



IMPLEMENTASI FUNGSI MANAJEMEN SENI PERTUNJUKAN PADA KOMUNITAS SENI HITAM PUTIH PADANGPANJANG

Firdaus, Saaduddin

Dosen Teater ISI Padangpanjang
Prodi Seni Teater, Fakultas Seni Pertunjukan Institut Seni Indonesia
Padangpanjang
Kl. Bahder Johan, Kota Padangpanjang-Sumatera Barat
Email: firdausasdar39@gmail.com, hanyadidin@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengungkapkan bagaimana fungsi manajemen pada Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang. Penelitian ini tergolong penelitian evaluatif yang mencoba mengungkap secara deskriptif dalam bentuk narasi tentang fakta-fakta yang ada berdasarkan opini pelakunya. Data atau informasi penelitian dikumpulkan melalui observasi, *interview* dan studi dokumentasi. Data yang terkumpul kemudian dianalisis yaitu, mereduksi data, menampilkan data, menarik simpulan (sementara), dan memverifikasi kesimpulan melalui teknik triangulasi. Hasil temuan memperlihatkan bahwa Komunitas Seni Hitam Putih secara organisasi masih menyandarkan diri pada seseorang yang bertindak sebagai koordinator, struktur organisasi belum menempatkan kompetensi, karya yang ditampilkan masih bersifat sporadis, belum terorganisasi dengan baik sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen profesional *planning, organizing, actuating, motivating, controlling, dan evaluating*.

Kata kunci: Komunitas Seni Hitam Putih; Fungsi Manajemen; Seni Pertunjukan

IMPLEMENTATION OF THE PERFORMING ARTS MANAGEMENT FUNCTION IN THE KOMUNITAS SENI HITAM PUTIH PADANGPANJANG

Abstract

*This study aims to reveal how the management functions of the Padang Panjang Black and White Art Community. This research is evaluative research that tries to show descriptively in the form of a narrative about the facts based on the opinion of the perpetrator. Research data or information is collected through observation, interview, and documentation study. The collected data were then analyzed, namely, reducing data, displaying data, drawing (temporary) conclusions, verifying conclusions through triangulation techniques before making conclusions. The findings show that the Black and White Art Community organizationally still relies on someone who acts as a coordinator, the organizational structure has not placed on competence, the work displayed is still sporadic, not well organized following professional management functions *planning, organizing, actuating, motivating, controlling, and evaluating*.*

Keywords: Padang Panjang Black and White Art Community; Management; Functions

PENDAHULUAN

Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang berdiri di INS Kayutanam pada 1993. Awalnya digunakan nama Teater Plus. *Teater Plus* merupakan embrio dari terbentuknya *Komunitas Seni Hitam Putih* pimpinan Yusril, yang kemudian hadir dalam percaturan dan dinamika teater di Sumatera, bahkan tingkat nasional.

Kehadiran komunitas ini ditunjukkan melalui Pertunjukan teater seperti *Perguruan* tahun 1995 di TIM Jakarta, *Ring* 1996 di taman Budaya Padang, *Interne* di taman Budaya Bengkulu 1996, *Menunggu* dalam event Temu Sastrawan Nusantara IX dan temu teater Indonesia di Pekanbaru, *Hamba-Hamba* dalam event yang sama sastrawan Nusantara IX.

Setelah beberapa orang siswa tamat dari INS Kayutanam di antaranya; Wendi H.S, Pandu Birowo, Willi Aditya, Afrizal Harun, Kurniasih Zaitun, Nolly Andrianus, Saaduddin dan lain-lain (yang terdiri dari generasi angkatan 1993, 1994, 1995), Maka, dari beberapa orang ini mengajak Yusril untuk membuat sebuah kelompok teater yang tidak lagi berada di dalam sistem kampus INS Kayutanam.

Pada waktu itu, terlintas dalam pikiran Yusril tentang seragam yang dipakai oleh siswa dan bendera kampus INS Kayutanam. Maka, ia berkesimpulan, bagaimana kalau nama kelompok ini adalah Komunitas Seni Hitam Putih. Kawan-kawan yang hadir ketika itu sepakat dan mendukung hadirnya komunitas baru ini.

Pada 5 September 1998, Teater Plus INS Kayutanam berubah nama menjadi Komunitas Seni Hitam Putih, ketika persiapan pentas *Menunggu* di Taman Budaya Jambi. Semenjak itu, Komunitas Seni Hitam Putih dikukuhkan sebagai salah satu kelompok independen yang bergerak dalam dunia teater di Sumatera Barat

dengan moto yang menjadi komitmen komunitas yaitu *Sebuah keinginan untuk berjas-jelas, untuk tidak menghitamkan yang putih, dan memutihkan yang hitam.*

Semenjak 1998 sampai sekarang, Komunitas Seni Hitam Putih hadir dalam setiap kegiatan lokal maupun nasional, seperti Pentas Monolog Dewan Kesenian Jakarta, Pentas teater dalam event Pusat Bahasa Jakarta, Pentas Seni Dewan Kesenian Sumatera Barat, Jakarta Art Festival (JakArt), Pekan Apresiasi Teater (PAT), Hibah Seni karya Inovatif Yayasan Kelola Jakarta dan lain-lain.

