

TATA KELOLA FESTIVAL SENI PERTUNJUKAN



**Penerbit:
ISI PRESS**

TATA KELOLA FESTIVAL SENI PERTUNJUKAN

Cetakan Pertama: Oktober 2018

xii + 73

Ukuran: 15,5 x 23

Penulis:

Fawarti Gendra Nata Utami, S.Sn., M.Sn

Tata Letak:

Josef Tedjo Sulistijo

Desain Sampul:

Nur Rokhim, S.Sn., M.Sn

ISBN: 978-602-5573-40-8

Anggota APTI:

Nomor: 003.043.1.05.2018

ISI PRESS

Jl. Ki Hadjar Dewantara 19, Kentingan, Jebres, Surakarta 57126

Telp. (0271) 647658, Fax. (0271) 646175

All rights reserved

© 2018, Hak Cipta dilindungi Undang-undang.

Dilarang keras menterjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penulis.

Sanksi pelanggaran pasal 72 Undang-undang Hak Cipta (UU No. 19 Tahun 2002)

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksudkan dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima milyar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana diumumkan dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PENGANTAR DAN TERIMA KASIH

Saya tidak pernah mengira jika kemudian saya akan bergelut di persoalan administrasi tata kelola atau manajemen seni pertunjukkan. Ternyata proses yang saya jalani terkait menekuni persoalan *art management* sudah cukup panjang, sudah lebih dari 15 tahun.

Sejak dari mahasiswa memang saya sudah senang untuk berorganisasi. Ada Himpunan Mahasiswa Jurusan Tari, bergabung dengan kegiatan Senat Mahasiswa tahun 1994 dan mempunyai program-program festival yang diselenggarakan dan dimotori oleh Senat Mahasiswa waktu itu masih STSI Surakarta. Ada program namanya Festival Tari Garapan Baru yang diikuti oleh sejumlah perguruan tinggi seni maupun non seni. Nah, di situ memang sebagai mahasiswa sudah mulai aktif berorganisasi dan berhadapan dengan persiapan festival, khususnya saya sudah dihadapkan pada persoalan untuk menyusun, mengorganisasi, kemudian termasuk juga mengelola. Mulai dari mengurus menjadi pendamping peserta atau LO (*Laisson Officer*), membantu distribusi konsumsi, kemudian di sekretariat dan lain lain. Pada saat mahasiswa juga pernah membantu mas Eko Supriyanto berfestival ke Jakarta pada Indonesian Dance Festival, banyak membantu produksi penyajian karya tugas akhir penyajian tari. Pilihan tergabung pada ekstrakurikuler teater sangat berpengaruh sekali, tergabung dalam Teater Jejak. Selain saya berkesempatan mengikuti festival teater mahasiswa ke ISI Jogja, ke STSI Bandung dan STSI Denpasar, dengan bertheater kita terbiasa bekerja bersama, kerja dengan banyak orang dan proses pendewasaan dalam berkreasi seni. Nah, perjalanan-perjalanan terkait dengan event seni pertunjukan dimulai bekerja dengan Mas Heru Mataya. Heru Mataya sekarang adalah vounder dan direktur Festival Payung di Solo. Direktur *Mataya Art and Harritage* juga pernah mencetus membuat *Festival Pasar Kumandang*, membuat *Festival Jenang*, Festival Koreografer Wanita, Solo dance festival dan sebagainya.

Tetapi saya lebih memilih fokus menangani berbagai hajatan seni pertunjukan adalah setelah saya lulus sarjana seni. Setelah tahun 2000 tepat setelah saya sudah selesai S1 dan mulai masuk program pasca sarjana yang kebetulan ISI Surakarta membuka program

tersebut dan saya menjadi mahasiswa angkatan pertama. Mulailah satu demi satu event seni pertunjukan saya tangani.

Waktu itu STSI bertepatan berubah menjadi ISI saat membuka program pascasarjana yakni tahun 2000, di situlah kemudian di salah satu forum seminar internasional yang di-support oleh Ford Foundation saya menjadi notulen seminar tersebut melalui program pascasarjana. Salah satu pembicaranya adalah pak Sardono W Kusumo, yang berbicara sebagai nara sumber tanpa ada paparan atau makalah. Selesai seminar beliau meminta hasil notulensi saya. Besuknya pak Sardono W. Kusumo meminta saya ke studionya dan kita ngobrol bersama mas Hanindawan, Bambang Besar Suryono dan kemudian meminta saya untuk mengelola studionya. Namanya studio Sono Seni Solo yang beralamat di Jalan Empu Gandring 40 di Kemlayan Kampung Kemlayan Surakarta, tepat di Tengah kampung Kemlayan kampungnya para empu gamelan di kota Solo. Tanah seluas 1.400 meter persegi dengan pendopo yang dibangun pada 1811 dan pernah ditinggali selir Mangkunegara ke 7, terdapat pula selasar tempat latihan dan limasan sebagai kantor di bagian belakang. Sambil proses awal studi S2 itu kemudian saya hampir setiap hari ke studio Kemlayan. Terkadang ikut mneyimak mahasiwa pencitaan S2 yang pada waktu itu hampir setiap hari kuliah di Studio Sono Seni Solo.

Sebelum fokus untuk mengelola studio tersebut saya memang diberi les privat oleh ibu Amna W. Kusumo, istri Pak Sardono, tentang bagaimana awalnya mengelola festival, sampai pada hal-hal dasar, bagaimana membuat ajuan atau estimasi anggaran dan untuk sebuah event hingga bagaimana berpenampilan untuk meyakinkan seorang *client*.

Waktu itu di lingkungan Kentingan tidak seperti era sekarang semua sudah serba *computerised* serba *gadget* dan tidak seperti sekarang semua mahasiswa menenteng laptop. Pada waktu itu mahasiswa yang mampu pegang komputer itu masih bisa dihitung dengan jari. Bahkan yang punya HP bisa dihitung hanya sebagian kecil. Bu Amna Kusumo mengajari betul bagaimana membuat ajuan dengan program excel yang sangat akurat dan akuntabel, beberapa kali setiap pagi saya datang dirumahnya di jalan Kenanga 20, Badran Kota Barat waktu itu.

Kemudian saya diajarkan membuat proposal, selanjutnya setelah mulai mengelola studio Sono Seni di Kemlayan, kebetulan saja mengalir *job-job* menggelar karya untuk Pak Sardono, baik itu diundang ke festival luar negeri maupun untuk sebuah peristiwa seni, hajatan, event di Solo dan *road* ke beberapa kota.

Saya langsung dihadapkan produksi pementasan *Opera Diponegoro* di Solo dan digelar beberapa hari bertempat di gedung RRI Surakarta. Kemudian ke Jakarta, Semarang dan terus bergulir. Ada juga program pementasan lainnya di Studio Sono Seni Solo. Yang menjadi catatan pada tahun 2001 saat membantu *Opera Diponegoro* diselenggarakan di RRI Surakarta, selama lima hari di gelar full bahkan kita sampai menolak-nolak penonton dari luar kota Solo karena tiket terjual habis dan peristiwa saat itu menjadi catatan penting bagi kerja managerial seni pertunjukan, karena kita menjual tiket untuk penonton. Itu yang membuat saya *surprise* dan belajar dari awal betul, langsung terjun di lapangan tentang persoalan managerial. Hingga satu demi satu berbagai persoalan di dalam managerial seni kita hadapi.

