

**MANAJEMEN PRODUKSI
WAYANG ORANG NGESTI PANDOWO
DI SEMARANG
PERIODE 1996-1998**



**Oleh:
BUANA PURWANINGSIH**

**TUGAS AKHIR PROGRAM STUDI S-1 SENI TARI
FAKULTAS SENI PERTUNJUKAN
INSTITUT SENI INDONESIA
YOGYAKARTA
1999**

**MANAJEMEN PRODUKSI
WAYANG ORANG NGESTI PANDOWO
DI SEMARANG
PERIODE 1996-1998**



**Oleh:
BUANA PURWANINGSIH**

**TUGAS AKHIR PROGRAM STUDI S-1 SENI TARI
FAKULTAS SENI PERTUNJUKAN
INSTITUT SENI INDONESIA
YOGYAKARTA
1999**

Tugas Akhir ini diterima oleh Tim Penguji
Fakultas Seni Pertunjukan
Institut Seni Indonesia Yogyakarta, 29 Juni 1999



Tri Nardono, S.S.T., M. Hum.
Ketua / Anggota



Drs. Arif Eko S, M. Hum.
Pembimbing II / Anggota



Drs. Gandung Djatmiko
Pembimbing II / Anggota



Hersapandi, S.S.T., MS.
Anggota

Mengetahui
Dekan Fakultas Seni Pertunjukan
Institut Seni Indonesia Yogyakarta




I Wayan Senen, S. S.T., M.Hum.
NIP. 130531032

Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala karuniaNya, karena hanya dengan kasih sayangNyalah maka skripsi ini dapat selesai tanpa suatu halangan yang berarti.

Skripsi yang berjudul “Manajemen Produksi Wayang Orang Ngesti Pandowo di Semarang periode 1996-1998” ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi di Jurusan Tari Fakultas Seni Pertunjukan Institut Seni Indonesia Yogyakarta. Penulis menyadari skripsi ini tidak akan selesai tanpa dukungan dan bantuan berbagai pihak, karena itu di kesempatan ini ijinilah untuk mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Drs.Arif Eko Suprihono, M Hum, selaku dosen pembimbing I yang telah membantu dalam penyusunan metode dan kerangka berpikir.
2. Drs. Gandung Djatmiko, selaku dosen pembimbing II, atas bimbingan dan rekomendasinya sehingga memperlancar penelitian ini.
3. Drs. Hendro Martono, selaku dosen wali atas segala bantuannya.
4. Ibu Sri Anisukarti, selaku ketua umum wayang orang Ngesti Pandowo Semarang atas ijinnya.
5. Bapak Cicuk Sastrosudirdjo, Sri Hutari, Purwanto, Bapak Cipto Dihardjo dan semua pengurus wayang orang Ngesti Pandowo di Semarang.
6. Bapak dan Ibu, adik-adikku, Anto dan Erna di rumah atas segala dorongan moral dan doa restunya.
7. Keluarga Bapak Suparno atas bantuannya selama mengadakan penelitian di Semarang.

8. Teman-teman di ISI khususnya Jurusan Tari angkatan 93; Menik, Silvi, Diana, Nety atas persahabatannya.
9. Sulhan Sn, Ssn, tersayang atas perhatian, cinta serta bantuannya.
10. Semua pihak yang telah membantu sehingga selesainya skripsi ini.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan dalam penulisan skripsi ini mendapat balasan dari Tuhan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangannya karena itu saran dan kritik sangat penulis harapkan demi lebih baiknya skripsi ini di masa yang akan datang.

Semoga sedikit ilmu ini dapat memberikan manfaat.

Yogyakarta, Juni 1999

Buana Purwaningsih
Penulis

RINGKASAN

MANAJEMEN PRODUKSI WAYANG ORANG NGESTI PANDOWO SEMARANG PERIODE 1996-1998

Oleh:
Buana Purwaningsih

Grup kesenian tradisional wayang orang Ngesti Pandowo Semarang yang berdiri pada tahun 1937 di Madiun dalam perkembangannya mengalami masa pasang surut. Masalah yang menyebabkan kemunduran grup ini secara garis besar adalah faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal yang berkaitan dengan kemunduran Ngesti Pandowo adalah perkembangan kota beserta gaya hidup masyarakat yang sangat cepat. Kesenian tradisional termasuk Ngesti Pandowo mengalami pukulan berat. Faktor internal berkaitan dengan kemunduran Ngesti Pandowo di antaranya adalah masih digunakannya sistem manajemen kebapakan yang bersifat kekeluargaan disebut manajemen kebapakan karena setiap usaha organisasi mengikuti apa yang dikehendaki pimpinan. Hal ini dialami Ngesti Pandowo setelah kehilangan beberapa tokohnya, dengan meninggalnya Sastro Sabdo dan Narto Sabdo. Dengan kata lain Ngesti Pandowo mengalami kemunduran setelah meninggalnya tokoh-tokoh yang dianggap sebagai "bapak."