Tahun 2003 merupakan awal Komunitas Seni Hitam Putih melakukan kerja sama dalam pemutaran film dengan pihak *Jiffest* dan *sreenDoc! Traveling*. Dua kelompok ini telah mempercayai Komunitas Seni Hitam Putih sebagai *local partner* dalam setiap pelaksanaan pemutaran film dari tahun 2003 sampai sekarang. Tahun 2008 Komunitas Seni Hitam Putih kembali dipercaya menjadi *local partner* dalam *Roadshow eagle awards & screen Docs! Traveling*.

Semenjak konsentrasi Komunitas Seni Hitam Putih bergerak dalam dua program yaitu teater dan film, seluruh anggota yang ada dalam komunitas sepakat bahwa Komunitas Seni Hitam Putih sebagai *theatre and film community* (komunitas yang bergerak dalam dunia teater dan film).

Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang sebagai sebuah organisasi memiliki struktur organisasi yang ditetapkan berdasarkan musyawarah dalam rapat anggota. Perkembangan struktur mengalami perubahan, baik penambahan ataupun pengurangan bagian yang tidak diperlukan dalam sebuah organisasi.

Adapun perkembangan dan kelangsungan hidup komunitas kesenian sangat bergantung pada kondisi lingkungan masyarakat sebagai pendukung utamanya, sehingga setiap perubahan dalam

lingkungan masyarakat membawa pengaruh pula terhadap keberadaan komunitas (Purnomo & Subari, 2019). Artinya, bentuk organisasi sangat tergantung pada kebutuhan organisasi saat itu. Perubahan dan penetapan struktur organisasi ditinjau setelah ketua komunitas yang baru terpilih, dengan masa kerjanya dua tahun, dan dapat diperpanjang menjadi dua kali dua tahun.

Struktur organisasi Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang terdiri atas unsur sebagaimana berikut.

- a. Dewan Pendiri, yaitu sekelompok orang yang menjadi penggagas berdirinya Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang.
- b. Pengurus, yaitu perseorangan yang diangkat oleh Dewan Pendiri untuk jangka waktu 2 (dua) tahun dan dapat diangkat kembali untuk satu kali masa jabatan saja. Pengurus terdiri dari seorang ketua, sekretaris, bendahara, dan beberapa bidang seni di antaranya; bidang produksi Pertunjukan dan visual, serta bidang *workshop* seni dan *audio visual*. Struktur organisasi ini ada untuk pertama kalinya yakni mulai berdiri 3 Maret 2004.

Komunitas Seni Hitam Putih memiliki banyak anggota, keberadaan mereka tidak diikat dalam bentuk adanya kartu anggota atau sistem rekrutmen keanggotaan baru sebagaimana layaknya sebuah organisasi. Ada anggota yang datang dan ada yang pergi, sehingga keanggotaan komunitas ini pun tidak terbatas, juga tidak stabil. Siapa saja yang ingin, boleh terlibat di dalamnya. Atas kesepakatan antara pengurus dan anggota yang ada, keanggotaan komunitas ini dibagi menjadi dua, yaitu anggota tetap dan anggota tidak tetap (sering disebut partisipan). Hanya saja batasan anggota partisipan ini tidak dijelaskan secara lebih rinci

dalam anggaran rumah tangga maupun peraturan organisasi.

Komunitas Seni Hitam Putih yang memiliki banyak anggota tidak akan sulit untuk menjalankan program yang telah terlaksana. Ini memperlihatkan bahwa keberadaan suatu kesenian selalu membutuhkan komponen-komponen lain yang melingkari di sekelilingnya dan kait-mengkait. Dengan demikian, untuk dapat mempertahankan atau menciptakan suatu bentuk kesenian (seni pertunjukan) dalam prosesnya sangat dibutuhkan adanya kerja pengelolaan (Bisri, 2000).

Begitu juga dengan banyaknya yang menjadi kreator dalam kelompok ini hingga membuat kelompok ini sangat produktif.

Setiap program yang dijalankan menerapkan manajemen organisasi dengan melibatkan seluruh anggota yang ada. Hal ini sejalan dengan prinsip manajemen kegiatan dalam manajemen terutama adalah mengelola orang-orangnya sebagai pelaksana (Dasor, 2016).

Pada waktu yang bersamaan Komunitas Seni Hitam Putih bisa melakukan dua atau lebih kegiatan sekaligus. Sekian banyak orang yang menjadi anggota komunitas ini namun untuk mengurus manajemen dari organisasi hanya beberapa orang saja. Itupun hanya sebatas pada pengelolaan pada saat kegiatan berlangsung. Hal ini disebabkan hanya dua sampai tiga orang saja yang biasa dan mampu mengurus, sehingga sering sekali kegiatan itu tumpang tindih.

Hal ini sering terjadi karena kurang terlaksananya *job description* yang sudah disepakati bersama, yang berakibat pada konflik dalam manajemen organisasi ini juga tidak dapat dihindari. Dalam sebuah organisasi, pekerjaan individual maupun sekelompok pekerja saling terkait dengan pekerjaan pihak-pihak lain. Ketika suatu konflik muncul di dalam sebuah organisasi,

penyebabnya selalu diidentifikasi sebagai komunikasi yang kurang baik (Heridiansyah, 2014).