Berlanjut terus peristiwa-peristiwa dan event-event lainnya, seperti *Konser Wanita Indonesia* di Solo dalam rangka *fundraising* bongkar Museum Kraton Kasunanan Surakarta. Tajuknya adalah untuk mencari sponsor atau donasi untuk membongkar Museum Keraton Surakarta setelah pasca kebakaran. Kemudian ada event besar memperingati Hari Kartini Nasional tahun 2003 di Keraton Mangkunegaran, juga melibatkan ratusan pendukung penari dan musisi.

Saya terus menikmati dengan serius ketika dihadapkan untuk menangani *job-job* festival-festival bukan berarti bahwa kita harus menyelenggarakan tetapi kita juga diundang menjadi bagian dari festival besar, misalnya Festival Budaya Asean di Malaysia tahun 2004. Kita membawa kurang lebih 45 rombongan pemusik, penari dari keraton Surakarta untuk festival di Malaysia. Kemudian bekerjasama dengan *World Wife Foundation* untuk event di Bangkok. Ini merupakan konsorsium dan festival besar tentang kepedulian dan perlindungan kita pada hewan dan sebagainya. Kita juga membawa rombongan besar di mana karya pak Sardono berkolaborasi dengan seniman-seniman besar seperti Nyak Ina Resauki, Tony Prabowo.

Awal mula berkecimpung di kegiatan festival dengan membuat festival sederhana pada waktu itu bersama mas Heru Mataya seperti *Festival Temu Koreografer Wanita*, kemudian ada *Solo Dance Festival*. Solo dance Festival adalah mengundang Solois-solois, koreografer-koreografer yang menampilkan karya tunggal; bertempat di Teater Arena TBS, kita kemudian bekerjasama dengan ISI dan sebagainya.

Sejak tahun 2001 hingga akhir 2008 saya fulltime bekerja untuk Studio Sono Seni Solo dan Sardono Dance Theatre, selain menangani program program yang berlangsung di Sono Seni saya juga memanej managerial pak Sardono. Bersamaan dengan waktu tersebut saya banyak membantu produksi karya tugas akhir untuk para mahasiswa S2 yang mengambil pascasarjana di ISI Surakarta yang kebetulan adalah mahasiswa bimbingan pak Sardono, mungkin lebih dari 20 karya dengan berbagai penanganan yang berbeda karena ada yang di selenggarakan di Pasar tradisional, di atas sungai, di jalanan gang sempit, di hutan dan sebagainya.

Full time mungkin sampai 2008, artinya sanggar Sono Seni Solo itu memang saya yang memanej, bangga sekali waktu itu dihadirkan mbak Jenifer Lindsay, untuk memberikan workshop kepada saya belajar bagaimana membuat program festival dan seni pertunjukkan jangka panjang. Kalau kita mempunyai satu studio, satu pusat sanggar seni, kita bisa membuat program jangka panjang, jangka pendek, mencari *fund raising*, dan menghadirkan kerjasama-kerjasama, yang pada saat itu memang kemudian saya tidak pernah membayangkan. Kita menjadi berkembang dengan mempunyai program-program yang didatangkan dari Erasmus Huis, Japan Foundation, Bhritis Council. Pada waktu itu sudah berhasil mendatangkan resital piano, grup kelompok Jass dari Belanda, dan banyak sekali seniman-seniman kelas dunia, yang kemudian punya program di Studio Sono Seni Solo. Termasuk melahirkan kelompok musik kontemporer Sono Seni Ensemble yang waktu itu di pelopori oleh Alm. I Wayan Sadra. Sekarang yang masih menjadi bagian dari kelompok musik itu, yaitu ada Mas Joko S Gombloh, kemudian Zulkarnain Mirtortofy, dan lain-lain. Sampai akhirnya saya selain fokus di Studio Sono Seni Solo saya memanej kelompok Seni Teater Tari Sahita. Di Sahita, saya pegang *full*, sejak 20 Juni 2001 sampai tahun 2010, sekitar 7- 8 tahun bersama Sahita.

Studio Sono Seni kemudian bekerja sama dengan instansi ISI Surakarta karena pada waktu itu intensif untuk pusat studi temen-temen di pascasarjana, khususnya penciptaan untuk berproses, ruang workshop, perkuliahan dan sebagainya. Bahkan untuk sarana atau *venue* untuk penyelenggaraan karya-karya tugas akhir. Jadi sangat hidup sekali program berjalan. Kemudian ada *Sardono Dance Theatre*, beberapa penari yang direkrut oleh Pak Sardono juga berlatih intensif di studio seperti Mugiyono Kasido, Fajar Satriadi, Bambang Besur kemudian Danang Pamungkas, Ni kadek Yulia, Retno Sulistyorini, Didik Panji dan sebagainya.

Pengalaman saya memanaj Sahita mulai dari job ke Jakarta naik *sepur plutuk*, dan akhirnya kita bisa terbang dengan pesawat Garuda. Dari kita punya pengalaman tidur di Jalan Jaksa yang per malam Rp 45.000, sampai di hotel Grand Melia. Saya sangat merasakan keseruan bersama-sama ibu-ibu di kelompok tetaer tari Sahita ini. Saya selain juga istilahnya mengatur perjalanan dan *tour* dan juga *job-job* mereka, tetapi saya juga sedikit banyak membantu konsep-konsep karya yang lahir. Jadi kadang-kadang kita terbuka *sharing*. Misalnya membuat karya pertunjukan yang temanya apa, konsepnya apa, mencarikan referensi dari 2001 sampai 2007 mereka punya karya-karya yang sangat-sangat fenomenal. Tentu saja setelah perjalanan sekian tahun kemudian Sahita masuk wilayah industri, pada program televisi Hitam Putih oleh Dedy Corbuzer, Kick Andy, kemudian tampil di Indosiar, dengan karya-karyanya lebih cair, lebih untuk masyarakat. Menurut saya karya Sahita semakin *nge-pop*.

Tetapi di tahun-tahun sebelumnya Sahita sangat produktif dan luar biasa. Ada karya-karya mengandung banyak pesan misalnya *Srimpi Srimpet*, karya ini mendekonstruksikan pola-pola gerak yang sangat pakem, kemudian tiba-tiba tidak semestinya penari Jawa melakukan gerak gerak tersebut misalnya sembahsan tidak dengan jengkeng tetapi *mekekeh*, posisi tangan membuka ketiak. Kemudian tema-tema gender, feminisme yang selalu melekat, kritik-kritik tajam yang dipersembahkan Sahita kepada *audiens*.

Sekarang sebetulnya saya ingin membuka kembali konsep konsep karya Sahita, karena karya mereka bisa sampai menghantarkan ke festival *woman conference*, konferensi yang mempertemukan perempuan-perempuan teater di Filipina.