Dari sejarah perjalanan Ngesti Pandowo, maka periode 1996-1998 merupakan perjalanan yang sangat menarik untuk dicermati karena pada periode ini merupakan perpindahan wayang orang Ngesti Pandowo ke lokasi yang baru. Sebelum pindah Ngesti Pandowo sedang dalam kondisi mundur. Setelah pindah Ngesti Pandowo membawa akibat yang lebih baik. Hal ini tidak lepas dari beberapa pembenahan yang dilakukan organisasi ini terutama sekali dalam manajemen produksinya.

Dengan melihat latar belakang di atas maka rumusan masalahnya adalah bagaimanakah manajemen produksi yang diterapkan oleh wayang orang Ngesti Pandowo di Semarang periode tahun 1996-1998. Sedangkan tujuannya adalah mengidentifikasi penerapan manajemen produksi yang diterapkan oleh wayang orang Ngesti Pandowo di Semarang periode 1996-1998. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analisis dengan pendekatan dari sudut pandang, historis, struktur organisasi dan manajemen.

Dari manajemen produksi yang diterapkan oleh Ngesti Pandowo periode 1996-1998 diketahui telah terjadi peningkatan dengan diterapkannya manajemen produksi yang lebih baik dengan indikasi; fungsi perencanaan dijalankan baik jangka pendek (setiap menjelang pertunjukan) maupun jangka panjang (sebulan sekali), evaluasi sebulan sekali untuk perbaikan sistem kerja, adanya struktur organisasi yang lebih baik dan pengarahan kepada pemain. Pengkoordinasian berkaitan dengan perencanaan yang telah ditetapkan dalam jadwal bulanan. Demikian juga pengendalian di Ngesti Pandowo dijalankan agar proses perencanaan, pengkoordinasian yang telah ditetapkan dan disepakati dalam setiap bulan (sesuai jadwal pertunjukan) dapat benar-benar berjalan sesuai dengan

tujuannya. Namun demikian dalam menerapkan prinsip pembagian kerjanya belum dijalankan dengan sepenuhnya, sebagai contoh wayang orang Ngesti Pandowo pekerja panggung banyak yang merangkap tugas sebagai pemain.

Dari analisis dapat disimpulkan bahwa organisasi wayang orang Ngesti Pandowo dalam menjalankan pertunjukannya tidak lepas dari proses pra produksi, produksi dan pasca produksi yang merupakan penerapan manajemen produksi. Manajemen produksi yang dijalankan Ngesti Pandowo diterapkan secara lebih baik setelah perpindahannya ke lokasi yang baru di gedung Istana Majapahit pada tahun 1996 sebagai upaya untuk lebih memajukan usahanya setelah mengalami kemunduran.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
RINGKASAN	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
DAFTAR LAMPIRAN FOTO	xi
DAFTAR SINGKATAN DAN ISTILAH	xii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Tujuan Penelitian	11
C. Tinjauan Pustaka	11
D. Metode Penelitian	14
E. Kerangka Penelitian	17
BAB II. TINJAUAN UMUM WAYANG ORANG	
NGESTI PANDOWO	19
A. Tinjauan Geografis	19
B. Tinjauan Historis	22
C. Struktur Organisasi	29
BAB. III. TINJAUAN MANAJEMEN PRODUKSI	39
A. Manajemen	39
B. Manajemen Produksi Wayang Orang Ngesti Pandowo	40

BAB. IV KESIMPULAN	79
DAFTAR PUSTAKA	88
LAMPIRAN.....	90
LAMPIRAN FOTO.....	108



DAFTAR TABEL

Tabel I.	Jenis Pekerjaan Penduduk di Kelurahan Palebon Tahun 1998	20
Tabel II.	Tingkat Pendidikan di Kelurahan Palebon 1998.....	21
Tabel III	Sarana Untuk Mengetahui Acara Wayang Orang Ngesti Pandowo.....	63
Tabel IV	Minat Penonton Terhadap Wayang Orang Ngesti Pandowo yang dibedakan Menurut Umur.....	64
Tabel V	Tingkat Nilai Tiket Pertunjukan Bagi Penonton Ngesti Pandowo.....	68
Tabel VI	Pekerjaan Orang Tua Anggota Ngesti Pandowo	69
Tabel VII	Gaji Pemain Wayang Orang Ngesti Pandowo Setelah Mengalami Perpindahan.....	75
Tabel VIII	Pekerjaan Pokok Anggota Wayang Orang Ngesti Pandowo...	76
Tabel IX	Pekerjaan Sampingan Anggota Wayang Orang Ngesti Pandowo.....	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Peta Lokasi Gedung Istana Majapahit Semarang.....	91
Lampiran II. Jadwal Cerita Wayang Orang Ngesti Pandowo Bulan November 1998.....	92
Lampiran III. Daftar Pertanyaan (Angket)	93
Lampiran IV. Contoh Tiket.....	95
Lampiran V. Akte Pendirian.....	96
Lampiran VI. Ijin Survey.....	107