Sehubungan dengan uraian di atas, perlu kiranya perlu dilakukan analisis terhadap komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang, bagaimanakah implementasi manajemen pertunjukan sehingga sering terjadinya konflik dalam organisasi ini?

METODE

Informan penelitian ini diperoleh dari informasi yang diberikan informan sebelumnya. Informasi ini adakalanya menyebutkan nama seseorang yang akan dimintai keterangan lanjutannya, ada juga berupa tempat yang dituju. Terdapat 7 (tujuh) informan yang dimintai informasinya tentang Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang, rinciannya sebagai berikut; tiga orang pengurus Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang (salah satunya adalah ketua komunitas), tiga orang mantan anggota (salah satunya memberikan informasi yang sifatnya berlawanan dari informasi-informasi yang lain), dan seorang lagi adalah mantan ketua Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang yang juga pendiri Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang.

Alasan memilih mereka sebagai informan adalah supaya informasi yang diberikan berimbang, diperoleh dari tangan pertama, sedangkan penentuan sampel penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Dalam teknik ini peneliti menentukan informan berdasarkan pengetahuan dan keahliannya bahwa ada orang-orang tertentu yang harus dan perlu dilibatkan sebagai sampel atau informan, mengingat misalnya, jabatannya, senioritasnya, keahliannya atau karena pengaruhnya yang cukup besar dalam suatu situasi sosial yang sedang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan (*Planning*) Seni Pertunjukan Komunitas Seni Hitam Putih

Sebagai sebuah komunitas, Komunitas Seni Hitam Putih telah memiliki pengalaman yang banyak. Hal ini diperlihatkan dari adanya kerjasama kegiatan dengan pihak lain yang membuat Komunitas Seni Hitam Putih tidak kekurangan kegiatan walaupun pada saat kepengurusan pada masa transisi, yaitu pada masa komunitas tidak memiliki ketua karena setelah Jamaluddin Syarif pindah ke Nanggroe Aceh Darussalam (ketua setelah Yusri). Pendiri Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang terlambat melakukan pergantian disebabkan kesibukan masing-masing personil.

Perencanaan seni Pertunjukan tidak berjalan dengan baik, perencanaan kegiatan tidak pernah tersusun dengan sistematis dan merujuk kepada fungsi manajemen yang profesional. Penyebabnya adalah karena komunitas lebih fokus terhadap kerjasama dan undangan yang disampaikan oleh berbagai pihak. Pernyataan ini lahir dari hasil wawancara dengan informan 1 (Inf 1), informan 2 (Inf 2), dan informan 5 (Inf 5) tanggal 12 dan 14 Mei 2008 yang isinya mengungkapkan bahwa perencanaan dilakukan ketika mendapat undangan pertunjukan. Perencanaan program dipicu oleh adanya event-event seni yang melibatkan komunitas, terutama ketika undangan ada. Pada dasarnya perencanaan tidak berjalan dengan baik.

Namun, lain lagi apa yang diungkapkan oleh informan 3 (Inf 3) yang mengatakan, "Setahu saya, itu dibahas dalam setiap pelaksanaan program seni pertunjukan yang akan dilaksanakan". Hal yang lebih lengkap diungkapkan informan 4 (Inf 4) yakni, "Biasanya perencanaan pertunjukan di Komunitas Seni Hitam Putih dilakukan dengan 2 cara. Pertama,

reguler, yakni program pertunjukan yang memang telah diagendakan setiap tahun, biasanya telah diorganisasikan jauh hari sebelum pelaksanaan; dan kedua, insidentil, yakni program pertunjukan yang mendadak, biasanya untuk memenuhi undangan atau permintaan tertentu.

Perbedaan pendapat dari dua bagian informan tersebut perlu untuk didalami lagi bagaimana sesungguhnya Komunitas Seni Hitam Putih dalam melakukan perencanaan, apakah ada atau tidak. Peneliti melakukan pendalaman pengamatan dengan melakukan wawancara dengan mantan ketua (Mka) pada 19 Mei 2008, dan ketua Komunitas Seni Hitam Putih (KaK) saat ini tanggal 16 Mei 2008 yang intinya mengungkapkan perencanaan program dilakukan setiap awal tahun dan sengaja disusun dalam dua versi yaitu internal dan eksternal.

Sementara pendapat tentang siapa dari pengurus yang menyusun program, di mana dilakukannya penyusunan program serta apa alasannya bila pengurus tidak melaksanakan perencanaan. Pada umumnya diperoleh pendapat yang beragam, sebagaimana diungkapkan oleh masing-masing informan yaitu, "Pembicaraan tentang program dapat dilakukan di mana saja, kadangkala dilakukan di ruang terbuka setelah adanya pemberitahuan antara teman-teman pendukung program. Sementara itu, siapa yang menyusun program adalah sutradara (Inf 1). Program disusun di sekretariat yang dikontrak, yang dominan dalam menyusun program adalah Yusril yang juga berperan sebagai sutradara (Inf 2).

Pendapat lain dari informan yang diwawancarai mengatakan bahwa perencanaan dilakukan di sekretariat komunitas, untuk menyusun program dilakukan oleh unsur pimpinan, yang selanjutnya difloorkan kepada seluruh anggota komunitas (Inf 4). Perencanaan program seni Pertunjukan dibahas di

sekretariat. Setahu saya, perencanaan ini dihadiri oleh seluruh anggota (Inf 3).

