian Jakarta dalam Pekan Penata Tari Muda VI dengan menampilkan karya tari *Simpai Geri* karya Jose Rizal Firdaus, tahun 1986 menampilkan karya tari *Sulalah* karya Jose Rizal Firdaus dalam Festival Zapin di Taman Ismail Marzuki Jakarta. Tahun 1998 diundang mengikuti Festival Zapin Nusantara di Johor Malaysia menampilkan karya *Zapin menjelang Maghrib* karya Jose Rizal Firdaus.

Di tahun berikutnya Jose Rizal Firdaus bersama Eka Firdaus diundang melatih tari di Johor Malaysia atas undangan Yayasan Warisan Johor. Tahun 2000 diundang mengikuti Festival Zapin Singapura yang diselenggarakan oleh Sri Warisan Singapura. Tahun 2002 tampil di Teater Singapura bekerjasama dengan Sri Warisan Singapura dalam acara *Root*. Tahun 2004 diundang mengikuti Festival Tari Serumpun I di Singapura yang diselenggarakan oleh Majelis Pusat Singapura, yang diikuti dengan Festival Tari Serumpun II tahun 2006.

Di tingkat regional Sumatera, LST Patria ikut serta dalam Pekan Kesenian Sumatera (PKS) I di Pekanbaru (1979), PKS III (1981) di Medan, PKS V (1983) di Lampung, dan PKS VIII di Bengkulu. Tahun 1990 mengikuti Gelanggang Tari Sumatera I di Padang dengan karya tari *Zikri* berkolaborasi dengan Rizaldi Siagian dari Lembaga Kesenian USU yang menggarap musiknya. Demikian pujla Kemah Seniman Aceh di Banda Aceh. Festival Melayu Asia Pasifik di Tanjung Pinang tahun 1992.

Sebagai salah seorang murid Sauti yang masih hidup saat ini. Jose Rizal Firdaus melalui LST Patria melakukan pendokumentasian dan pemeliharaan terhadap tari *Serampang 12* karya Sauti (Alm) dalam upaya pembakuan.

Tanggal 29 Juni 2008 Jose Rizal Firdaus diundang sebagai pembicara dalam *Simbang Tari* di Singapura yang diselenggarakan oleh Sri Warisan Performing Arts Singapura. Tahun depan 29 Maret 2009, LST Patria genap 30 tahun. Apa yang akan diupayakan menyambut usia 30 tahun.

Adapun manajemen yang diterapkan di LST Patria, menurut pengamatan penulis adalah sebagai berikut. (a) Organisasi kesenian ini pada dasarnya meletakkan kesenian (musik, tari, dan teater) Melayu Sumatera Timur sebagai asas, namun kesenian lainnya di Sumatera dan Jawa juga menjadi bagian dari kelompok kesenian ini.

(b) Karena dipimpin oleh berbagai kelompok etnik, seperti diurai di atas organisasi LST Patria ini lebih terbuka menerima semua etnik menjadi bagian dalam organisasinya, apalagi identitas Melayu yang terbuka menerima etnik lain menjadi bagian dari kebudayaannya.

(c) Pada praktiknya tujuan utama kelompok seni LST Patria ini adalah menghasilkan seniman sebanyak-banyaknya,

yang ditandai dengan banyak studionya, dan mereka mengajar ke mana-mana. Ini mungkin warisan yang mereka terima dari Guru Sauti yang mengajarkan Tari Serampang Dua Belas dan tari Melayu lainnya ke mana-mana, baik dalam lingkup nasional atau internasional. Sejauh pengamatan penulis kelompok LST Patria inilah yang paling banyak menghasilkan seniman di kawasan Sumatera Utara.

(d) Manajemen lainnya yang khas, LST Patria ini dalam rangka mencetak seniman sebanyak-banyaknya dan menjaga kualitasnya di samping pendidikan informal kursus seperti di studio-studio tersebut di atas, kelompok ini juga mengadakan pendidikan formal, yaitu dengan membuka Sekolah Menengah Karawitan Indonesia, yang memiliki tiga jurusan: tari, musik, dan tatar. Namun di tengah perjalanannya sekolah ini tak mampu untuk diteruskan dengan alasan minimnya peminat dan berbagai hambatan sarana dan prasarana.

6.3 Sri Indra Ratu

Berbicara tentang kelompok kesenian Sri Indra Ratu (SIR) tak dapat dilepaskan dengan peran yang sangat vital pemimpinnya (Almarhumah) Dra. Tengku Sitta Syaritsa. Ia dilahirkan di Kota Perbangan tanggal 12 Februari 1937. Ayah beliau adalah Tengku Mahkota Kesultanan Serdang yang bernama Tengku Rajih Anwar. Ibu beliau bernama Encik Nelly Syafinah. Tengku Sitta Syaritsa adalah anak kelima dari enam bersaudara, yaitu: (1) Tengku Ziwar Sinar, (2) Tengku Roomany, (3) Tengku Athar Sinar, (4) Tengku Nazli, (5) Tengku Sitta Syaritsa, dan (6) Tengku Zahyar.

Kedua orang tuanya adalah seniman terkenal di daerah Serdang dan semasa hidupnya pernah ikut di dalam sebuah sanggar seni di Istana Serdang yang bernama Sri Indian Ratu.

Kelompok kesenian ini didirikan oleh kakeknya Raja Serdang, Tuanku Sulaiman Syariful Alamsyah yang memerintah dari tahun 1880 sampai 1946. Sri Indian Ratu merupakan sebuah sanggar seni istana yang beranggotakan keluarga serta keturunan kerajaan. Sanggar ini juga hanya melakukan pertunjukan untuk keluarga istana atau pada saat menghibur tamu-tamu kehormatan kerajaan saja. Sehingga dapat dikategorikan sebagai kelompok *royal art* (seni istana).