DAFTAR LAMPIRAN FOTO

Foto 1. Ketua Umum Wayang Orang Ngesti Pandowo Semarang, Ibu Sri Ani Sukarti.....	109
Foto 2. Ibu Sri Untari, Bendahara Wayang Orang Ngesti Pandowo Semarang	110
Foto 3. Karawitan Wayang Orang Ngesti Pandowo Semarang, Pimpinan Bapak Maharsi	110
Foto 4. Bapak Asrori dan Peralatan Tata Lampu Wayang Orang Ngesti Pandowo Semarang	111
Foto 5. Bagian Sisi Panggung dan Petugas Kerek Kelir Wayang Orang Ngesti Pandowo Bapak Surip	112
Foto 6. Wiyoso di Ruang Rias Wayang Orang Ngesti Pandowo Semarang	113
Foto 7. Petugas Karcis Wayang Orang Ngesti Pandowo Semarang Bapak Sarminto	114
Foto 8. Para Penonton Wayang Orang Ngesti Pandowo Semarang	115

DAFTAR SINGKATAN DAN ISTILAH

Break event point	: Nilai pemasukan dan pengeluaran sama
Devisit	: Nilai pengeluaran lebih besar dari pemasukan
Formal	: Sesuai dengan peraturan yang sah / resmi
GRIS	: Gedung Rakyat Indonesia Semarang
Inovatif	: Bersifat memperkenalkan yang baru
KK	: Kepala Keluarga
Konvensional	: Berdasarkan kesepakatan umum / adat kebiasaan
Korektif	: Bersifat pembetulan
Kreativitas	: Kemampuan untuk mencipta
Leadership	: Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan
Magangan	: Calon pegawai yang belum diangkat dan belum memperoleh gaji secara tetap
Neraca anggaran	: Susuna pengeluaran dan penerimaan dana untuk produksi dalam suatu periode tertentu
Otokratik	: Orang yang mempunyai kekuasaan tidak terbatas
P	: Pemain
Pangsa pasar	: Daerah pemasaran
Pilar	: Tiang penguat dari tembok / kayu
Plisir	: Sesuatu yang ditempel untuk pinggiran
Progress report	: Laporan yang dibuat untuk menjelaskan dari sebagian atau seluruh bidang kegiatan
R	: Responden
Segmen	: Golongan / daerah
Spektakuler	: Menarik perhatian
Surplus	: Nilai pemasukan lebih besar dari pengeluaran
Transaksi	: Persetujuan jual beli antara dua pihak

BAB I

PENDAHULUAN



A. Latar Belakang Masalah

Sudah menjadi konsekuensi bahwa kemajuan dalam suatu bidang akan menimbulkan dampak pada bidang lainnya. Kemajuan di bidang teknologi yang sangat cepat saat ini sangat berdampak pada kehidupan masyarakat, baik dalam aspek sosial, ekonomi, maupun budaya yang diikuti dengan bergesernya nilai. Bahkan telah terjadi, kemajuan bidang teknologi ternyata tidak dapat diimbangi oleh bidang lainnya, maka yang terjadi kemudian adalah munculnya masalah-masalah sosial dalam masyarakat sebagai akibat dari kesenjangan. Masalah di atas berpengaruh juga dalam bidang kesenian khususnya seni tradisional sebagai akibat munculnya bentuk-bentuk kesenian berbasis teknologi modern terutama dalam masyarakat perkotaan. Perkembangan teknologi dalam masyarakat sangat berpengaruh terhadap eksistensi kesenian tradisional di tengah masyarakat pendukungnya. Hal inilah yang juga dialami oleh grup kesenian tradisional wayang orang Ngesti Pandowo Semarang Jawa Tengah.

Ngesti Pandowo pada awal berdirinya adalah suatu perkumpulan kesenian tradisional wayang orang yang kemudian berkembang mementaskan lakon-lakon ketoprak. Organisasi wayang orang di Semarang ini mempergelarkan seni pertunjukan komersial di samping sebagai sarana hiburan masyarakat.