Menyangkut apa alasannya bila pengurus tidak melaksanakan perencanaan dapat digambarkan sebagai berikut. "Alasannya, masih melakukan manajemen yang tertutup, hanya diketahui oleh sutradara saja (Inf 1). Banyaknya anggota yang pasif saja, barangkali merasa segan dengan keberadaan sosok sutradara atau ketua. Dengan pasifnya anggota, jalinan kerja sama tidak terbangun dengan baik (Inf 5).

Dari data observasi dan wawancara diperoleh hasil bahwa Komunitas Seni Hitam Putih dalam menjalankan fungsi perencanaan tidak terlaksana karena komunitas masih terfokus pada undangan dari berbagai pihak secara sporadis. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa belum ada perhatian perencanaan jangka panjang secara teoretis, hanya mementingkan kebutuhan saat ini (*immediate needs*).

Pengorganisasian (*Organizing*) Seni Pertunjukan Komunitas Seni Hitam Putih

Tugas pokok seorang pimpinan antara lain menyusun organisasi sedemikian rupa sehingga orang-orang dapat bekerja sama dengan efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pada Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang prinsip pengorganisasian secara garis besar telah dilakukan, hubungan antara orang-orang yang terdapat di dalam organisasi ini merupakan organisasi formal, di mana kerja sama yang dilakukan anggota Komunitas Seni Hitam Putih adalah sistem kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu yang dilakukan secara sadar. Hal ini dibuktikan dengan telah diaktanotariskan Komunitas Seni Hitam Putih sehingga menjadi sebuah organisasi legal, setelah berusia delapan tahun sejak kelahiran lembaga ini. Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang diaktakan pada

Notaris Muhammad Ishaq, S.H yang berkantor di Jl. S. Parman No. 97 C Padang, No. 02 Tanggal 3 Maret 2004.

Dari wawancara dengan beberapa informan diperoleh informasi seputar pengetahuan mereka tentang adanya ditetapkan tugas dan wewenang pengurus dan anggota, struktur organisasi, legalitas lembaga Komunitas Seni Hitam Putih, sebagai berikut. "Komunitas Seni Hitam Putih memiliki pengurus yang jelas namun tidak memiliki anggota yang jelas. Organisasi kepengurusan seperti ketua, sekretaris, bendahara, dan divisi-divisi dibentuk dalam sebuah rapat keanggotaan. Mereka yang dipilih memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan wewenang yang dibebankan kepada mereka. Saat ini mereka telah mempunyai akta notaris, yang telah menjadi yayasan dan bergerak di lembaga kebudayaan secara menyeluruh" (Inf 2).

Pendapat informan lainnya dapat digambarkan dari hasil wawancara, yakni "Tugas dan wewenang pengurus dan anggota dalam komunitas ditetapkan dalam sebuah rapat organisasi. Susunan kepengurusannya ada. Sedangkan legalitas formal komunitas telah dimiliki" (Inf 3).

Sementara itu, salah seorang pengamat yang dijadikan sebagai informan memiliki pandangan tentang pengorganisasian di Komunitas Seni Hitam Putih yaitu ada pembagian tugas dan wewenang pengurus dan anggota. Menurut saya dulu ada ketua, sekretaris, dan divisi-divisi, sekarang saya tidak tahu. Seorang teman wartawan yang peduli dengan Komunitas Seni Hitam Putih menyarankan supaya memiliki akta notaris dan itu terjadi kira-kira empat tahun yang lalu (Inf 4).

Ketika ditanyakan kepada ketua Komunitas Seni Hitam Putih saat ini, diperoleh jawaban sebagai berikut: pembagian tugas dan wewenang antara pengurus dan anggota ditetapkan dalam rapat, struktur organisasi dimiliki hingga

sampai pada tataran divisi, aspek legalitas komunitas ada dalam bentuk akta notaris (KaK).

Aspek lain yang menyangkut pengorganisasian pada Komunitas Seni Hitam Putih yang ditanyakan; siapa yang dominan dalam mengambil keputusan, apakah ada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, peraturan organisasi serta anggota yang ada bagaimana diorganisir. Selain itu, diperoleh pendapat lain, yakni yang dominan dalam mengambil keputusan di Komunitas Seni Hitam Putih adalah Yusril dan beberapa pengurus inti lainnya seperti Afrizal Harun. Hal ini disebabkan oleh pengurus lain belum memiliki pengalaman dan pikiran yang seimbang dengan kedua sosok tersebut. Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga dibunyikan dalam akta notaris, sedangkan peraturan organisasi belum dimiliki secara tertulis, hanya dalam bentuk lisan saja (Inf 2).

Pendapat lain juga diungkapkan oleh informan yang dimintakan pernyataannya saat diwawancara, yaitu sejauh pengamatan saya pak Yusril tetap dominan, mungkin karena dia adalah anggota yang tertua. Namun secara organisasi semua anggota punya hak yang sama. Karena Komunitas Seni Hitam Putih telah berbadan hukum tentu sudah ada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Sedangkan peraturan organisasi sepertinya tidak ada, mungkin peraturan berdasarkan konvensi dalam komunitas saja yang sudah diketahui semua anggota (Inf 4). Pendapat informan 3 (Inf 3) sebagai berikut: setahu saya ketuanya. Setiap anggota dikonsolidasikan dalam bentuk rapat-rapat. Saya tidak melihat adanya anggaran dasar dan anggaran rumah tangga Komunitas Seni Hitam Putih. Untuk aturan organisasi tidak ada yang mengikat dan kaku, hanya saja setiap anggota diberikan kesadaran tentang program prioritas dan program lain di luar komunitas.