Konferensi itu sangat mengesankan mereka karena Sahita menggelar dan menampilkan karyanya.

Mengelola Studio Sono Seni Solo, Sardono W Kusumo, Sahita, kemudian juga bergabung dalam Solo Heritage Society menjadi notulen pada rapat-rapatnya, membantu produksi karya-karya S2 program pascasarjana ISI Surakarta. Saya juga membantu para koreografer muda, untuk berfestival di luar kota Solo, misalnya ada Danang Pamungkas, Bobi Ari Setiawan, Otniel Tasman. Waktu itu saya juga aktif menulis tari di media, beberapa artikel tentang tari saya dimuat di koran Kompas, majalah Tempo, majalah Gong, Koran Solopos, Harian Joglo Semar dan sebagainya. Seiring berjalannya waktu belum lama saya membawa sanggar Moncar Iswara koreografer Agung Kusumo Widagdo untuk mengikuti *Parade of Macau* tahun 2015. Kemudian teman-teman seniman Anggono Kusumo, Wasi Bantolo juga bersama garapannya berhasil melakukan pementasan di Marina Bay Esplanade Theatre beberapa kali pada program Danz Festival di Singapura.

Akhirnya pada tahun 2004 bertemu dengan Mas Garin Nugroho pada saat persiapan pembuatan film Opera Jawa, akhirnya membantu beliau untuk *research* persiapan sebuah film tari, ensiklopedi dari seni pertunjukan di Indonesia. Pembuatan film Opera Jawa, kemudian kita lahirkan versi operanya untuk 100 tahun Tropen Museum Amsterdam, tahun 2008 berhasil memboyong sejumlah seniman, musisi maupun penari untuk berpentas di Tropen Museum, bergulir terus kemudian *tour* ke Paris di Musee de quai Branly.

Perjalanan menangani bidang tata kelola festival seni pertunjukkan terus dan terus berlanjut. Banyak tentunya pengalaman demi pengalaman baik suka maupun duka, artinya pengalaman yang banyak dan berharga sekali untuk saya pribadi adalah, dengan karya *silent movie* Setan Jawa karya sutradara Garin Nugroho. Saya terlibat mulai dari riset dan workshop sekitar 2,5 tahun persiapan film ini sebelum shooting dilakukan. Jadi film bisu hitam putih, berjudul Setan Jawa yang berkolaborasi dengan Rahayu Supanggah Gamelan Orchestra dan orkestra dari Melbourne Simpony Orchestra yang pertama dikerjakan.

Bergabung dalam produksi film Setan Jawa saya mendapatkan pengalaman dari festival ke festival yang sangat

berkelas internasional di berbagai gedung pertunjukan kelas dunia, mulai dari festival Asia Topa di Melbourne di Arts Centre Melbourne, kemudian Holland Festival di Amsterdam festival tersebut sudah berusia 70 tahun di Belanda. Kemudian ke London, ke Glasgow, Pasa Raya Festival di Esplanade Singapura dan Sound festival di Berlin.

Setiap kunjungan dan lawatan festival ke luar negeri itulah saya mendapatkan ilmu-ilmu yang terkait dengan persoalan manajerial atau tata kelola seni pertunjukkan. Jadi tidak hanya penyelenggaraan di dalam negeri, ketika saya atau team saya atau pribadi diminta untuk menyelenggarakan sebuah event atau festival, tetapi mendatangi, mendapat undangan-undangan festival-festival besar berkelas di dunia internasional tersebut, kita juga sekaligus mendapat pelajaran yang luar biasa bagaimana menangani sebuah festival sekalian *ngangsu kawruh* (menimba pengetahuan) .

Demikian perjalanan saya mengelola seni pertunjukkan dan sebetulnya bukan menjadi pilihan utama saya. Saya sebetulnya lebih bercita cita menjadi penulis, yang selalu mendapat dorongan melalui guru pembimbing thesis saya pada waktu itu, sudah seperti bapak saya yang selalu mendorong bahwa saya harus menjadi penulis, beliau Pak Sal Murgiyanto. Dorongan Dr. Sal Murgianto adalah saya harus menjadi penulis di bidang tari, menjadi kritikus tari, tetapi saya akhirnya sekalipun secara sadar bukan membelot, tetapi karena rutinitas saya lebih sering menangani persoalan produksi akhirnya saya lebih sering di dunia manajerial sekalipun tidak sepenuhnya meninggalkan kegiatan menulis.

Terdapat sederet nama yang harus saya sebut di antaranya: Ibu Amna W. Kusumo, selain memang memberikan privat managerial kepada saya, banyak memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti banyak lokakarya mangement yang di adakan oleh Yayasan Kelola. Beliau yang memberikan kesempatan saya untuk mengikuti berbagai workshop terkait dengan pengembangan sanggar atau studio yang terkait dengan seni pertunjukan, pengelolaan festival dan workshop manajemen di LPPM Jakarta. Hampir setiap program workshop saya mengikutinya.

Kemudian ucapan terima kasih tak terhingga saya sampaikan kepada Pak Sardono W. Kusumo, maturnuwun mas Don. Dengan berbagai pengalaman mengikuti beliau di berbagai event dan festival

kelas dunia, juga mengelola sanggar Studio Sono Seni Solo, disini saya banyak diketemukan oleh tokoh tokoh seni pertunjukan dunia. Dr. Sal Murgianto yang waktu itu banyak memberikan nasehat dan cambuk semangat kepada saya. Beliau selalu menasehati jika semua akan menjadi penari atau sri panggungnya, siapa yang akan mengurus koreografer atau senimannya. Kalau semua ingin jadi penari, siapa yang akan menuliskan tarian, masih selalu tergiang di telinga saya.

Ucapan terimakasih selanjutnya kepada Mas Garin Nugroho, karena banyak sekali proses-proses panjang dalam berbagai karya, diskusi dan berbagai kesempatan yang diberikan kepada saya, untuk mengikuti karya-karya beliau di panggung-panggung internasional. Dr. Joko Aswoyo yang juga wajib saya sebutkan, yang banyak bekerjasama dan mendorong saya untuk kembali ke almamater tercinta untuk mengabdikan diri. Mbak Sari Madjid, mbak Ary Sutedja pendiri Jak Arts Festival, dan Eko Supriyanto. Melalui beliau saya berkesempatan mengikuti workshop manager festival tingkat international yaitu Mungkin baru satu-satunya peserta dari Indonesia yang bisa mengikuti *Atelier Young Manager, Workshop manager tingkat dunia* di mana saya mengikutinya tahun 2012 berkat rekomendasi dan jaringan dari JakArt. Kita dipertemukan dengan manajer-manajer muda festival dari seluruh dunia. Kemudian mentor atau pengajar-pengajar workshop selama 8 hari ini, bertemu dengan berbagai direktur festival dunia.