Tengku Sitta Syaritsa lahir dan menjalani masa kecilnya di dalam lingkungan Istana Kesultanan Serdang, sehingga masa kecilnya sempat belajar dan melihat perkembangan Sri Indian Ratu. Inilah yang menyebabkan dia kemudian membentuk grup kesenian yang bernama mirip yaitu Sri Indera Ratu. Ia belajar kesenian dari kedua orang tuanya yang sama-sama seniman. Ia hanya merasakan beberapa tahun saja hidup di istana, karena pada saat terjadi revolusi sosial di Sumatera Timur tahun 1946, Istana Kota Galuh Serdang dibakar habis tak tersisa. Mereka sekeluarga sempat ditawan dan dilarikan ke PematangSiantar. Setelah revolusi sosial merea Tengku Sitta dan keluarganya pindah ke Medan. Di sini ia aktif melakukan senipertunjukan tari dan musik Melayu. Ia juga pernah bergabung dengan Orkes Tropicana pimpinan Tengku Nazli, sebagai penyanyi. Orkes ini membawakan lagu-lagu Melayu dalam versi irama Latin. Tanggal 1 April 1961 ia menikah dengan Tengku Muhammad Daniel Al-Haj putra Tengku Perdana. Tengku Sitta dalam perkawinan ini dikaruniai empat orang anak yang kesemuanya akhirnya juga menjadi seniman Melayu.

Tahun 1968 ia membentuk kelompok Sri Indra Ratu, yang membidangi seni tari, musik, dan tetaer makyong dan bangsawan. Mereka mengisi acara kesenian pada Hari Radio 11 September 1968 di RRI Nusantara I Medan. Selepas itu grup

kesenian ini terus berkebang mempertunjukkan kesenian Melayu. Di antara pertunjukan yang mereka lakukan adalah pada Pagelaran Kesenian dan Kebudayaan Nasional di Spanyol, Swiss, dan Jerman tahun 1976, Pagelaran Kebudayaan Sumatera Utara di Australia tahun 1985, Acara Malam Kesenian Ulang Tahun Garuda Indonesia tahun 1989 di London, Inggris, dan masih banyak lagi yang lainnya.

Materi tari dan musik yang diproduksi sebagian besar adalah musik dan tari tradisi Melayu Sumatera Utara, ditambah tari garapan baru Melayu. Di antara tarian mereka adalah: *Bunga Tanjung*, *Sayang Serawak*, *Musalmah*, *Inang Lenggang*, *Kecak Pinggang*, *Setawar Sedingin*, *Dodoi Didodoi*, *Tampi*, *Pok Amai-Amai*, *Duka Dang Puang*, *Zapin Deli*, *Sinar Bahagia*, *Senandung Berbalas*, *Cindai*, dan lain-lain.

Sistem manajemen yang dilakukan dalam kelompok kesenian Sri Indra Ratu adalah: (a) organisasi berbasis keluarga yaitu keluarga kesultanan Deli, walau juga telah melibatkan seniman di luar keluarga. Namun intinya yang berperan utama dalam menggerakkan organisasi seni ini adalah keluarga dan berasaskan kekeluargaan.

(b) Produksi kesenian sebahagian besar adalah seni musik, tari, dan teater Melayu, sebagai ciri khas mereka. Namun sejak tahun 2001 kelompok kesenian ini sudah pula memasukkan tari dan musik dari berbagai etnik Sumatera Utara, Aceh, dan Minangkabau. Ini dilakukan untuk menjangkau keperluan pasar yang memang membutuhkannya.

(c) Perekrutan anggota atau *staffing* dilakukan melalui sistem pendidikan informal yaitu kelompok kesenian Sri Indra Ratu mengadakan kursus tari dan musik Melayu, dengan bayaran yang relatif murah, selain itu juga seniman profesional yang telah jadi boleh mendaftar masuk sebagai anggotanya.

(d) *Marketing* dilakukan dengan cara jempot bola. Kelompok ini memiliki hubungan baik dengan para event organizer seni di luar negeri seperti Malaysia, Brunai Darussalam, Thailand, Inggris, Afrika Selatan dan lainnya. Di dalam negeri pula, mereka menjalin hubungan dan komunikasi dengan para manajemen seni. Sampai sekarang mereka adalah kelompok kesenian yang aktif berkecimpung untuk keperluan dunia wisata di Sumatera Utara. Mereka menjalin kontrak kerja dengan biro wisata Sumatera Utara, yang melakukan pertunjukan seni wisata di Istana Maimoon dan beberapa hotel di kota Medan.

(f) Honorarium biasanya diberikan setiap habis pertunjukan dengan kisaran antara Rp 100.000 sampai Rp. 200.000 sekali tampil, tergantung besaran proyek dan tingkat senioritasnya. Mereka juga menyisakan uang pendapatan untuk kas, untuk berbagai kepentingan pengembangan Sri Indra Ratu. Demikian sekilas sistem manajemen yang diterapkan oleh kelompok kesenian ini.

6.4 Grup-grup Musik *Keyboard* di Sumatera Utara

Sumatera Utara adalah tempat tumbuh subur musik *keyboard*, yaitu sebuah genre baru, karena penggunaan alat musik *keyboard* yang dominan. Di Sumatera Utara jenis musik *keyboard* ini digunakan oleh etnik Karo dan Melayu. Untuk *keyboard* yang digunakan oleh etnik Karo dengan gaya penyajian utama musik-musik Karo, disebut dengan *kibod Karo*.

Sedangkan untuk jenis *keyboard* yang digunakan etnik Melayu atau Jawa di Pesisir Timur Sumatera Utara disebut *keyboard* saja. Jika menyertakan teater cerita *Mak Lampir* (*Misteri Gunung Merapi* dari televisi Indosiar) disebut *keyboard Mak Lampir*. Jika mengutamakan goyangan-goyangan sensual,

seperti yang dilakukan Inul Daratista disebut *keyboard gesek*, dan seterusnya. Pertunjukan *keyboard* ini boleh dikatakan pada masa sekarang menjadi pilihan paling populer dalam merayakan berbagai pesta oleh masyarakat Sumatera Utara.