Ketika dikonfirmasi kepada ketua Komunitas Seni Hitam Putih, diperoleh jawaban sebagai berikut: yang dominan dalam hal mengambil keputusan dalam komunitas adalah ketua komunitas dan divisi program. AD/ART tertera dalam akta notaris, peraturan organisasi tidak dibuat secara tertulis artinya tidak kaku karena anggota telah memiliki kesadaran tentang aturan dalam sebuah organisasi sebelum masuk komunitas ini (KaK).

Dari data observasi dan wawancara diperoleh bahwa Komunitas Seni Hitam Putih belum menjalankan fungsi pengorganisasian secara profesional. Walaupun komponen-komponen organisasi sudah ada yakni; ada orang yang ingin bekerjasama, adanya tujuan bersama yang ingin dicapai, dan sudah ada norma. Namun organisasi secara profesional belum terolah.

Pelaksanaan (*Actuating*) Seni Pertunjukan Komunitas Seni Hitam Putih

Fungsi pelaksanaan dalam sebuah organisasi adalah usaha atau tindakan dari pimpinan dalam rangka menimbulkan kemauan dan membuat bawahan mengerti akan pekerjaannya sehingga secara sadar menjalankan tugasnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Semangat oleh ketua komunitas kepada anggotanya selalu diberikan, bahkan penasehat komunitas ikut memberikannya. Sebagaimana diungkapkan oleh informan dalam petikan wawancaranya: sosok Yusril dan Afrizal Harun adalah sosok yang mampu memberikan semangat dan dorongan kepada anggota-anggota komunitas. Hampir setiap saat mereka memberi api dalam hal kegiatan berkesenian. Dorongan semangat tersebut tidak saja kepada anggota yang setia, namun juga kepada mereka yang statusnya penggembira (Inf 2). Lain lagi pendapat informan 4 (Inf 4) yakni tentu saja diberikan semangat, bahkan dorongan tersebut tidak hanya

pada wilayah pekerjaan organisasi, hal-hal yang menyangkut perkembangan dan kemajuan personal anggotanya pun sering di-support oleh ketua.

Pendapat yang lebih lengkap diungkapkan oleh salah seorang informan (Inf 5) pada wawancara 14 Mei 2008: pelaksanaan dalam Komunitas Seni Hitam Putih sudah terjadi dengan baik. Mulai dari *motivating*, *leading*, dan *directing*. Ketua dan penasihat Komunitas Seni Hitam Putih telah memberikan dorongan yang cukup kuat pada anggota untuk dapat berkreatifitas dengan baik. Begitu juga dengan *leading*, memberikan bimbingan dan teladan serta contoh kepada anggota komunitas. Bahkan karena terlalu memberikan contoh kreativitas anggota dan divisi tersebut tidak menjadi lebih baik. Hingga terkesan didikte.

Sementara ketua komunitas memberikan argumen bahwasanya dorongan selalu diberikan kepada setiap anggota, baik dalam menjalankan program kegiatan, maupun dalam bentuk semangat dalam berorganisasi.

Dari sisi sanksi ataupun penghargaan yang diberikan pengurus terhadap anggota Komunitas Seni Hitam Putih, seluruh informan memberikan jawaban yang sama bahwasanya sanksi terhadap pengurus ataupun anggota yang menyalahi anggaran dasar dan anggaran rumah tangga Komunitas Seni Hitam Putih tidak ada sanksi, bahkan terkesan belum pernah ada pengurus dan anggota yang menyalahi AD/ART komunitas. Ditilik dari penghargaan yang diberikan oleh pengurus juga belum pernah ada karena belum diagendakan. Penghargaan diperoleh dari jasa atau honorarium setelah menyelesaikan suatu kegiatan Pertunjukan.

Dari data observasi dan wawancara diperoleh bahwa Komunitas Seni Hitam Putih telah menjalankan fungsi pelaksanaan

dalam organisasi. Namun, hanya dalam bentuk program-program dadakan. Jadi, fungsi manajemen *motivating*, bimbingan lewat contoh (*leading*), dan petunjuk (*directing*), sudah berjalan, hanya untuk program-program terpisah berjalan secara sporadis (tidak merupakan sebuah organisasi secara profesional).

Pengawasan (*Controlling*) Seni Pertunjukan Komunitas Seni Hitam Putih

Pengawasan adalah tugas dari pimpinan untuk mencocokkan sampai di mana program atau rencana yang telah ditetapkan secara bersama-sama dengan segenap anggota telah dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi pengawasan dapat diketahui adanya kekurangan, hambatan-hambatan, kelemahan, kesalahan, ataupun kegagalan untuk kemudian dicarikan jalan mengatasinya.