Pak Jokowi dan Pak F.X. Hadi Rudyatmo pada masa pemerintahan di Solo sampai saat ini memberikan banyak kepercayaan menangani berbagai event kota Solo seperti *Bengawan Solo Festival, Solo Karnaval, Adegung Kutha Solo, Ramayana Bakdan, Festival kampung Kota dan International Gamelan festival*. Dan kepada seluruh pembaca buku ini, terutama mahasiswa yang mengambil Mata Kuliah Seni Pertunjukan, semoga buku ini bermanfaat. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk perbaikan isi buku ini.

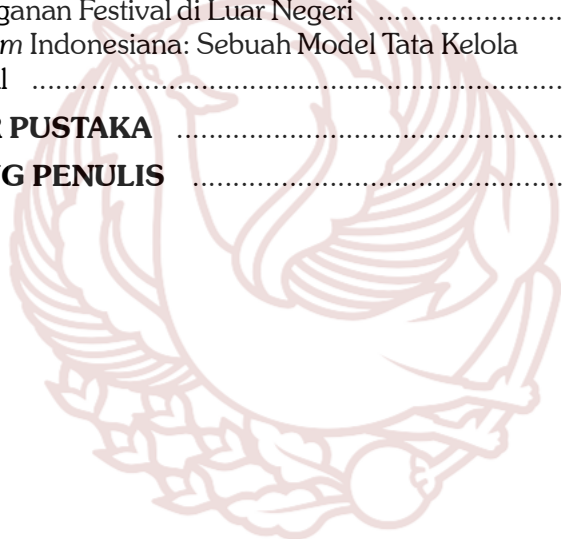
Surakarta, Oktober 2018

Penyusun

DAFTAR ISI

	Halaman	
HALAMAN JUDUL	i	
PENGANTAR DAN TERIMA KASIH	iii	
DAFTAR ISI	xi	
 BAB I		
PENGELOLAAN MANAJEMEN SENI		
PERTUNJUKAN	1	
Definisi Festival Seni Pertunjukan	1	
Definisi Manajemen	3	
Proses Manajemen Seni Pertunjukan	5	
Manfaat Tata Kelola/Manajemen Seni Pertunjukan	9	
Pengelolaan Manajemen Seni Pertunjukan Modern	10	
Persiapan Produksi Festival Seni Pertunjukan	11	
Pemasaran dan Publikasi Festival Seni Pertunjukan	13	
 BAB II		
PENGEMBANGAN MANAJEMEN FESTIVAL		18
Definisi Festival	18	
Penggambaran Festival yang ada di Indonesia	19	
Hal-hal Mendasar dalam Penyelenggaraan Festival	21	
Pengembangan Manajemen Produksi Festival	24	
 BAB III		
PROBLEM-PROBLEM FESTIVAL SENI		
PERTUNJUKAN	26	
Kerjasama dan Sponsorship	26	
<i>Supporting and Funding</i>	27	
Sumber Daya Manusia	28	
Manajemen Penonton	30	
Fundraising	30	
 BAB IV		
PENGALAMAN MENANGANI TATA KELOLA		
FESTIVAL SENI PERTUNJUKAN	37	

Persiapan Menangani Festival	37
Struktur Organisasi dan Bagan Festival Seni Pertunjukan.	39
Perjalanan Menangani Festival Seni Pertunjukan	39
Penanganan Mengikuti dan Menangani Festival Seni Pertunjukan	40
Tata Kelola Festival Seni Pertunjukan Berbasis Komunitas	45
Tata Kelola Festival Berbasis Instansi	46
BAB V	
PENANGANAN FESTIVAL SENI PERTUNJUKAN	52
Festival Seni Pertunjukan di Kota Solo	52
Penanganan Festival di Luar Negeri	54
<i>Platform</i> Indonesiana: Sebuah Model Tata Kelola Festival	57
DAFTAR PUSTAKA	65
TENTANG PENULIS	67



BAB I

PENGANTAR TATA KELOLA FESTIVAL SENI PERTUNJUKAN

Buku ini bertujuan untuk mengembangkan pembelajaran di bidang Tata Kelola atau Manajemen Seni Pertunjukan khususnya Manajemen Festival Seni Pertunjukan. Mengingat buku dan penelitian tentang manajemen seni khususnya tentang festival masih sangat minim dilakukan. Sementara kegiatan manajemen dan pengelolaan seni adalah hal utama yang harus dikerjakan sedini mungkin di luar persoalan artistik sebuah festival, gelaran atau pentas seni. Manajemen tidaklah sempit hanya seputar pengelolaan sejumlah dana untuk menyelenggarakan sebuah pertunjukan atau festival tetapi lebih kompleks dari pada itu.

Kegiatan seni pertunjukan di Indonesia saat ini mengalami perkembangan yang sangat cepat, banyak sekali berbagai festival seni pertunjukan, event dan hajatan hajatan yang terkait dengan dunia seni pertunjukan.

Definisi Festival Seni Pertunjukan

Festival seni pertunjukan adalah sebuah peristiwa kesenian yang perlu penangan khusus, perencanaan yang matang dan juga wilayah kerja yang luas dan melibatkan banyak team kerja. Banyak hal yang mesti diperhatikan bagaimana sebuah festival itu penting untuk diadakan atau dikerjakan. Banyak pertanyaan besar yang mesti dijawab; tentang apakah festival itu sesungguhnya? Kepada siapa festival itu diperuntukkan, apa *goal*-nya dari festival itu diselenggarakan, apa target dari festival ini di selenggarakan? Tema apa yang diusung? Wacana dan isu apa yang penting dalam festival tersebut dan masih banyak lagi.

Pembagian wilayah tentang tata kelola festival, pemetaan potensi kesenian, kuratorial, *fund rising* atau penggalangan dana, *supporting* pemerintah, keterlibatan masyarakat dan komunitas, *artistic board* yang kuat, dan tidak kalah penting adalah persoalan manajemen penonton. Manajemen penonton menjadi penting karena festival selalu identik dengan penonton dengan skala besar bahkan ribuan dan pada persoalan ini sering tidak tertangani

dengan baik dan cenderung tidak terpikirkan jauh sebelum pelaksanaan.

Selain mendapat gambaran yang konkret tentang berbagai festival yang diselenggarakan di beberapa kota tentu saja dengan keunggulan dan kekurangan masing-masing, kita juga berkesempatan untuk mendiskusikan dari wacana dan problem yang terjadi dalam penyelenggaraan sebuah gelaran festival. Untuk itu penulis akan melihat dan mengurai beberapa festival besar yang diadakan di Indonesia pada tahun 2018 ini di antaranya; *Pasa Harau*, *International Gamelan Festival*, dan beberapa festival di luar negeri. Selain mendapat gambaran yang konkrit tentang berbagai festival di kota Solo yang tentu saja dengan keunggulan dan kekurangan masing-masing, kita juga berkesempatan untuk mendiskusikan dari wacana dan problem yang terjadi dalam penyelenggaraan sebuah festival.