Contoh manajemen *keyboard* di Pesisir Timur Sumatera Utara ini adalah seperti yang diuraikan berikut ini. Di dalam pertunjukan *keyboard* yang memimpin atau memiliki *keyboard* ada juga yang sekali gus sebagai pemainnya seperti halnya dengan *Nona Musica*. Berbeda dengan *Monalisa Entertainment* di mana pemimpin *keyboard* tidak sekali gus sebagai pemain, namun hanya menjadikannya sebagai mata pencaharaian ataupun sebagai bisnis pertunjukan seni saja.

Seorang yang memimpin musik *keyboard* harus mencari pemain *keyboard*, penyanyi, dan *rodes*, yaitu orang yang khusus menyiapkan peralatan *sound system*. Pemimpin tadi yang akan memberitahu kepada pada anggotanya jika ada pertunjukan, serta membayar dan memberikan gaji kepada pemain. Sedangkan jika pemain *keyboard* sekali gus yang memainkan *keyboard* maka beliau hanya tinggal mencari para penyanyi dan *rodesnya*. Pemain sekali gus pemain *keyboard* tadi akan memberitahukan kapan ada pertunjukan serta membagi honorarium kepada para pemain sesuai dengan bagiannya masing-masing.

Salah satu cara untuk melakukan promosi grup musik *keyboard* biasanya para biduan tadi akan melakukan dengan cara mengucapkan grup musik *keyboard* itu pada saat akan bemyanyi ataupun setelah selesai bemyanyi di atas pentas. Para biduan tadi akan bersikap ramah dan mencoba untuk mengikuti kemauan para penonton yang ada pada saat pertunjukan.

Pada saat ini (2008) untuk sekali pertunjukan musik *keyboard* lengkap dengan pertunjukan Mak Lampimya sekitar

Rp 800.000 sampai Rp 1.000.000. Biaya ini akan berbeda lagi kalau berada di luar kota. Misalnya pertunjukan di Tebing Tinggi, Kisaran, dan Rantauprapat. Baiayanya akan bertambah, terutama biaya transportasi. Biaya tambahan ini tergantung dari kesepakatan antara pihak pemusik keyboard dengan pihak pengundang. Biasanya terjadi negosiasi atau tawar menawar. Adapun honorarium, yang biasan dilakukan adalah sebagai berikut: (a) pemain *keyboard* Rp 100.000; (b) biduan Rp 70.000 per orang; (c) rhodes Rp 30.000; (d) biaya angkutan peralatan ke lokasi pertunjukan Rp 100.000; (e) pemeran Mak Lampir dan kawan-kawan (biasa tiga sampai empat orang) kesemuanya dibayar Rp 250.000, dan selebihnya kepada pihak *keyboard*. Ditambah lagi kalau pertunjukan itu minta penambahan waktu dengan setiap penambahan satu jam Rp 50.000. Dengan penambahan lama pertunjukan musik *keyboard* di luar dari pertunjukan Mak Lampir itu sendiri otomatis jumlah uang yang diterima pemain *keyboard* dan biduan juga bertambah. Kalau pertunjukan hanya menambah satu jam, maka uang tambahan Rp 50.000 dengan rincian pembagian Rp 30.000 untuk pemain *keyboard* dan Rp 20.000 untuk biduan.

6.4 Musik Tiup Batak di Medan

Selain musik keyboard, genre musik yang kini juga sangat populer di kalangan masyarakat Sumatera Utara, terutama etnik Batak Toba, dan Simalungun adalah genre ensambel musik tiup atau *brass band*. Tempat awal perkembangan ensambel musik tiup (*brass band*) di Tanah Batak adalah dari Desa Tambunan, Balige, Toba. Di Desa Tambunan komersialisasi ensambel musik tiup dan keikutsertaannya menyemarakkan pesta, biasa atau adat, telah membuat kelompok musik tiup memperoleh honor yang

memadai. Masa depan ensambel musik tiup Batak Toba ini kelihatannya cukup menjanjikan, terbukti dari undangan-undangan yang datang dari luar kota di luar provinsi, bahkan sampai ke pulau Jawa.

Situasi ini ditambah lagi dengan keinginan generasi muda yang belum punya pekerjaan yang memadai untuk bergabung dalam musik tiup, sehingga timbul niat membentuk kelompok-kelompok baru.

Fungsi ensambel musik tiup adalah untuk memeriahkan ulang tahun orang tua, pesta gereja, peresmian-peresmian, *saurmatua* atau *sarimatua*, perkawinan, dan *mate ponggol*. Rata-rata setiap kelompok bermain tiga kali seminggu.

Menyinggung tentang penghasilan mereka, satu kelompok musik tiup apabila diundang dalam satu hari mendapat bayaran Rp 800.000 sampai Rp 1.000.000 sudah termasuk ongkos transportasi. Setiap kali tampil disisihkan 20 persen pendapatan untuk pemilik modal. Para kelompok musik ini biasanya memiliki pemain tetap, karena seringnya mereka tampil. Proses penggunaan pemain “cabutan” hanya terjadi sekali-sekali saja.

6.5 Grup Musik Pengisi Acara Hiburan di Hotel-hotel

Contohnya grup musik untuk pengisi acara hiburan di hotel-hotel di kota Medan adalah Al-Kanon. Tahun 1991 Yusuf Wibisono bersama grup musik Melayunya dikontrak mengisi acara hiburan di Inna Dharma Deli Hotel yang saat itu personil yang ikut belum tetap yaitu pemain “cabutan.” Di sini ia dan kelompoknya memainkan musik Melayu dua kali dalam seminggu yaitu hari Senin dan Kamis, pukul 14.00 sampai 16.00 WIB. Honor yang diterima adalah Rp 500.000 sebulan.

Pada tahun 1997 beliau membentuk sebuah grup musik Melayu yang bernama Al-Kanon. Menurut pendapatnya *kanon* adalah salah satu musik dari Persia dan Arab, berupa dulcimer, yang selalu dipergunakan dalam musik-musik Persia dan Arab. Salah seorang pemain *kanon* (*qanun*) yang terkenal di Sumatera Utara adalah Ahmad Baqi. Kelompok musik ini terdiri dari 7 personil, yaitu: (1) Yusuf Wibisono sebagai pemain akordion, (2) Elmi sebagai pemain biola, (3) Yetno sebagai pemain gendang ronggeng, (4) Ahmad sebagai pemain *keyboard*, (5) Rizalsyam sebagai penyanyi, (6) Ani sebagai penyanyi, dan (7) Ima sebagai penyanyi.