Wayang orang Ngesti Pandowo didirikan pada tanggal 1 Juli 1937 di Madiun. Ngesti Pandowo berasal dari dua kata, Ngesti dan Pandawa. Ngesti berarti memohon kepada Tuhan Yang Maha Esa, sedang Pandawa adalah nama tokoh

wayang Purwa. Kelima tokoh yang termasuk Pandawa masing-masing mempunyai sifat yang baik. Tokoh pertama bernama Puntadewo yang menggambarkan sifat kesabaran. Tokoh kedua bernama Bima atau Werkudara, mempunyai sifat jujur dalam segala tindakan. Tokoh ketiga bernama Janaka atau Harjuna yang menggambarkan kebenaran untuk berkorban serta menggambarkan rasa seni dan keindahan. Tokoh keempat dan kelima sifat kedua tokoh ini selalu bertindak jujur tanpa pamrih. Jadi Ngesti Pandowo berarti memohon kepada Tuhan Yang Maha Esa semoga dapat mencontoh segala pengorbanan dan perjuangan para Pandawa dalam mengabdikan pada negara. Sifat itu adalah sabar, jujur, berani berkorban dan suka menerima nasehat.

Pada awal berdirinya Ngesti Pandowo mengadakan pertunjukan secara berpindah-pindah. Sejak tahun 1937 sampai tahun 1942 mengadakan pertunjukan di kota-kota seluruh Jawa Timur sehingga semakin dikenal oleh masyarakat. Pada akhir tahun 1942 Ngesti Pandowo masuk ke daerah Jawa Tengah dan tahun 1952 menetap di sebuah lokasi di jalan Pemuda Semarang dengan tempat pertunjukan masih belum permanen. Pada tahun 1953 Hadi Subeno selaku Walikota Semarang membangun sebuah gedung di lokasi ini dengan nama GRIS (Gedung Rakyat Indonesia Semarang)¹.

Semarang sebagai ibu kota provinsi Jawa Tengah tercatat memiliki beberapa grup seni pertunjukan. Sebagaimana suatu grup kesenian, maka dalam perkembangannya juga mengalami masa-masa pasang surut. Pada saat sekarang hanya tinggal Ngesti Pandowo yang masih mempertahankan eksistensinya. Pasang

¹ Wawancara dengan Cipto Diarjo, pemain angkatan tua wayang orang Ngesti Pandowo, pada tanggal 1 September 1998. Diijinkan untuk dikutip.

surut Ngesti Pandowo sebagai sebuah grup kesenian tradisional tidak lepas dari masalah eksternal maupun internal.

Faktor eksternal berkaitan dengan kemunduran Ngesti Pandowo adalah perkembangan kota beserta gaya hidup masyarakat yang sangat cepat. Komersialisasi, konsumerisme serta gaya hidup modern masyarakat Semarang mulai menjadi bagian gaya hidup di daerah perkotaan. Produk-produk dari negara industri maju semakin banyak dan secara bertahap semakin menjadi bagian dari gaya hidup mereka. Dalam dunia hiburan muncul teknologi baru seperti: film, televisi, *laser disc* yang berakibat pada semakin banyak ragam pilihan hiburan. Hal ini mengakibatkan bergesernya pilihan masyarakat akan hiburan dan tidak dapat dipungkiri bahwa bentuk-bentuk kesenian tradisional termasuk Ngesti Pandowo mengalami pukulan berat. Untuk mengantisipasi agar Ngesti Pandowo tetap eksis di tengah gencarnya bentuk kesenian modern, tidak dapat tidak Ngesti Pandowo harus memperbaiki sistem manajemennya. Hal ini merupakan kelemahan pada sebagian besar organisasi seni pertunjukan tradisional. Karena bagaimanapun juga bentuk kesenian tradisional ini masih dibutuhkan keberadaannya sebagai salah satu alternatif hiburan masyarakat di samping juga untuk mempertahankan salah satu warisan budaya yang ada di Indonesia.

Faktor internal berkaitan dengan kemunduran Ngesti Pandowo di antaranya adalah masih digunakannya sistem manajemen kebabakan yang bersifat kekeluargaan dengan cirinya sangat bergantung kepada pimpinannya. Disebut manajemen kebabakan karena setiap usaha/gerakan organisasi selalu mengikuti apa yang

dikehendaki oleh "bapak" atau pimpinan. Dalam hal ini segala yang dikatakan pimpinan selalu dianggap benar dan karenanya harus diikuti.²

Kebaikan dari manajemen kebapakan adalah terciptanya kesatuan komando dalam organisasi, sehingga pekerjaan akan berjalan lancar. Kelemahannya jika atasan salah maka bawahan juga ikut salah. Jika pimpinan tidak ada maka banyak pekerjaan akan tertunda, karena tidak akan ada inisiatif atau prakarsa dari bawahan. Juga setiap pergantian pimpinan baru akan berjalan tersendat-sendat, karena anggota sulit beradaptasi dengan pimpinan yang baru.