Pandangan informan tentang fungsi pengawasan yang dilakukan oleh pengurus dapat disimak dari hasil wawancara berikut: sosok Yusril dan Afrizal Harun adalah penentu jalannya komunitas, maka mereka berdua intens melaksanakan pengawasan terhadap program yang mereka laksanakan. Sutradara yang dilahirkan oleh komunitas (Yusril, Afrizal Harun, dan Kurniasih Zaitun) sering melakukan pengawasan terhadap jalannya program (Inf 2). Sedangkan informan lain memberikan pendapat; pengawasan yang selama ini diterapkan dalam Komunitas Seni Hitam Putih lebih terlaksana secara tidak langsung. Pengurus inti komunitas memberikan kepercayaan penuh kepada kordinator kegiatan untuk menjalankan program tersebut. Pengawasan lebih banyak dilakukan pada pengawasan preventif bukan pada pengawasan represif (Inf 5). Lain lagi pendapat informan 3 yang mengatakan bahwa pemantauan dilakukan ketika program ini sudah dilaksanakan yang dilakukan oleh pengurus komunitas. Bentuk pemantauan yang tidak lazim

dilakukan dalam sebuah organisasi bersifat profesional dilakukan oleh Komunitas Seni Hitam Putih yaitu berupa pemantauan lewat telepon seluler, pendapat ini diungkapkan oleh informan 4.

Ketika ditanyakan tentang apakah pengurus memperhatikan kekurangan atau kelebihan anggota, apakah pengurus membiarkan kesalahan yang dilakukan oleh anggota, dan apakah membicarakan kegagalan yang pernah dilakukan? Terhadap ketiga pertanyaan tersebut, informan memberikan pernyataan sebagai bahwa kelebihan dan kekurangan anggota lebih dititikberatkan pada aspek penampilan di Pertunjukan tidak pada yang lain-lain. Pengurus tidak menginginkan terjadinya kesalahan yang dilakukan oleh anggota, karena itu dibicarakan dalam diskusi. Setiap kegagalan selalu di bahas dalam rapat evaluasi dalam komunitas (Inf 3).

Wawancara dengan informan 4 tentang pengurus yang memperhatikan kekurangan atau kelebihan anggota diperoleh pendapat “Ya, sehingga pembagian kerja biasanya juga dilakukan berdasarkan hal tersebut. Pengurus tidak membiarkan kesalahan yang terjadi, ada teguran dan juga motivasi agar anggota yang bersangkutan memperbaiki kesalahan tersebut. Ada dibicarakan kegagalan yang diperoleh dari setiap Pertunjukan, yang dilakukan dalam rapat evaluasi dalam rapat ini dicarikan cara mengatasinya bila hal ini terjadi di masa depan”.

Pengawasan harus dilakukan baik pada tingkat atas (administrasi) maupun pada tingkat pelaksanaan (operasional). Pengawasan administrasi dilakukan dalam rangka tujuan organisasi dan kebijaksanaan, mengenai sikap, cara berpikir, sedangkan pengawasan operasional dilakukan terhadap kegiatan atau cara bekerja, bahwa manajemen operasional harus juga harus beradaptasi dengan berbagai

tantangan yang muncul dan perubahan yang terjadi (Parinduri dkk, 2020: 15).

Hal ini yang melatarbelakangi Komunitas Seni Hitam Putih dalam mengatasi kesalahan ataupun kegagalan yang terjadi, sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang informan (Inf 2) sebagai berikut: ketika anggota melakukan kesalahan maka secara moral mereka menyelesaikan persoalan tersebut. Penyelesaian persoalan lebih banyak secara kekeluargaan. Begitu juga dengan kegagalan yang dilakukan anggota, maka mereka secara bersama-sama membantu semampu masing-masing mereka.

Dari data observasi dan wawancara diperoleh bahwa Komunitas Seni Hitam Putih belum menjalankan fungsi pengawasan dalam organisasi secara profesional, hal ini terbukti bahwa pengurus lebih mempercayai koordinator kegiatan yang melakukan pengawasan terhadap anggota, sementara koordinator sendiri tidak diawasi oleh pengurus. Sukerna (2004) mengungkapkan bahwa ada berbagai macam bentuk pengawasan. Pengawasan dapat dilihat dari sudut orang yang menjalankan pengawasan di antaranya; pengawasan internal, pengawasan eksternal, pengawasan langsung, pengawasan tidak langsung, pengawasan formal, dan informal. Ada juga pengawasan berdasarkan bidang yang diawasi seperti; penggunaan keuangan, mutu dan jumlah produksi, efisiensi waktu kerja, dan terhadap personal atau petugas. Terakhir, pengawasan ditinjau dari segi waktu atau kapan pengawasan itu dijalankan yang meliputi; pengawasan preventif dan pengawasan represif.

Pada dasarnya ada dua tujuan utama dalam mempelajari manajemen, yaitu pertama, agar orang atau sekelompok orang dapat bekerja secara efisien. Maksudnya, dapat bekerja dengan suatu cara atau metode sedemikian rupa sehingga segala sumber yang ada dapat

digunakan dengan baik sehingga tercapai hasil yang sebesar-besarnya. Kedua, agar dalam bekerja atau melakukan usaha dapat dicapai ketenangan, kelancaran, dan kelangsungan usaha, sehingga tujuan kegiatan yang telah ditetapkan tercapai.

Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang telah mengupayakan kedua tujuan tersebut, baik efisiensi yang dilaksanakan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki cukup berkompeten dan berkualitas di bidangnya masing-masing. Memiliki jaringan kerjasama dengan berbagai pihak dan jaringan yang terjalin dengan baik. Memiliki nilai produk (karya seni) yang layak dijual, baik dari sisi kualitas dan komersialnya. Dengan banyaknya anggota partisipan, Komunitas Seni Hitam Putih tidak pernah kekurangan orang untuk bisa melaksanakan kegiatan dalam cakupan yang besar. Maupun dalam bentuk kelancaran dan kelangsungan sebuah Pertunjukan yang dikerjakan oleh Komunitas Seni Hitam Putih.

Kelemahan Komunitas Seni Hitam Putih adalah tidak adanya anggota atau pengurus yang khusus dalam mengorganisir organisasi secara keseluruhan, sesuai dengan kaidah manajemen profesional. Pada umumnya anggota Komunitas Seni Hitam Putih adalah kreator seni.

Penerapan atau implementasi fungsi manajemen Komunitas Seni Hitam Putih merupakan salah satu jalan keluar untuk pengelolaan seni tersebut. Ini juga dapat menghindari pengelolaan kesenian secara individu. Idealnya jika fungsi manajemen mulai dari *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling* telah terlaksana tentunya mekanisme menjadi jelas serta keuntungan baik moral maupun materiil bisa dirasakan oleh kelompok dan anggotanya. Sebagaimana yang dijelaskan bahwa indikator keberhasilan suatu organisasi adalah tercapainya tujuan organisasi secara

efektif dan efisien. Hal ini tentu saja melibatkan sumber daya manusia dalam pengelolaan sistem yang digunakan (Siregar dkk, 2020:18). Sejauh ini Komunitas Seni Hitam Putih belum menjalankan fungsi manajemen tersebut dengan baik, walaupun ada program tetapi belum diorganisasikan dengan benar, apalagi pergerakan dan pengawasannya.

SIMPULAN

Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang dalam menerapkan fungsi manajemen perencanaan (*planning*) seni pertunjukan belum dilakukan secara profesional, karena kurangnya sumber daya manusia yang mampu dan mau mengurus manajemen. Dari hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara tergambar bahwa pengurus Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang melakukan perencanaan ketika mendapat undangan Pertunjukan saja tidak ada yang dibuat secara sistematis dalam bentuk program jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Karena hanya mengandalkan sosok seseoranglah Pertunjukan dapat dilaksanakan oleh Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang, bukan dari hasil perencanaan di komunitas itu, tetapi lebih kepada jaringan individual anggota inti komunitas yang kemudian melibatkan komunitas sebagai pelaksana kegiatan tersebut.

Fungsi manajemen yang kedua pengorganisasian (*organizing*) belum dilaksanakan secara profesional, walaupun unsur legalitas komunitas, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga telah ada, akan tetapi salah satu faktor yang penting dalam sebuah organisasi berupa peraturan organisasi belum dibuat secara tertulis, sehingga terkesan kalau terdapat kekeliruan yang dilakukan oleh pengurus dan anggota diselesaikan secara kekeluargaan. Dari bentuk atau tipe organisasi Komunitas Seni Hitam Putih termasuk

pada bentuk organisasi fungsional. Di mana struktur kepengurusan Komunitas Seni Hitam Putih terbagi menjadi beberapa divisi tertentu, yaitu divisi teater, tari, dan film. Kemudian ketua, sekretaris, bendahara dan manajer program yang akan langsung berhubungan dengan divisi-divisi tersebut. Namun pada akhirnya bentuk kerja yang terlaksana pada Komunitas Seni Hitam Putih lebih menjurus pada organisasi panitia. Ketua atau manajer program lebih menjalani atau mengambil keputusan pada kesepakatan bersama, kemudian dipertanggungjawabkan bersama pula.

Pelaksanaan yang diberikan oleh ketua, manajer dan penasihat terhadap jalannya organisasi telah memadai agar organisasi bisa terus berjalan dengan baik. Namun ada keteledoran dari pelaksana tugas di lapangan. Komunikasi yang terjadi searah dan tersendat menyebabkan rasa memiliki terhadap komunitas sedikit berkurang. Hanya beberapa individu yang diandalkan untuk menjalankan organisasi yang membuat kegiatan terus terlaksana. Selain itu evaluasi kerja yang dilakukan setelah melaksanakan kegiatan tidak dilakukan sehingga membuat kesalahan yang sama terulang lagi pada kerja berikutnya. Artinya fungsi pelaksanaan tidak berjalan sebagaimana layaknya sebuah organisasi.

Dari sisi pengawasan pengurus inti komunitas memberikan kepercayaan penuh kepada koordinator kegiatan untuk menjalankan program tersebut. Ini justru menjadi kelemahan yang cukup fatal. Kepercayaan dalam komunitas memang harus selalu dijaga. Namun jika itu terlalu berlebihan akan membuat masalah-masalah kecil yang seharusnya tidak menjadi rumit akan menjadi masalah besar. Ditambah lagi dengan pengalaman kerja koordinator kegiatan yang masih sangat sedikit. Dalam hal ini pengawasan perlu dilakukan walaupun kepercayaan

telah diberikan kepada koordinator program. Fungsi pengawasan dalam sebuah organisasi profesional belum dilaksanakan secara maksimal oleh Komunitas Seni Hitam Putih.