Sejak 2002 Grup Al-Kanon dikontrak selama 5 tahun oleh pihak manajemen Hotel Garuda Plaza Hotel. Kemudian tahun 2007 grup ini juga dikontrak oleh pihak manajemen Hotel Danau Toba Internasional. Menurut Yusuf Wibisono sistem yang dilakukan oleh pihak manajemen hiburan Hotel Danau Toba Internasional adalah melalui sistem seleksi. Dari beberapa grup musik Melayu, akhirnya Al-Kanon yang terpilih. Honor yang diterima adalah per bulannya Rp 2.000.000 yang dibagi kepada tujuh pemainnya.

6.6 Lembaga Kesenian USU

Lembaga Kesenian Universitas Sumatera Utara (LKUSU) adalah salah satu lembaga yang bernaung di bawah Universitas Sumatera Utara. Lembaga-lembaga lainnya ialah Lembaga Penelitian USU, Lembaga Pengabdian pada Masyarakat USU, dan lainnya. Lembaga Kesenian USU didirikan dengan tujuan untuk meningkatkan kerja universitas dalam bidang kesenian, dalam rangka memenuhi permintaan

pasar terutama internasional, yang membawa nama Universitas Sumatera Utara agar lebih populer dan harum.

Lembaga Kesenian Universitas Sumatera Utara dibentuk pada tahun 1981 pada masa Rektor Prof. Dr. Ade Putra Parlindungan, S.H. Saat kepemimpinan rektor ini Lembaga Kesenian USU langsung berada di bawah beliau, dibantu oleh para artis dan pengelola yang kesemuanya adalah warga sivitas akademika Universitas Sumatera Utara, dari berbagai fakultas, namun Jurusan Etnomusikologi mendapat peranan paling penting dalam lembaga ini.

Kemudian pada tahun 1985 Lembaga Kesenian Universitas Sumatera Utara diketuai oleh Rizaldi Siagian, M.A., yang memang dikader untuk mengurus Jurusan Etnomusikologi dan Lembaga Kesenian USU. Pada masa kepemimpinannya Lembaga Kesenian USU mendapat nama yang populer dan apresiasi yang luas dari masyarakat Sumatera Utara sendiri maupun mancanegara. Lembaga Kesenian USU saat itu selalu tampil mempertunjukkan kesenian di Kantor Gubernur, acara-acara lokal dan nasional—bahkan kerap tampil di mancanegara.

Menurut penjelasan Fadlin (wawancara Januari 2008) ia saat itu menjadi ketua bidang paduan suara dan urusan birokrasi ke luar negeri. Ia banyak menimba pengalaman birokrasi dalam rangka membawa tim kesenian ke luar negeri. Selain sivitas akademika USU, pada saat itu masuk pula seniman-seniman tradisi yang dianggap piawai atau empu kesenian di dalam masyarakatnya, seperti Marsius Sitohang, Janter Sagala, Mbaga Ginting, Jasa Tarigan, Dasar Manao, dan lain-lainnya. Lembaga Kesenian USU banyak menggunakan jasa dan ekahlian seniman handal dalam kelompok etniknya, walau ia berpendidikan rendah sekali pun. Bahkan di antaranya dipercayakan untuk menjadi dosen di Jurusan Etnomusikologi USU.

Selanjutnya tahun 1993 Rizaldi Siagian, M.A. keluar dari Jurusan Etnomusikologi dan Lembaga Kesenian USU. Pada saat itu rektor USU Prof. Muhammad Yusuf Hanafiah mempercayakan Fadlin untuk mengetuai Lembaga Kesenian USU ini. Berbagai acara kesenian di dalam dan luar negeri diisi oleh Lembaga Kesenian USU. Kerjasama dengan grup-grup kesenian di Sumatera Utara juga dilakukan seperti dengan Lia Grup dan Sinar Budaya Grup dari kelompok kerabat Kesultanan Serdang. Bahkan kerjasama ini menelurkan berbagai genre kesenian garapan baru. Produksi kesenian yang kolosal dilakukan Lembaga Kesenian USU saat itu, adalah ketika membuat garapan tari dan musik untuk iringan Musabaqah Tilawatil Qur'an Sumatera Utara 1995, yang diadakan di lapangan sepak bola USU, yang melibatkan 500 seniman. Pertunjukan ini dinilai sangat berhasil oleh masyarakat Medan dan sekitarnya saat itu.

Kemudian setelah kepemimpinan USU dipegang oleh rektor Bapak Prof. Chairuddin P. Lubis, maka sedikit demi sedikit Lembaga Kesenian USU agak kendur mengadakan pertunjukan. Namun sejak 2006 yang lalu Lembaga Kesenian USU diteruskan kembali dan diketuai oleh Drs. Prikuten Tarigan, M.Si., yang langsung berada di bawah arahan Pembantu Rektor III, yaitu Ibu dr. Linda T. Maas, MPH. Demikian sekilas sejarah berdiri dan berkembangnya Lembaga Kesenian USU.

Manajemen yang dilakukan oleh pihak Universitas Sumatera Utara terhadap Lembaga Kesenian ini adalah pembentukan organisasi melalui Surat Keputusan rektor USU yang dilakukan selama setahun sekali (dahulu empat tahun sekali). Para pengurus dan anggotanya adalah seluruh sivitas

akademika Universitas Sumatera Utara, dengan motor penggerak utama Departemen Etnomusikologi.

Dahulu semasa Rektor A.P. Parlindungan, dana diberikan kepada anggota Lembaga Kesenian USU per bulan juga. Apabila akan bertandang ke luar negeri untuk persembahan, maka jadwal latihan ditingkatkan. Masa Rizaldi Siagian, M.A. honor pertunjukan Lembaga Kesenian USU adalah yang terbesar di Sumatera Utara, dan selalu mengadakan pertunjukan terutama di Gubemuran Sumatera Utara. Perekrutan anggota pemusik dan penari baru dilakukan berdasarkan seleksi dan diumumkan.