Penyelenggaraan festival-festival seni dan budaya di berbagai daerah selama ini berlangsung secara fragmentatif, dalam arti dilakukan secara terpisah-pisah dengan orientasi yang berbeda-beda. Hal itu *inherent* dengan karakteristik sosio-kultural yang beragam berikut tujuan-tujuan praktis yang bermacam-macam pula. Keragaman tersebut memang menunjukkan kekayaan budaya Indonesia. Berbagai festival seni dan budaya yang dikelola secara terpisah mestinya bisa saling bersinergi misalnya antar daerah pemerintah dan pusat. Akan tetapi juga bersinergi dengan para pelaku budaya dan ekosistem di daerah dimana festival tersebut diselenggarakan.

Buku *Tata Kelola Festival Seni Pertunjukan* sebagai acuan bersama sekaligus mekanisme pengelolaan yang bertujuan untuk meningkatkan perbaikan tata kelola festival, baik festival yang sudah ada maupun pengadaan festival baru yang relevan dengan potensi dan karakter budaya di daerah atau kawasan masing-masing. Fokus utamanya adalah peningkatan kualitas manajemen festival, perluasan akses dan penguatan jejaring budaya, fasilitasi pertukaran budaya (silang budaya) yang produktif di tataran lokal, regional, nasional dan internasional. Pengembangan Sumber Daya Manusia pengelola kebudayaan yang berkualitas di seluruh Indonesia, ini menjadi keprihatinan karena SDM yang profesional dibidang Tata Kelola Festival. Juga pengembangan promosi dan pengembangan

jaringan maupun kerjasama yang lebih luas dengan berbagai pemangku kepentingan budaya di tingkat lokal, nasional maupun internasional. Dengan peningkatan standar manajemen penyelenggaraan festival yang lebih baik dan ada semacam *standar operational prosedur*, maka keunggulan dan karakteristik setiap budaya dapat dikelola secara lebih optimal sehingga membawa dampak kultural yang lebih besar.

Festival atau 'pesta' dikenal dan dilakukan oleh umat manusia di berbagai penjuru dunia sepanjang masa. Salah satu bagian penting di dalam sebuah festival adalah pertunjukan. Sebuah festival yang tetap hidup (seperti Hari Raya Lebaran, Natal, Nyepi), ditunggu dan dielu-elukan oleh masyarakat pendukungnya karena memiliki makna tersendiri bagi dan berakar di dalam tata kehidupan masyarakat setempat. Sebuah festival akan kehilangan makna dan berubah menjadi sekedar pertunjukan sekuler ketika tak lagi didukung oleh masyarakat dimana festival itu dilakukan. Festival berasal dari kata Latin 'festum' dan 'feria'. 'festum' (tunggal) dan 'festa' (jamak) berarti kesenangan dan kegembiraan bersama yang amat sangat. Sementara 'feria' (tunggal) atau 'feriae' (jamak) berarti berhenti bekerja untuk menghormati Tuhan. Berdasarkan pengertian itu, maka festival atau pesta biasanya diartikan sebagai sebuah perayaan suci atau profan yang ditandai dengan upacara-upacara.

Akan tetapi saat sekarang festival lebih sering diartikan sebagai sebuah peristiwa yang menampilkan peragaan dalam suatu (atau berbagai) cabang seni. Sementara didalam ilmu sosial, festival umumnya didefinisikan sebagai sebuah peristiwa diselenggarakan secara terkoordinir. Secara langsung atau tidak, festival hampir melibatkan hampir seluruh anggota masyarakat, yang merasa terikat atasnya berdasarkan pertalian suku, bahasa, agama, sejarah, dan/atau pandangan hidup (Sal Murgiyanto, 216:2017).

Definisi Manajemen

Manajemen merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan anggota organisasi dalam upaya mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya yang ada.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, manajemen didefinisikan 1) penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran; 2) pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.

Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Manajemen belum memiliki definisi yang luas dan diterima secara universal (Wikipedia).

Kata **Manajemen** berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti “seni melaksanakan dan mengatur”.

Kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti “mengendalikan,” terutama dalam konteks mengendalikan kuda, yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti “tangan”. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen, namun diketahui bahwa ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang—tanpa memedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu—yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.



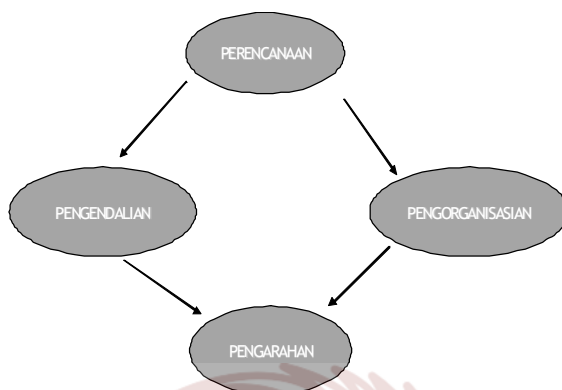
Piramida di Mesir. Pembangunan piramida ini tak mungkin terlaksana tanpa adanya seseorang yang merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan para pekerja, dan mengontrol pembangunannya.

Praktik-praktik manajemen lainnya dapat disaksikan selama tahun 1400-an di kota Venesia, Italia, yang ketika itu menjadi pusat perekonomian dan perdagangan. Penduduk Venesia mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis dan melakukan banyak kegiatan yang lazim terjadi di organisasi modern saat ini. Sebagai contoh, di gudang senjata Venesia, kapal perang diluncurkan sepanjang kanal; pada tiap-tiap perhentian, bahan baku dan tali layar ditambahkan ke kapal tersebut. Hal ini mirip dengan model lini perakitan yang dikembangkan oleh Henry Ford untuk merakit mobil-mobilnya. Selain lini perakitan, orang Venesia memiliki sistem penyimpanan dan pergudangan untuk memantau isinya, manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, dan sistem akuntansi untuk melacak pendapatan dan biaya.

Daniel Wren membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu pemikiran awal, era manajemen sains, era manusia sosial, dan era modern (Wikipedia). Untuk selanjutnya adalah pembahasan lebih pada manajemen seni pertunjukan.

Proses Manajemen Seni Pertunjukan

Berikut skema proses manajemen yang bisa kita gunakan dalam kegiatan atau organisasi, bahkan membuat sebuah event, festival seni pertunjukkan:



- **Perencanaan**

Perencanaan merupakan hal-hal sebelum membuat sesuatu dalam bentuk konsep festival, konser, tari. Mulai dari gagasan atau konsep serta latar belakang festival tersebut, tema, lokasi, para pemain, penari, pemusik, termasuk anggaran, kerjasama (sponsorship), koordinasi, juga menyusun program yang akan dilaksanakan.

Perencanaan adalah proses manajemen paling awal yang menentukan kelancaran sebuah festival serta bisa menilai sukses tidaknya sebuah event. Maka seyogyanya proses perencanaan dipikirkan dengan sangat matang bersama team kerja.

Perencanaan dalam sebuah event festival seni pertunjukan adalah serangkaian kegiatan yang menentukan target atau sasaran keinginan-keinginan dari penyelenggara/pengelola festival/*event organizer*, institusi, klien dan bekerja sama dengan berbagai pihak yang akan dicapai, diwujudkan, direalisasikan, dilaksanakan sesuai dengan jadwal dan cara apa saja dan bagaimanakah untuk mewujudkannya dengan baik, efisien, terkontrol, dan sukses nantinya.