Hal ini juga terjadi pada Ngesti Pandowo setelah kehilangan beberapa tokohnya, di antaranya adalah dengan meninggalnya para pendiri grup. Peristiwa pertama adalah meninggalnya Sastro Sabdo pada tahun 1966 selaku perintis grup Ngesti Pandowo. Kepergian tokoh ini merupakan pukulan berat bagi Ngesti Pandowo. Setelah meninggalnya Sastro Sabdo secara bertahap grup ini kehilangan puncak kejayaannya. Sastro Sabdo adalah seorang tokoh yang cakap, baik sebagai pimpinan, sutradara maupun pemain, termasuk keahliannya dalam menciptakan *trick* panggung yang sangat memukau.

Peristiwa kedua adalah kepergian Narto Sabdo, pimpinan karawitan Ngesti Pandowo yang sangat kreatif. Ia adalah seorang pimpinan yang sangat kaya akan ide-ide. Permainan kendangnya merupakan suatu atraksi tersendiri yang unik. Beberapa kendang serta bedug yang mengelilinginya akan dimainkan dengan penuh kemahiran³.

² Sal Murgianto, *Manajemen Pertunjukan*. Jakarta, : Departemen P dan K Dirjen Pendidikan Dasar Menengah Kejuruan, 1985, p. 36.

³ Umar Kayam " Ngesti Pandowo: Suatu Persoalan Kitsch di Negara Berkembang" dalam Edi Sedyawati dan Sapardi Djoko. Damono ed. *Bunga Rampai: Seni dalam masyarakat Indonesia*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1991.p.133.

Ngesti Pandowo yang memakai sistem manajemen kebapakan berangsur-angsur mengalami kemunduran setelah meninggalnya pimpinannya terutama setelah meninggalnya Sastro Sabdo. Hal ini disebabkan tidak adanya pengganti yang dapat menyamai kepemimpinan beliau yang sangat disegani dan dianggap sebagai "bapak" oleh anggotanya. Demikian juga meninggalnya Narto Sabdo sebagai pimpinan karawitan yang sangat berpengaruh tidak mendapatkan ganti yang setaraf.

Dari faktor internal itu diketahui bahwa manajemen kebapakan yang sebelumnya sangat mendukung kemajuan Ngesti Pandowo mengalami kemunduran setelah meninggalnya tokoh-tokoh yang dianggap sebagai "bapak." Untuk mengantisipasi hal ini maka yang dapat dilakukan adalah mengubah sistem manajemen kebapakan menjadi manajemen profesional yang tidak hanya bergantung pada pimpinan tetapi lebih dititik beratkan pada sistem yang ditetapkan.

Dari sejarah perjalanan Ngesti Pandowo, maka pada periode 1996 sampai 1998 merupakan perjalanan yang sangat menarik untuk dicermati karena pada periode ini merupakan perpindahan wayang orang Ngesti Pandowo ke lokasi yang baru. Berpindahnya Ngesti Pandowo ke lokasi yang baru di gedung Istana Majapahit mengalami peningkatan jumlah penonton, gaji bagi para pemain dan juga adanya bantuan dana dari Yayasan GRIS sebesar Rp. 500 juta yang didepositokan sebagai dana operasional, serta adanya perubahan pada struktur organisasi. Lokasi baru yang strategis dapat dilihat dari aspek kemudahan transportasi, jauhnya dari persaingan tempat hiburan yang lain, adanya lingkungan yang mendukung yaitu

bersebelahan dengan tempat rekreasi dengan segmen pasar yang berbeda. Semua itu merupakan kekuatan pangsa pasar yang potensial bagi keberadaan Ngesti Pandowo.

Hal lain yang patut dicatat pada periode 1996-1998 adalah pada tahun 1996 Ngesti Pandowo menempati lokasi baru yaitu dari GRIS ke gedung Istana Majapahit, yang terletak di jalan Majapahit Semarang dengan status kontrak sebesar tiga juta rupiah. Ada perbedaan antara Ngesti Pandowo sebelum dan sesudah mengalami perpindahan. Sebelum pindah Ngesti Pandowo sedang dalam kondisi mundur, bahkan pada tahun 1982 karena kesulitan keuangan terpaksa menjual seperangkat gamelan. Gedung pertunjukan memang berada di kota, tetapi dalam kenyataannya sedikit sekali penonton yang menyaksikan pertunjukan. Dalam satu malam mencari penonton 5 orang saja sangat sulit.⁴ Gedung pertunjukan memang besar dengan parkir yang luas, tetapi keadaan gedung kotor dan kurang terawat, hal ini ditandai dengan banyaknya atap yang bocor, kursi serta lantai yang mulai rusak. Sedangkan untuk menutupi biaya produksi dalam pertunjukan Ngesti Pandowo mendapatkan dana dari sponsor, namun pada kenyataannya hanya orang-orang tertentu saja yang mau mengeluarkan dana.⁵ Setelah pindah Ngesti Pandowo membawa akibat yang baik, dikarenakan jauhnya hiburan lain di sekitar gedung pertunjukan. Selain itu di bidang keuangan Ngesti Pandowo mendapatkan modal tambahan yaitu berupa deposito dari Yayasan GRIS untuk menggaji para pemain dan pengurus. Gedung pertunjukan memang lebih kecil dibandingkan di GRIS, tetapi kelihatan lebih bersih dan teratur. Di samping juga dengan usaha publikasi Ngesti Pandowo di harian Suara Merdeka, serta membuat susunan acara yang dibagikan

⁴ Wawancara dengan Pamito, pemain wayang orang Ngesti Pandowo di Semarang, pada tanggal 20 Juli 1998. Diiijinkan untuk dikutip.