Karena bergerak dari lingkungan akademik, maka produksi musik dan tari juga tak lepas dari ciri-ciri akademik, yang serius, rasional, dan intelektual. Kalau musik-musik etnik Sumatera Utara umumnya menggunakan meter-meter sederhana seperti 4/4, 3/4, 2/4, maka garapan musik Lembaga Kesenian USU memasukkan meter 5/8, 7/8, dan 11/8. Musik-musik dan tarian etnik yang kuno dan arkaik dibangkitkan kembali dengan sentuhan kontemporer. Para pemusik dan penari yang menjadi maestro di dalam kebudayaan etniknya diikutsertakan dalam Lembaga Kesenian USU ini. Mereka tampil ke semua belahan dunia ini dengan mempertunjukan kesenian etnik Sumatera Utara dan Sumatera pada umumnya.

6.7 Pengalaman Sebagai *Event Organizer* Pesta Gendang Nusantara

Berikut ini sekilas dideskripsikan bagaimana pengalaman penulis yang dipercayakan oleh pemerintah Kerajaan Negeri Melaka, Malaysia, menjadi *event organizer*, sebuah pertunjukan internasional Dunia Melayu yang disebut dengan Pesta Gendang Nusantara (PGN). Kegiatan seni

pertunjukan ini pertama kali diadakan pada tahun 1995. Kemudian diteruskan kepada PGN Kedua tahun 1997, PGN Ketiga tahun 2000, PGN Keempat tahun 2001, PGN Kelima tahun 2002, PGN Keenam 2003, PGN Ketujuh 2004, PGN Kedelapan 2005, PGN Kesembilan 2006, PGN Kesepuluh 2007, PGN Kesebelas 2008. PGN ini dilaksanakan setahun sekali sejak tahun 2000, bertepatan dengan ulang tahun kota Melaka sebagai Bandaraya Bersejarah, tepatnya tanggal 15 April setiap tahunnya.

Adapun penulis beserta Abangnda Fadlin dan Encik Bob Khalil (Abdullah Khalil bin Hasan) dipercayakan untuk mengelola produksi pertunjukan persembahan perdana (puncak) di malam 15 April, sejak tahun 1995 hingga kini.

Undangan kepada kelompok-kelompok kesenian dilakukan oleh pihak pemerintah kota Melaka. Biasanya dibatasi untuk satu provinsi maksimal 2 kelompok untuk Indonesia. Sedangkan untuk Malaysia satu negara bagian satu kelompok kesenian. Biasanya turut diundang pula kelompok kesenian dari Singapura, Brunai Darussalam, dan Thailand. Begitu pula dengan negara-negara yang memiliki hubungan sejarah dengan Melaka turut diundang, seperti Portugal, China, Uzbekistan, Vietnam, Jepang, dan lainnya.

Adapun setiap kelompok kesenian diundang dengan biaya yang diusahakan sendiri. Sesampainya di Melaka mereka disediakan penginapan di Hotel Garden City, dan makan minum tiga kali sehari di tambah dengan kudapan. Setiap kelompok dibayar sebesar RM 3000. Untuk yang diundang oleh negeri-negeri bagian Malaysia lainnya tentu saja mendapat tambahan.

Adapun produksi pertunjukan malam perdana, kami manajemen secara intuisi sebagai seniman dan pengelola seniman sekali gus. Pertama-tama yang kami lakukan adalah

dengan melihat penampilan para kelompok kesenian yang kami wajibkan pertunjukan (musik dan tari atau musik saja) sekitar lima sampai tujuh menit tarian. Kami minta kalau bisa yang tradisional atau yang memiliki unsur tradisi daerah setempat. Katakanlah peserta ada 25 kelompok, maka jika penampilan rata-rata 6 menit, maka keseluruhannya memakan waktu sekitar 150 menit atau 2 ½ jam. Kemudian manajemen pertunjukan yang kami lakukan biasanya terdiri dari tiga bagian: pembukaan, isi, dan penutup. Untuk pembukaan termasuk pemukulan gong tanda peresmian PGN oleh Tuan Yang Terutama Negeri Melaka, kata sambutan dari Ketua Menteri, dissusul tukar-menukar cendera mata oleh ketua kelompok kesenian. Dilanjutkan ke bagian musik dan tari pembuka, kemudian pertunjukan setiap kelompok. Diakhiri dengan puncak bagian penutup. Biasanya disertai teriakan: “Serentak, seirama, senada, sebudaya,” dan disertai pertunjukan bunga api di sebelah belakang pentas.

Untuk memproduksi pertunjukan perdana ini, biasanya dilakukan latihan selama empat sampai lima kali. Sehari sebelum pertunjukan diadakan raptai (general repetisi). Khusus pemusik sebelum raptai, diadakan check sound. Ini memakan waktu yang biasanya lama. Serta setting tempat. Supaya pertunjukan estetis, maka kelompok yang tampil, bergantian sebelah kiri dan kanan panggung. Demikian sekilas manajemen produksi pertunjukan untuk malam perdana memperingati hari ulang tahun Kota Melaka yang kami lakukan setiap tahunnya.

BAB VII

ADOPSI SISTEM MANAJEMEN BARAT DALAM MENGELOLA SENI DI INDONESIA

7.1 Sistem Organisasi

Pada masa sekarang ini, beberapa sistem manajemen dari budaya Barat diambil oleh kelompok-kelompok kesenian di Nusantara ini. Di antaranya adalah bentuk organisasi. Bentuk organisasi kesenian banyak yang menggunakan sistem organisasi Barat, seperti adanya ketua, wakil ketua, sekretaris, wakil sekretaris, bendahara, wakil bendahara, ketua bidang musik, ketua bidang tari, tata busana, make-up, manajer panggung, dan lain-lainnya. Dalam kebudayaan Barat sistem manajemen seperti ini disebut sebagai sistem organisasi bentuk garis.