Berikut contoh perencanaan dan realisasi target kegiatan *International Gamelan Festival* di Solo 9-16 Agustus 2018:

- Melibatkan 73 kelompok gamelan kampung, pelajar dan komunitas, pelaksanaannya diikuti oleh 73 kelompok

bahkan tidak hanya dari kota Solo, tetapi juga dari Sragen, Wonogiri, Karanganyar dan Boyolali.

- Mentargetkan peserta dari kelompok gamelan dari luarr negeri sebanyak 20, pada pelaksanaannya diikuti oleh 19 kelompok.
 - Mengajar bekerjasama 7 kabupaten disekitar Solo yang bisa hanya 5 kabupaten (Sragen, Karanganyar, Wonogiri, Boyolali dan Blora).
 - Diikuti sebanyak 47 kelompok gamelan dari dalam negri yang target awalnya adalah 60, banyak hal yang tidak memungkinkan beberapa kelompok hadir karena menyangkut kesiapan, dana, waktu dan lain lain. Tapi sebagai sebuah festival IGF sudah dipandang sangat sukses.
 - Pelaksanaan program workshop yang tidak banyak dilakukan karena setiap hari jadwal sudah sangat padat sekali.
 - Terlaksanakannya dengan baik program mengunjungi situs situs gamelan diluar kota Solo dan peserta dari luar negri sangat antusias sekali
- **Pengorganisasian**

Mengorganisasi sebuah festival seni pertunjukkan sangat kompleks sekaligus menantang adrenalin, kerja tim kreatif, pemasaran, manajer, dan direktur program serta stakeholder yang terlibat dalam sebuah event. Pengorganisasian yang kekinian, modern, dan asyik menjadikan event berjalan dengan baik sesuai perencanaan.

Organizer yang mumpuni tentu telah berpengalaman menangani serangkaian event festival seni pertunjukkan. Keterlibatan diri di beberapa divisi organisasi seni pertunjukan menjadi pembelajaran agar di setiap event bisa berjalan sesuai perencanaan.

Proses manajemen pengorganisasian ini mencakup beberapa hal yang tidak bisa dipisahkan dengan semua divisi. Mereka harus bekerja sama dengan baik. Ini menjadi dasar awal untuk mulai bekerja jauh hari sebelum pelaksanaan sebuah event atau festival seni pertunjukkan. Misalnya pembagian tugas atau menyusun team kerja, menggerakkan para anggota di masing-masing divisi, mengalokasikan dana, mencari dana

dengan bekerja sama dengan sponsor, juga mengevaluasi setiap kerja dari divisi yang dibentuk.

- **Pengarahan**

Proses pengarahan dalam manajemen melibatkan unsur-unsur pimpinan setiap divisi event. Tugas-tugas yang telah dideskripsikan (job description) mampu dilaksanakan dengan baik. Tentu, sebelum merealisasikan tahapan-tahapan atau proses menuju event ada arahan dari pimpinan, baik pimpinan utama dalam susunan kepanitiaan, koordinator, dan semua seksi yang terlibat, termasuk keterlibatan volunteer.

Pengarahan sebaiknya mampu mengembangkan kemampuan dan keahlian semua team kerja agar pelaksanaannya berjalan dengan baik. Tidak hanya memberi arahan, proses pengarahan ini juga perlu adanya pelatihan dan pembimbingan atau workshop teknis agar semakin jelas dan gamblang apa saja yang harus dilakukan pada setiap divisi sampai ke seksi-seksi terkait.

Dalam pengarahan, pimpinan event perlu memahami karakteristik setiap orang yang terlibat. Di buku Manajemen Organisasi Seni Pertunjukan (Achsas Permas, dkk, 2003, hal 27-28) memaparkan bahwa proses pengarahan yang baik mulai dari asumsi mengenai orang dan tingkah lakunya – komunikasi dan memimpin – motivasi, dan usaha mencapai sasaran.

Asumsi mengenai orang dan tingkah lakunya tentu bermacam-macam. Ada teori yang menyebut bahwa pandangan cenderung positif dan negatif terhadap kinerja orang. Mau diarahkan dan tanggap atas deskripsi kerjanya. Selalu termotivasi dan ambisinya tinggi dalam bekerja, harus diperintah, kadang tahu dan paham perintahnya. Maka, setiap koordinator event wajib memahami karakter team kerjanya agar tidak saling menyalahkan.

- **Pengendalian**

Proses manajemen dalam tahapan pengendalian berupaya untuk menjamin, memastikan, tercapainya perencanaan dalam sebuah event. Baik target, program-program kegiatan, animo

penonton, liputan media, pengalokasian dana, dan apa saja yang telah disepakati, yang telah ditetapkan dalam perencanaan sebuah event.

Beberapa aspek pengendalian mulai dari upaya pencegahan (preventif) agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan selama menyiapkan, melaksanakan event perlu pencegahan agar tidak gagal atau tidak sesuai target pencapaian. Selalu meninjau hasil dari setiap divisi team kerja yang sedang berjalan. Ini berhubungan dari proses berjalannya event. Apakah sudah berhasil atau belum. Apakah masih ada yang perlu dibenahi atau tidak. Termasuk capaian sementara dan juga koreksi atau revisi perbaikan dari proses-proses yang sedang disiapkan dalam festival. Untuk itu perlu pengelolaan manajemen terbaik dalam sebuah festival seni pertunjukan dan merasakan manfaatnya.

Manfaat Tata Kelola/Manajemen Seni Pertunjukan

Mempelajari manajemen bermanfaat bagi kita sebelum melaksanakan event. Pada hakikatnya, manajemen membantu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pada perkembangan sekarang kebutuhan akan manajemen di bidang seni pertunjukan sangat dibutuhkan, seiring bertumbuhnya berbagai festival seni, hajatan atau event seni pertunjukan di berbagai daerah di Indonesia.

Untuk itu dengan adanya ilmu management sangat membantu sekali paling tidak meminimalis berbagai kebocoran terutama pada persoalan dana, juga membuat target target sebuah penyelenggaraan festival menjadi terpenuhi. Selain itu, tata kelola dalam ekosistem seni pertunjukkan banyak bahasan yang bisa dibagi dalam berbagai pembahasan untuk mengembangkan budaya juga bagi pelaku seni. Hal ini akan berpengaruh terhadap jalannya berbagai persoalan manajemen dalam seni pertunjukan, misalnya:

- Manajemen Organisasi Budaya
- Manajemen Proyek
- Manajemen Artis / seniman
- Manajemen Company
- Manajemen Festival & Event

- Manajemen Touring International

Hal-hal di atas akan terus berkembang dalam proses tata kelola seni pertunjukan, semua saling terkait satu sama lain. Ini sebagai proses berubah dan menjadi lebih besar, lebih kuat, lebih mengesankan, berhasil atau maju, atau menyebabkan seseorang atau sesuatu berubah dalam cara ini. Pengembangan berarti perubahan, sesuatu tidak dapat berkembang kecuali berubah dari keadaannya sekarang.