Pengurus Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang menyadari dengan sepenuhnya bahwa dengan menjalankan fungsi manajemen secara profesional akan membuat organisasi dapat berjalan pada relnya. Keberadaan sosok tokoh Yusril dalam Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang tidak dapat dipinggirkan dengan begitu saja, bahkan terkesan sosok ini yang sangat menentukan dalam menghitam dan memutihkan komunitas. Hal ini disebabkan hampir seluruh anggota, baik inti maupun anggota biasa adalah mantan murid dan mahasiswanya. Akibatnya mereka belum terbiasa membantah keinginan guru dan cenderung untuk mengikuti apa yang dikatakan oleh Yusril. Fenomena ini sebetulnya tidak diinginkan oleh Yusril, namun faktor tersebut tidak dapat diabaikan. Pihak lain pun yang ingin melakukan kerjasama dengan Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang karena melihat ketokohan Yusril, yang memiliki pandangan dalam skala nasional dan bukan tingkat kedaerahan lagi.

Organisasi seni Pertunjukan dalam menerapkan manajemen di dalam organisasinya juga akan dipengaruhi oleh orientasi organisasinya serta tingkat keterlibatan pengelola yang menjalankannya. Organisasi seni Pertunjukan ada yang dilahirkan dengan orientasi untuk pengembangan karya seni, dan ada organisasi yang dilahirkan dengan orientasi komersial dan bisnis. Disini Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang memiliki orientasi pengembangan karya seni karena tidak menitikberatkan pada bisnis.

Keterlibatan sumber daya manusia atau tenaga pengelola yang menjalankan organisasi memiliki faktor yang penting. Ada organisasi

seni Pertunjukan yang pengelolanya juga adalah koreografer sekaligus artis, tidak ada yang secara penuh waktu mencurahkan perhatian dan waktunya untuk mengurus masalah manajemen organisasi. Pada Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang belum ada sumber daya manusia yang memiliki satu peran. Sehingga manajemen komunitas tidak dapat dilaksanakan secara maksimal.

Perencanaan merupakan titik awal proses manajemen organisasi, termasuk organisasi seni Pertunjukan. Awal proses manajemen ini menjadi dasar untuk melakukan pembagian tugas, menggerakkan para anggota, mengalokasikan dana, dan mengevaluasi keberhasilan organisasi. Tanpa rencana, organisasi bagaikan layang-layang putus yang ikut ke mana arah angin bertiup. Fungsi pengorganisasian dilakukan untuk menjamin agar kemampuan orang-orang yang ada di dalam organisasi dapat dimanfaatkan secara optimal. Hal ini terwujud dalam bentuk struktur organisasi yang dilengkapi dengan uraian pekerjaan yang berisi tugas dan wewenang setiap anggota serta mekanisme kerja antar bagian organisasi.

Dalam menggerakkan orang-orang dalam sebuah organisasi, perlu diingat prinsip-prinsip sebagai berikut; efisiensi (baik waktu, tenaga, dan dana), komunikasi (secara internal dengan sesama anggota dan eksternal dengan konsumen yang memanfaatkan jasa sebuah karya organisasi), penghargaan atau insentif terhadap anggota dan pengurus yang telah berjasa. Pengawasan merupakan fungsi yang diemban oleh pimpinan untuk mencocokkan sampai di mana program yang telah direncanakan dapat terlaksana. Tugas ini bukan untuk mencari-cari kesalahan seseorang, karena pengawasan adalah proses yang menentukan tentang apa yang harus dikerjakan agar pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana.

Komunitas Seni Hitam Putih Padangpanjang hendaknya menyiapkan perangkat struktur organisasi yang menjelaskan peran dan fungsi masing-masing. Jadi pembagian tugas yang baik akan membuat organisasi lebih produktif. Untuk itu organisasi perlu menyiapkan norma-norma, menyiapkan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga. Kalau sudah ada Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga, maka perlu dijalankan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Jurnal.

- Bisri, M. H. (2000). Pengelolaan Organisasi Seni Pertunjukan. *Harmonia Journal of Arts Research and Education*, 1(1). <https://doi.org/10.15294/harmonia.v1i1.838>
- Dasor, Y. W. (2016). Manajemen Strategik Pendidikan Berbasis Pelanggan. *Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan Missio*, 8(2), 316–325.
- <http://unikastpaulus.ac.id/jurnal/index.php/jpkm/article/view/200>
- Heridiansyah, J. (2014). Manajemen Konflik Dalam Sebuah Organisasi. *Jurnal STIE SEMARANG*, 6(1), 28–41. <http://jurnal3.stiesemarang.ac.id/index.php/jurnal/article/view/106>
- Purnomo, H., & Subari, L. (2019). Manajemen Produksi Pergelaran: Peranan Leadership dalam Komunitas Seni Pertunjukan. *Jurnal Satwika*, 3(2), 111. <https://doi.org/10.22219/satwika.vol3.no2.111-124>
- Sukerna, I Nyoman. 2004. *Manajemen Organisasi Seni Pertunjukan*. Surakarta: Sekolah Tinggi Seni Indonesia. Departemen Pendidikan Nasional.
- Siregar, R. T., Sahir, S. H., Sisca, S., Candra, V., Wijaya, A., Masrul, M., ... & Purba, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.