Pada masa kini, organisasi-organisasi kesenian, terutama yang ada di kota-kota besar di Nusantara ini, biasanya telah mengadopsi secara penuh atau sebahagian konsep-konsep manajemen yang berasal dari Barat.

7.2 Profesionalisme Seniman

Selain itu, selaras dengan perkembangan zaman, beberapa aspek manajemen dunia, diadopsi oleh kelompok-kelompok kesenian di Nusantara ini. Di antaranya adalah para pengelola organisasi kesenian sudah banyak yang mengadopsi sistem profesionalisme. Artinya seniman dibayar sesuai dengan perannya di dalam organisasi. Mereka mengembangkan organisasi secara bersama-sama dengan tanggung jawab dan perannya masing-masing. Urusan pendapatan masing-masing

telah sejak awal ditentukan dan direncanakan dalam sistem seperti kontrak, persentase pembahagian hasil, distribusi hasil. Seniman dipandang sebagai seorang profesional, yang bekerja, berlatih, main, dan mengurus kelompoknya untuk keperluan utama dibayar sebagaimana layaknya buruh atau manajer dalam perusahaan-perusahaan modern. Seniman-seniman ini menyadari perlunya jaringan secara nasional, regional, atau global, untuk mengembangkan karya-karya, pementasan, pameran, dan pada gilirannya meningkatkan pendapat seni yang mereka hasilkan dan mereka kelola dalam sistem keorganisasian yang rapi, terkendali, dan terukur.

7.3 Penerapan Fungsi-fungsi Manajemen

Selain adopsi diberbagai bidang manajemen, para manajer dan seniman di Nusantara pada masa sekamg ini telah belajar pula baik secara formal atau informal tentang sistem manajemen Barat. Mereka tampak juga ingin mengaplikasikan ilmu ini dalam konteks Nusantara. Di antara pokok-pokok manajemen yang mereka pelajari di antaranya adalah pentingnya fungsi-fungsi manajemen sebagai sebuah pranata sosial, yang kalau diterapkan secara baik akan menjamin kontinuitas kesenian dan kebudayaan pada umumnya. Mereka menyadari pentingnya perencanaan dalam organisasi kesenian. Mereka juga menyadari pentingnya pengorganisasian yang tepat untuk kesenian.

Begitu juga penempatan dan peningkatan sumber daya manusia seniman ini. Karena sudah menyadi kenyataan umum, bagi para manajer seni, mereka merasakan bahwa seniman susah untuk diatur. Kini saatnya juga para seniman harus sadar bahwa kalauia tak mau mengatur dirinya sendiri dan tak mau diaturorang lain, apa yang bisa diperolehnya dari kesenian.

Selain itu pengarahan kepada seniman juga menjadi hal yang penting, karena tanpa pengarahan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan tidak akan berhasil. Pengarahan ini adalah berbentuk motivasi yang datangnya dari dalam diri seniman atau dari pihak manajer kesenian. Perlu ditegaskan bahwa pengarahan ini sebenarnya positif bukan untuk mengekang kreativitas, tetapi untuk selalu sadar kepada jalan yang harus ditempuh oleh seniman.

Selain itu, kalau secara tradisional manajemen seni di Nusantara terlalu kuat terikat oleh pimpinan, yang tak mungkin untuk diawasi atau dikritik, mungkin mulailah saatnya setiap organisasi kesenian mempertimbangkan dan menerapkan sistem pengawasan. Karena tanpa pengawasan, yang terjadi pastilah penyimpangan-penyimpangan yang mengakibatkan kerugian secara umum, hanya menguntungkan sedikit sang penyimpang, baik secara material maupun moral. Demikian sekilas adopsi sistem manajemen yang diambil oleh masyarakat kesenian di Nusantara sekarang ini.

BAB VIII PENUTUP

8.1 Kesimpulan

Manajemen adalah sebuah sains dan seni sekali gus. Manajemen adalah bahagian dari kehidupan manusia, yang memiliki kebudayaan. Manajemen secara keilmuan dikembangkan di dunia Barat, dengan tokoh-tokohnya seperti Henry Fayol, Terry, O'Donnell dan lain-lain. Secara keilmuan, manajemen ini biasanya dimasukkan ke dalam ilmu-ilmu ekonomi, karena ia mengatur kehidupan manusia dalam proses memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, yang terutama diperoleh melalui mata pencaharian. Istilah manajemen berasal dari bahasa Latin *manus* yang artinya tangan, kemudian dikembangkan ke dalam bahasa Italia *manggiario*, dan bahasa Inggris *management*, yang artinya atau padanannya dalam bahasa Indonesia adalah mengurus, mengelola, mengatur, memimpin, dan makna-makna sejenis. Manajemen ini menyangkut semua bidang kehidupan manusia, baik di tingkat kelompok yang sederhana seperti rumah tangga, industri rumah tangga, perusahaan kecil dan menengah, perusahaan besar, sampai negara pun memerlukannya.

Demikian juga di bidang seni, manajemen diperlukan untuk kelangsungan dan perkembangannya. Manajemen seni memang secara keilmuan masih hal yang baru, terutama bagi penulis, namun pelaksanaannya tentu saja sama tuanya dengan usia manusia di bumi ini. Seperti yang dikatakan Terry bahwa ilmu manajemen sama tuanya dengan usia manusia, paling tidak bisa dijumpai saat masa Yunani dan Romawi, yang dibuktikan

dari dokumen-dokumen ketentaraan. Manajemen seni mempertemukan unsur kebudayaan, mata pencaharian dan kesenian. Secara keilmuan pula mempertemukan ilmu manajemen dan ilmu-ilmu seni. Yang menarik kalau dalam ilmu manajemen, pendekatan kuantitatif begitu intens dilakukan, sementara dalam ilmu-ilmu seni pendekatan kualitatif begitu seringnya dipergunakan oleh para ilmunya. Ke depan manajemen seni tentu harus mempertimbangkan kedua pendekatan ini secara bersama-sama. Seni itu sendiri adalah sifat manajemen, jadi sangatlah mudah kedua disiplin ini berinteraksi dalam bentuk multidisiplin.