Kegiatan budaya yang mencakup seni, musik, kesusastraan, teater dan kegiatan-kegiatan intelektual terkait, dianggap secara kolektif, sebagai jalan hidup, yang mencakup keyakinan, adat, praktik dan perilaku sosial dari bangsa atau rakyat tertentu. Pengembangan budaya masyarakat bisa kita lihat sebagai sebuah praktik yang memiliki banyak wajah dengan serangkaian harapan perorangan untuk dipenuhi dan diakomodasi di antara kelompok masyarakat yang terlibat di dalamnya.

Ada masyarakat, budaya dan pengembangan seni, misal pengembang gamelan, tari, musik, sastra dan sebagainya. Masyarakat merupakan sekelompok orang yang tinggal di suatu daerah-daerah dimana mereka tinggal, sekelompok orang dengan latar belakang yang sama atau dengan kepentingan yang sama dalam masyarakat, sekelompok bangsa dengan sejarah yang sama atau kepentingan ekonomi atau politik yang sama, publik atau masyarakat secara umum.

Pengelolaan Manajemen Seni Pertunjukan Modern

“The true role of a festival is to help artists to dare, to engage in new projects.”

- **Motto of the Atelier**, by **Bernard Faivre d’Arcier**
Longstanding Director of the Avignon Festival
President of the Lyon Biennial (France)

Membicarakan produksi seni / kesenian, rasanya mustahil untuk tidak membicarakan perihal manajemen. Padahal itu yang sering dilupakan oleh para seniman/pekerja teater, tari musik dan lainnya. Saya ingin berbagi pengalaman tentang apa yang telah saya lakukan dengan beberapa kelompok seni, sanggar dan event yang pernah saya tangani.

Pengalaman saya dalam mengelola Studio Sono Seni Solo dari 1999 – 2007, bekerja dengan Sardono W. Kusumo, memanageri kelompok teater tari Sahita 2001-2007, bekerja dengan Garin Nugroho sejak tahu 2005 dan mulai tahun 2010 menangani *World Tour* di berbagai negara, bekerja dengan berbagai *company* luar negeri; Papatara Humara, Leine Robana dll, *me-manage* dan mempersiapkan festival seni, dan *touring international*.

Tujuan akhir dari sebuah kerja kesenian adalah pementasan. Dalam pengertian yang paling sederhana, bahwa manajemen adalah perencanaan sebuah produksi hingga sampai ke tangan konsumen (penonton). Sebuah group (produksi) kesenian harus punya dan membentuk team manajemen karena dibutuhkan koordinasi dan keteraturan. Menyelenggarakan pertunjukan pada dasarnya adalah sebuah kerja *team work*, kerja bersama yang bergantung pada kreativitas sutradara/ komposer atau koreografer, para administrator, aktor, penari, pemusik dan petugas panggung lainnya.

Manajemen kesenian hanyalah semacam alat untuk mencapai tujuan dan bukan tujuan itu sendiri. Itulah manajemen yang ideal pada kesenian. Ia harus sanggup membantu sang seniman dari hambatan-hambatan yang ada. Untuk itu pasar harus diciptakan, maka tidak heran jika manajemen kesenian jauh lebih kompleks pengelolaannya dibanding manajemen sebuah perusahaan garmen, batik, sepatu atau lainnya.

Dalam menggelar sebuah produksi, sutradara / koreografer mencoba memberi sesuatu melalui kesenian, mencoba memberikan jawaban tentang harkat kemanusiaan. Dan manajemen harus bisa dengan peka mencari segi-segi yang magnitude untuk memasarkannya. Inilah yang maksud dengan “pasar harus diciptakan” . Dengan demikian manajemen akan menjadi teman yang terpercaya dari gerakan memberitahu masyarakat bahwa mereka membutuhkan pertunjukan kesenian untuk dinikmati, ditonton, juga diapresiasi oleh pihak-pihak yang berkepentingan baik masyarakat, pelaku seni, pemerintah dan media.

Persiapan Produksi Festival Seni Pertunjukan

Dalam pengelolaan pertunjukan atau menyiapkan produksi ada dua pekerjaan pokok:

1. Menyiapkan karya tontonan (manajemen panggung)
2. Mendatangkan penonton (administrasi pertunjukan)

Manajemen panggung, merupakan saluran komunikasi antara semua orang di belakang panggung yang menangani produksi dan karenanya sering disebut “kelompok produksi” secara bersamaan mereka merupakan pengelola yang menjamin setiap orang, setiap barang dan peralatan berada pada tempatnya pada saat yang dibutuhkan. Mereka mencatat setiap gerak dan perpindahan barang di atas pentas oleh siapa pun selama proses produksi. Mereka harus bersikap tenang dalam menghadapi krisis dan penuh pengertian terhadap segala masalah anggota kelompok. Setiap anggota dituntut ketahanan fisik dan mental karena untuk sebuah produksi yang baik dibutuhkan kerja keras. Setiap pekerja harus mampu melaksanakannya dengan baik. Tak peduli bagaimana pun baiknya sebuah produksi kesenian, pertunjukannya akan menjadi anti klimaks jika tidak dihadiri banyak penonton dengan membeli karcis untuk menutup biaya produksi yang telah dikeluarkannya. Harus selalu diingat bahwa dalam kerja kesenian, prosedur administrasi dibuat untuk mendukung keberhasilan produksi; karenanya prosedur administrasi tidak boleh berdiri sendiri.

Mencontohkan program kerja Teater Koma; berangkat dari kebutuhan untuk mengucapakan suatu ide. Kemudian ide itu dituangkan dalam tulisan / naskah. Lalu, mempelajari kemungkinan, biaya dikalkulasi, problem-problem teknis pelaksanaan diperhitungkan, kualitas para pekerja dan pemain ditimbang-timbang, baru pasar disurvei. Produksi akan tetap digelar biarpun hasil survey pasar menyatakan negatif, tetapi ini sudah menjadi tekad bersama sehingga setiap orang harus memberikan energinya secara total, dan itu merupakan salah satu modal dari produksi. Manajemen terbuka paling cocok untuk produksi-produksi teater pada saat ini, kalau kita melihat kondisi teater kita di Indonesia; semua anggota mengetahui keluar-masuknya uang dan berhak tahu berapa biaya untuk suatu produksi termasuk honor-honor para pemain kalau memang ada. Komplain bisa diajukan, jika merasa ada penyimpangan (Ratna Riantiarno;2014).