⁵ Wawancara dengan Tari, bendaharawan wayang orang Ngesti Pandowo. Diiijinkan untuk dikutip.

kepada penonton, yang dimaksudkan untuk menarik penonton dengan cara mengetahui lakon yang akan dipentaskan pada hari berikutnya.

Penelitian ini mengambil masalah manajemen produksi wayang orang Ngesti Pandowo periode 1996-1998. Pengambilan batasan periode ini dikarenakan Ngesti Pandowo mendapat kemajuan dibanding tahun sebelumnya khususnya dalam penataan manajemen produksinya. Kemajuan-kemajuan yang dimaksud dilihat adanya indikasi meningkatnya jumlah penonton dalam setiap pertunjukan, perbaikan dalam masalah publikasi, pembenahan bidang struktur organisasi, serta diadakannya pengawasan dalam setiap pertunjukan. Dengan kata lain pada periode 1996-1998 Ngesti Pandowo mulai mengadakan pembenahan dalam manajemennya.

Masalah manajemen produksi wayang orang Ngesti Pandowo menarik untuk dikaji lebih jauh, karena berbagai macam jenis hiburan di Semarang, khususnya bentuk kesenian tradisional mendapatkan persaingan pendukung atau pasar hasil seni itu. Walaupun tiap-tiap hasil kesenian seperti kesenian klasik, kesenian populer dan sebagainya telah memiliki pendukung dari golongan masyarakat tertentu akan tetapi perlu dilihat bahwa bentuk kesenian dapat tetap eksis mensyaratkan suatu usaha untuk menarik lebih banyak penonton di samping mempertahankan yang telah ada. Hal lain yang tidak boleh dilupakan adalah profesionalisme dan kreativitas dari pengelola yang terlibat. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, profesional adalah suatu potensi yang memerlukan kepandaian khusus dan untuk menjalankan mengharuskan adanya pembayaran untuk melakukannya.⁶

⁶ Tim Penyusun. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1989, p. 702.

Pada batasan terhadap manajemen produksi Wayang Orang Ngesti Pandowo mengacu bahwa wayang orang panggung merupakan suatu bentuk seni kemasan, suatu *kitsch* yang mendasarkan ceritanya pada epos Ramayana dan Mahabrata. Suatu *kitsch* harus berubah bergerak sejalan dengan waktu dan berusaha menarik perhatian penonton untuk menghasilkan uang agar tetap hidup.⁷ Dalam penjabaran demikian Ngesti Pandowo adalah suatu bentuk teater *kitsch*. Sebagai suatu perkumpulan kesenian tradisional yang profesional, ia adalah suatu teater yang dikemas sebagai komoditi komersial untuk wilayah kota Semarang. Seperti juga pada *kitsch* apa saja, maka Ngesti Pandowo harus sanggup memuaskan orang banyak karena bagaimanapun juga seni *kitsch* adalah seni yang akan selalu berusaha tampil apik, inovatif, spektakuler dan gemerlap.⁸ Oleh karena itu guna memperoleh hasil yang sebaik-baiknya, perlu diterapkannya pengelolaan yang cermat dan teliti dengan kata lain manajemen yang baik.

Manajemen terdiri dari beberapa bidang salah satunya adalah manajemen produksi. Yang dimaksud dengan manajemen produksi yaitu kegiatan untuk mengatur agar dapat menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang atau jasa.⁹ Manajemen produksi terdiri dari beberapa bagian, di antaranya perencanaan produksi dan proses produksi.

Tugas pertama sebelum memproduksi suatu barang atau jasa hasil produksi adalah mengadakan perencanaan mengenai apa yang akan dikerjakan. Hal ini merupakan tugas pimpinan produksi, setiap pimpinan produksi harus terlebih dahulu

⁷ Jenifer Lindsya. *Klasik Kitsch Kontemporer, Sebuah Studi Tentang Seni sebagai Pertunjukan Jawa*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1991, P. 55-56.

⁸ Umar Kayam. *Op cit.* p. 131.