Manajemen bukan hanya ada di dalam masyarakat Barat. Manajemen juga terdapat dalam masyarakat di luar Barat, termasuk di Nusantara ini. Manajemen seni yang dilakukan nenek moyang bangsa Indonesia juga telah ada sejak adanya manusia Indonesia. Mereka belajar merespons alam dengan cara mengatur dan mengelola kelompoknya dalam berbagai hal termasuk bidang-bidang dan sumber-sumber ekonomi. Dalam bidang kesenian pun mereka telah memiliki sistem manajemennya sendiri, walau dengan sistem yang lebih menguntungkan segelintir elit kesenian, namun bagaimana pun sistem manajemen ini ada, dan terbukti mampu juga meneruskan tradisi-tradisi kesenian yang diwarisi bangsa Indonesia hingga kini.

8.2 Harapan

Seiring dengan perkembangan zaman dan interaksi masyarakat kesenian Nusantara dengan sistem manajemen Barat, yang lebih rasional dan mempertimbangkan kepentingan per individu, ke depan tampaknya unsur-unsur tersebut boleh diadopsi dan diolah kembali untuk dijadikan suatu model

manajemen yang lebih universal dan berdayaguna dalam rangka memajukan masyarakat kesenian di Indonesia atau Nusantara ini. Bagaimanapun, tampaknya sintesis dua sistem manajemen ini sangat tepat untuk dikembangkan ke masa depan. Sekali lagi karena manajemen itu sebagai ilmu dan seni sekali gus, maka latihan-latihan dan percobaan-percobaan di samping rasionalitas sangat diperlukan dalam mengembangkan ilmu manajemen seni, terutama untuk kepentingan masyarakat Indonesia ini.

DATAR PUSTAKA

- Adler, Mortimer J. *Et al. (eds.)*. 1983. *Encyclopaedia Britannica* (Vol. XII). Chicago: Helen Hemingway Benton.
- Adshead, Janet. 1988. *Dance Analysis: Theory and Practice*. London: Dance Book.
- Albert, Lepawsky. 1960. *Administration*. New York: Alfred A. Knopf.
- Aston, Elaine dan George Savona. 1991. *Theatre as Sign-System: A Semiotics of Text and Performance*. London dan New York: Routledge.
- Atmosudirdjo, Prajudi, 1971. *Office Management*. Jakarta: Untag University Press.
- Backus, John. 1977. *The Acoustical Foundation of Music*. New York: W.W. Norton Company.
- Black, James M., 1970. *Personnel Management* (terj. Winardi). Bandung: Alumi.
- Boyce-Martin, Jane. 1977. *Personnel management*. London: McDonalds & Evans.
- Colleman, Griffin. 1983. *Pakpak Batak Kin Groups and Land Tenure: A Study of Descent Organization and Its Cultural Geology*. Canberra: Monash University. Disertasi doktof falsafah.
- Denzin, Norman K. Dan Yvonna S. Lincoln (eds.). 1995. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, London, dan New Delhi: Sage Publications.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. 1988. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Depdikbud.
- Deraman, A. Azis, 2002. *Himpunan Kertas Kerja: Isu dan Proses Pembukaan Minda Umat Melayu Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Edwards, Paul *et al. (eds.)*. 1967. *The Encyclopedia of Philosophy* (vol. 1 dan 2). New York dan London: Collier Macmillan Publisher.
- Flippo, Edwin B. 1976. *Principles of Personnel Management*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Gillin, J.L. dan J.P. Gillin. 1954. *For A Science of Social Man*. New Yor: McMillan.
- Horton, Paul B. Dan Chester L. Hunt, 1984. *Sociology*, edisi kelapan. Michigan McGraw-Hill. Terjemahannya dalam bahasa Indonesia, Paul B. Horton dan Chester L. Hunt, 1993. *Sosiologi*. Terjemahan Aminuddin Ram dan Tita Sobari.

Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Hutagaol, Realino, 2006. *Pertunjukan Musik Keyboard Mak Lampir di Desa Tualang, Serdang Bedagai, pada Malam Hiburan Acara Adat Perkawinan Jawa*. Medan: Skripsi Etnomusikologi FS USU.
- Jose Rizal Firdaus, 2007. "Teknik Tari Serampang 12 Karya Guru Sauti." Makalah pada Seminar Internasional Tari Serampang Dua Belas di Medan.
- Jucius, Michael J., 1962. *Personnel Management*. Tokyo: Charles E. Tuttle Company.
- Koentjaraningrat, 1980. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Aksara Baru.
- Koentjaraningrat (ed.), 1980. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia.
- Koontz, Harold dan Ceryl O'Donnell, 1959. *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Lomax, Alan P. 1968. *Folk Song Style and Culture*. Transaction Books New Jersey.
- Lorimer, Lawrence T. et al., 1991, *Grolier Encyclopedia of Knowledge* (volume 1-20). Danbury, Connecticut: Groller Incorporated.
- Malinowski, "Teori Fungsional dan Struktural," dalam *Teori Antropologi I* Koentjaraningrat (ed.), (Jakarta: Universitas Indonesia Press, 1987).
- Malm, William P., 1977. *Music Cultures of the Pacific, Near East, and Asia*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs; serta terjemahannya dalam bahasa Indonesia, William P. Malm, 1993, *Kebudayaan Musik Pasifik, Timur Tengah, dan Asla*, dialihbahasakan oleh Muhammad Takari, Medan: Universitas Sumatera Utara Press.
- Merriam, Alan P. (1964), *The Anthropology of Music*. Chicago Nortwestern University.
- Miner, John B. dan Green iner, 1977. *Personnel & Industrial Relations: A Management Approach*. New York: MacMillan Publishing.
- Peirce, Charles S. (1938-1956). *The Collected Papers*, 8 vols., Charles Hartshome, Paul Weiss, and Arthur W. Burks (eds.). Cambridge: Harvard University Press.
- Rastuti, Martavia, 2008. *Yusuf Wibisono: Perannya dalam Kebudayaan Musik Melayu di Sumatera Utara*. Medan: Skripsi Sarjana Seni Departemen Etnomusikologi FS USU.