Tiga masalah pokok dalam administrasi adalah;

1. Pengendalian uang (*bussiness management*)

2. Pemasaran/publikasi (*market*)
3. Rumah Tangga (*house management*)

Setiap produksi memerlukan penanganan anggaran dan pemasaran yang khas, namun pada dasarnya ada tiga hal yang penting;

1. Menyusun rencana sedini mungkin
2. Menyusun rencana serinci mungkin, dan
3. Bersikap luwes dalam menghadapi masalah

Pengendalian Keuangan, artinya; pengeluaran dan pemasukan harus diatur sedemikian rupa sehingga sasaran produksi dapat dicapai dan keuangan stabil. Kualitas pertunjukan tetap baik walaupun mengetatkan pengeluaran. Bagian keuangan harus dapat mengetatkan pengeluaran tetapi tidak membuat anggota tim produksi frustrasi. Jangan sekali-kali bagian keuangan memisahkan diri dari proses kreatif dan membuat gelisah anggota tim produksi yang lain karena tidak memahami proses kreatif. Ada 3 tahap pengendalian keuangan yang saling mengkait:

1. Menyusun anggaran atau RAB
2. Mencatat pengeluaran dan pemasukan
3. Memonitor anggaran.

Pemasaran dan Publikasi Festival Seni Pertunjukan

Mencakup semua cara untuk menarik perhatian terhadap produksi dan meningkatkan penjualan tiket. Pemasaran meliputi kegiatan publikasi, iklan, cara-cara khusus, kampanye mendatangkan pelanggan, penjualan tiket dari rumah ke rumah, menghubungi sponsor dan sebagainya. Pemasaran harus dilakukan segera setelah ditentukan lakon atau tontonan apa yang akan diproduksi dan berlanjut sampai pertunjukan berakhir. Pemasaran dan publikasi harus direncanakan secara cermat, khas dan seawal mungkin agar *budget* atau anggaran berimbang dan pertunjukan dipadati penonton. Sisihkan waktu beberapa hari untuk menyusun rencana pemasaran sebelum mencetak bahan-bahan publikasi, tim pemasaran sebaiknya membaca naskah dan mempelajarinya tontonan yang akan dipasarkan. Pengertian dan pemahaman tentang tontonan yang akan kita jual bisa menunjang keberhasilan pemasaran. Hitunglah *deal line* cetak ke belakang dari saat bahan-bahan publikasi harus siap.



Contoh materi publikasi dan penjualan tiket dari pertunjukan Ilagaligo karya sutradara Roobert Wilson

Publikasi mencakup semua bahan tulisan untuk memberitahukan adanya sebuah produksi kesenian dan merangsang minat orang untuk menyaksikannya. Di antaranya; media komunikasi, jumpa pers, materi pers release, poster, flyers, pamflet, selebaran, *direct mailing*, buku acara, undangan/tiket.

Penjualan Tiket/Karcis

Segala cara harus dilaksanakan agar penjualan karcis meningkat dan mudah diperoleh oleh konsumen serta harganya disesuaikan dengan tempat dan jenis pertunjukannya. Setiap daerah mempunyai harga standart masing masing, beda kota beda harga penjualan tiket. Untuk menentukan skala harga karcis harus dipertimbangkan, lebih baik menjual karcis dengan harga tidak terlalu mahal dan terjual habis daripada berharga mahal dan hanya separuh gedung terisi. Harga karcis bisa bervariasi untuk menyesuaikan dengan kemampuan daya beli penonton yang memang berbeda-beda. Akan tetapi kita mempunyai persoalan besar dalam penjualan tiket, di Solo misalnya hampir semua *calender of event* kota Solo tidak berbayar dengan alasan ada supporting dari dana APBD, padahal dana APBD tidak pernah bisa menutup *cost production event* tersebut.



(Contoh materi publikasi produksi ke 153 Teater Koma)

Beberapa cara penjualan karcis:

- Dari rumah ke rumah atau mendatangi konsumen di tempat mereka bekerja, dibutuhkan banyak tenaga dan kemampuan untuk berjualan serta biaya transportasi. Tetapi cara ini sangat membantu pada saat ini untuk pertunjukan-pertunjukan kesenian.
- Karcis dijual tidak hanya di gedung pertunjukan, tetapi melalui beberapa tempat tambahan seperti pusat perbelanjaan, toko-toko dan restoran yang dikenal, hotel, serta kampus agar memudahkan calon penonton untuk memperoleh karcis.
- Menjual tiket melalui Sosial media, secara online dan pada perkembangan sekarang metode ini cukup efektif khususnya di kota-kota besar seperti Jakarta.
- Menjual tiket dengan harga lebih mahal dari harga yang ditentukan dan disebut tiket donator karena pembeli tiket dianggap membantu atau menjadi sponsor. Cara ini ditempuh mengingat susah sekali mencari sponsor pertunjukan kesenian/teater dan lebih mudah mendapatkan bantuan dari pecinta ataupun simpatisan teater secara perorangan.
- Menyiapkan tiket gratis untuk wartawan dan orang-orang yang ingin melihat tapi tidak mampu, ataupun ada harga special untuk pelajar dan mahasiswa, biasanya diskon 50 % atau 25 %. Perlu diingatkan segala cara bisa ditempuh, tetapi yang penting koordinasi harus berada di satu tangan sehingga segala sesuatunya bisa tercatat dengan baik dan benar.
- Jangan lupa diperhatikan karcis/tiket dijual di dalamnya sudah tercantum judul pementasan, tanggal, jam, tempat, nama group dan tentunya harga serta kalau memang ada sponsor percetakan tiket bisa dicantumkan logo perusahaan tersebut.

Pengelolaan Gedung Pertunjukan

- Kebersihan gedung
- Mempunyai *speckrider* fasilitas gedung (lighting, soundsistem, stage dll)
- Pengaturan tempat duduk
- Pencarian tempat duduk
- Buku acara yang cukup bagi penonton / katalog program
- Perilaku penerima tamu, penjual tiket, kostumnya

- Kenyamanan penonton
- Artistik
- Display lobby gedung dan fasilitasnya

Manajer gedung dan pegawainya tidak berpengaruh sama sekali terhadap kualitas pertunjukan, tetapi tindakan mereka dapat mempengaruhi sikap penonton terhadap pertunjukan. Dalam sebuah pertunjukan, kelompok kesenian memiliki tugas menyajikan tontonan sebaik mungkin. Oleh karena itu harus diberikan perhatian yang cukup terhadap promosi, publikasi, keuangan, penjualan karcis dan pengaturan kegiatan di dalam pertunjukan yang akan dilaksanakan dan agar mereka tertarik untuk menyaksikannya. Setelah datang, mereka pun harus dibuat kerasan dan nyaman. Bila hal-hal tersebut telah terpenuhi, maka sebuah kelompok kesenian akan mampu menghimpun cukup banyak penonton yang setia dan siap menyaksikan setiap produksi baru kelompok itu dengan senang. Sebagai kesimpulan, mengelola pertunjukan (suatu produksi kesenian) dengan manajemen modern, jangan sampai kita terkecoh dengan kata modern itu sehingga modern yang anda bayangkan adalah modern secara harafiah (negara-industri-gedung). Sehingga bentuk manajemennya itu untuk bentuk manajemen negara yang sudah maju, apakah ekonomi, iptek maupun sastra. Seyogyanya, modern diartikan kontemporer, yaitu kekinian. Jadi manajemen yang baik adalah manajemen yang berfungsi. Dengan begitu, yang dituntut adalah kecerdasan dan kepekaan.