⁹ Pratharna Raharja. *Ekonomi*. Jakarta: Intan Pariwa, 1996, p. 215.

mengadakan perencanaan atas pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan. Perencanaan merupakan pedoman kerja, tanpa adanya perencanaan yang matang, kemungkinan akan terjadi penyimpangan dalam proses produksi yang berakibat mengecewakan konsumen terhadap hasil produksi. Perencanaan produksi adalah mengadakan persiapan secara sistematis untuk produksi yang akan dijalankan. Sedangkan proses produksi adalah suatu cara, metode atau teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan faktor-faktor produksi yang ada. Adapun untuk mengatur itu semua perlu dibuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan usaha-usaha untuk mencapai tujuan agar pertunjukan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana.

Untuk mencapai tujuan dalam manajemen pertunjukan digunakan 5 sarana penting, yaitu manusia, uang, materi atau bahan-bahan, metode dan pasar. Sarana utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu adalah manusia. Berbagai macam aktivitas harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan aktivitas itu harus melalui berbagai proses antara lain perencanaan, organisasi, pengarahan dan pengawasan. Untuk melakukan berbagai aktivitas itu kita perlu manusia. Tanpa adanya manusia tidak mungkin mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sarana manajemen yang kedua adalah uang, dalam berbagai kegiatan produksi diperlukan uang, seperti uang untuk upah atau gaji orang-orang yang membuat rencana, mengadakan pengawasan, bekerja dalam proses produksi, membeli bahan-bahan, peralatan dan lain sebagainya. Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa, agar tujuan yang ingin dicapai bila dinilai dengan uang harus lebih besar dari uang yang digunakan untuk mencapai tujuan atau sering juga disebut *surplus*. Kegagalan atau ketidaklancaran proses manajemen sedikit banyak

ditentukan atau dipengaruhi oleh perhitungan atau ketelitian dalam penggunaan uang agar dalam proses manajemen tidak mengalami *break event point* atau pengeluaran dan pemasukan yang seimbang, bahkan mengalami *devisit* atau pengeluaran lebih besar dari pemasukan, maka perlu dibuat neraca anggaran yaitu susunan pengeluaran dan penerimaan dana untuk produksi dalam suatu periode tertentu.

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan materi atau bahan-bahan karena materi dianggap pula sebagai sarana manajemen untuk mencapai tujuan. Materi yang digunakan dalam sebuah pertunjukan bukan barang jadi atau mati, tetapi nomor-nomor pertunjukan yang terutama diproduksi secara estetis dari manusia pelaku. Untuk melakukan kegiatan-kegiatan supaya berhasil, maka manusia dihadapkan pada berbagai metode atau cara melakukan pekerjaan. Oleh karena itu metode atau cara dianggap pula sebagai sarana manajemen. Bagi badan-badan yang bergerak di bidang apapun dan memiliki tujuan untuk mencari keuntungan harus memperhitungkan pasar. Tanpa adanya pasar bagi hasil-hasil produksi jelas tujuan tidak akan tercapai. Segmen pasar harus jelas akan dinikmati oleh masyarakat golongan mana sehingga produksi yang dihasilkan dapat diterima masyarakat golongan itu. Sebab untuk bertahan hidup maksimal harus mampu mempertahankan pasar yang telah ada dan bila mungkin harus mengadakan pasar baru bagi hasil produksinya.

Dengan melihat latar belakang dan batasan di atas maka rumusan masalahnya adalah bagaimanakah manajemen produksi yang berkaitan dengan manajemen pertunjukan yang diterapkan oleh wayang orang Ngesti Pandowo di Semarang periode tahun 1996 sampai 1998.

B. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui sebab-sebab kemajuan Ngesti Pandowo pada periode 1996-1998.
2. Mengetahui manajemen produksi yang diterapkan oleh Ngesti Pandowo pada periode 1996-1998
3. Mengetahui sistem kerja dalam pelaksanaan produksi.

C. Tinjauan Pustaka

Dalam suatu penelitian untuk memecahkan masalah dibutuhkan beberapa literatur sebagai landasan berpikir. Adapun buku yang dipergunakan sebagai acuan dalam penelitian ini antara lain:

Agus Ahyari. *Manajemen Produksi; Perencanaan Sistem Produksi*. Yogyakarta: BPFE, 1992. Buku ini menjelaskan tentang perencanaan dalam sistem produksi yang meliputi perencanaan dalam sistem produksi yaitu antara lain: perencanaan produksi, perencanaan standar produksi, lokasi dan lingkungan kerja dalam perusahaan.

Perencanaan memberikan pedoman kerja dalam proses produksi. Tanpa adanya perencanaan yang matang, kemungkinan akan terjadi penyimpangan dalam proses produksi. Perencanaan produksi dalam hal ini adalah mengadakan persiapan secara sistematis produksi yang akan dijalankan, sehingga setiap bagian bisa bekerja dengan tepat sesuai dengan pembagian kerjanya. Oleh karena itu buku ini dapat digunakan untuk menjelaskan sistem yang berkaitan dengan manajemen produksi dalam seni pertunjukan.