- Radcliffe-Brown, A.R., 1952. *Structure and Function in Primitive Society*. Glencoe: Free Press.
- Royce, Anya Paterson, 1980. *The Anthropology of Dance*. Bloomington dan London: Indiana University Press.
- Sadie, Stanley (ed.). 1980. *The New Grove Dictionary Music and Musicians*. Ann Arbor, New York dan London: Macmillan Publishers Limited.
- Shadily, Hassan, 1983. *Ensiklopedi Indonesi*. Jakarta: Ikhtiar Baru-Vanhoeve.
- Sheppard, Mubin, 1972. *Taman Indera: Malay Decorative Arts and Pastimes*. London: Oxford University Press.
- S. Nasution, 1982. *Metode Research*. Bandung: Jemmars.
- Sukama, 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.
- Suriasumantri, Yuyun S. 1983. *Ilmu dalam Perspektif*. Jakarta: Yayasan Obor dan Leknas Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia.
- Terry, George R., 1962. *Office Management and Control*. Illinois: Richard D. Irwin.
- Terry, George R. Dan Leslie W. Rue, 2000. *Dasar-Dasar Manajemen* (alihbahasa G.A. Ticolu). Jakarta: Bumi Aksara.
- The Liang Gie, 1970. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Pertjetakan Radya Indria.
- Tumer, Victor dan Edward M. Bruner (eds.). 1983. *The Anthropology of Performance*. Urbana dan Chicago: University Illinois.
- Tumer, Victor, 1980. *From Ritual to Theater: The Human Seriousness of Play*. New York: PAJ Publication.
- Ulack, Richard (2007). *Encyclopædia Britannica. Encyclopædia Britannica 2007 Ultimate Reference Suite*. Chicago: Encyclopædia Britannica.
- Urwick, 1961. *The Elements of Administration*. London: Sir Isaak Pitman & Sons.
- Wan Abdul Kadir, 1988. *Budaya Populer dalam Masyarakat Melayu Bandaran*, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- White, R. Clyde, 1950. *Administration of Public Welfare*. New York: American Book Company.

LAMPIRAN



Tengku Lukman Sinar

Male Dancers/ *Balharinus*



Fedy Sembelan



Behnir Azri



Ghozali Sihang



Zulfan Ghendy Jans



Ibnu Mag Lita Gireli An



Tomy Feryan Mubliadi



Ghoda Jansar



Nuzulda



Rizki Merik

Stage Managers/ *Director de Escena*

Coreographer/ *Coreografia*

Music/ *Musica*



Daftar Pustaka dan Lampiran

Female Dancers / Bailarinas



Elyssa



Sylvia Merry Garcia



Maribel Tajuig



Rini Vizaro Panti



Aika Ira Caria

Costume / Vestuaria




Tereza Elza Nolasca

Make Up / Maquillaje



 **PERTAMINA**

 **EMBASSY OF
THE REPUBLIC OF INDONESIA
CARACAS**

 **SINAR BUDAYA
GROUP**

The Sinar Budaya Group is one of the thousands of art groups in Indonesia.

The appearance of the Sinar Budaya Group which hails from the town of Medan, North Sumatra, at the Cultural Week of the OPEC Second Summit in Caracas, Venezuela has become possible under the auspices of PERTAMINA in close cooperation with the Embassy of the Republic of Indonesia in Caracas, Venezuela.

El Grupo Sinar Budaya es uno de los miles de grupos culturales existentes en Indonesia.

Esta presentación del Grupo Sinar Budaya procedente de la ciudad de Medan, en el Norte de Sumatra en la Semana Cultural de la Segunda Cumbre de la OPEP Caracas, Venezuela. Ha sido posible gracias a los auspicios de PERTAMINA, Empresa Petrolera Estatal de Indonesia, y La Embajada de La República de Indonesia Caracas, Venezuela.

The Group's Committee comprises:
El Comité del Grupo está compuesto por:

Chairman/*Presidente*
Tengku Luckman Sinar

Secretary/*Secretaria*
Tengku Sjahrudin

Stage Manager/*Director de Escena*
Fadlin

Cartographer/*Cartografía*
Syariful Irfan

Musician/*Musico*
Muhammad Takari

Costume/*Vestuario*
Tengku Eliza Norhaini

Make-up/*Maquillista*
Ludfi Lihni

Advisors
The Ambassador of the Republic of Indonesia to Venezuela
The Director of the Division of Environmental Development and Government and Public Relations of Pertamina



Muhammad Takari, dosen Etnomusiko-logi Fakultas Sastra USU, lahir pada tanggal 21 Desember 1965 di Labuhanbatu. Menamatkan Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Pertama, dan Sekolah Menengah Atas di Labuhanbatu. Tahun 1991 menamatkan studi sarjana seninya di Jurusan Etnomusikologi, Fakultas Sastra, Universitas Sumatera Utara. Selanjutnya tahun 1998 menamatkan studi magister humanioranya pada Program Pengkajian Seni Pertunjukan dan Seni Rupa, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Sekarang sedang studi S-3 Pengajian Media Komunikasi di Fakultas Sastra dan Sains Sosial, Universiti Malaya (UM) Kuala Lumpur, Malaysia. Aktif sebagai dosen, peneliti, pemakalah, penulis, di berbagai media dan jurnal dalam dan luar negeri. Juga sebagai seniman, khususnya musik Sumatera Utara, dalam rangka kunjungan budaya dan seni ke luar negeri. Kini juga sebagai Staf Ahli Dekan Fakultas Sastra Universitas Sumatera Utara. Kantor: Jalan Universitas No. 19 Medan, 20155, telepon/fax.: (061)8215956. Rumah: Tanjungmorawa, Bangunrejo, Ds I, No. 40/3, Deliserdang, 20335, e-mail: mtakari@ yahoo.com.