Sal Murgianto. *Manajemen Pertunjukan*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Kejuruan, 1985. Buku ini

memberikan penjelasan mengenai manajemen pertunjukan serta segala sesuatu yang terlibat dalam pertunjukan, baik itu manajemen pertunjukan di Indonesia maupun manajemen pertunjukan di barat. Di negara barat dalam sebuah produksi pertunjukan dapat dipisahkan antara yang bekerja di belakang panggung, di atas panggung dan yang mengurus gedung dan pelayanan tamu.

Para petugas di belakang panggung dalam melaksanakan tugasnya dipimpin oleh pimpinan panggung. Tergantung dari jenis pertunjukannya, para seniman pelaku di atas panggung dapat terdiri dari; penari, aktor dan aktris, pemain musik, dalang atau gabungan dari mereka. Oleh karena itu buku ini dapat membantu menjelaskan tentang pembagian kerja pada Wayang Orang Ngesti Pandowo di Semarang.

BH Walley. *Manajemen Produksi; Pedoman menghadapi Tantangan Meningkatkan Produktivitas*. Jakarta: Pustaka Binama Pressindu, 1987. Buku ini memberi gambaran tentang kerangka kerja produksi. Sasaran produksi dan sistem penetapan biaya dalam produksi. Dalam pengendalian produksi, sistem penetapan biaya harus berdasarkan proses produksi, misalnya mengenai pengeluaran teknis, pekerja, sekarang dan pengeluaran standar. Biaya produksi standar adalah biaya yang direncanakan dan ditentukan sebelumnya dari suatu produk. Tujuan dari penetapan biaya standar adalah untuk menetapkan suatu ukuran yang memadai bagi apa yang nyata terjadi dibandingkan dengan apa yang direncanakan atau dianggarkan. Dengan penetapan biaya dalam suatu produksi maka penggunaan uang akan lebih efisien, sehingga buku ini dapat dipakai untuk menjelaskan sistem penetapan biaya dalam memproduksi seni pertunjukan.

Fremont E. Kast dan James E. Roenzweig. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan Mohammad Yasin. Jakarta: Bina Aksara, 1982. Buku ini mengupas

pembentukan organisasi dan manajemen, manajemen profesional, konsep organisasi, manajemen tradisional dan pentingnya manajemen. Manajemen adalah proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Manajemen mempunyai peranan utama di dalam organisasi, yang tugasnya mengkoordinir kegiatan-kegiatan dari sub sistem-sub sistem dan menyesuaikan dengan lingkungannya. Organisasi meliputi struktur dan pengintegrasian yaitu agar manusia dapat bekerja atau di dalam hubungan yang saling tergantung satu dengan yang lainnya. Buku ini sangat penting untuk menjelaskan manajemen dan pengorganisasian sebagai bagian terpenting dalam proses produksi seni pertunjukan.

Jennifer Lindsay. *Klasik Kitsch Kontemporer: Sebuah Studi Tentang Seni Pertunjukan Jawa*. Terjemahan Nin Bakdi Sumanto. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1991. Buku ini memberi gambaran tentang kesenian tradisional, wayang orang panggung dan masalah-masalah yang dihadapi dalam kesenian tradisional. Kesenian tradisional adalah suatu bentuk seni yang bersumber dan berakar serta telah dirasakan sebagai milik sendiri oleh masyarakat lingkungannya. Hasil kesenian tradisional biasanya diterima sebagai tradisi, pewarisan yang dilimpahkan dari angkatan tua kepada angkatan muda, sehingga dalam pengelolaannya masih dilakukan secara tradisional. Buku ini dapat dipakai sebagai acuan untuk mengupas tentang manajemen wayang orang Ngesti Pandowo karena grup ini juga merupakan kesenian tradisional yang dalam kepemimpinannya diwariskan secara turun-temurun.

Umar Kayam "Ngesti Pandowo: Suatu persoalan *Kitsch* di Negara berkembang" dalam Edi Sedyawati dan Sapardi Djoko Damono ed. *Bunga*

Rampai: Seni dalam Masyarakat Indonesia. Jakarta: Gramedia, 1983. Buku ini mengupas tentang seni *kitsch*. Ngesti Pandowo adalah suatu *kitsch* yang dikemas sebagai komoditi komersial untuk khalayak kota. Dengan demikian seperti juga pada *kitsch* apa saja harus sanggup memuaskan selera penonton dan menyesuaikan tuntutan jaman. Seni *kitsch* adalah seni yang selalu akan berusaha untuk tampil apik, inovatif, spektakuler dan gemerlap. Bila tidak maka tidak akan bisa dikemas sebagai suatu kemasan komersial yang sukses.

D. Metode Penelitian

Penelitian yang mengambil objek wayang orang Ngesti Pandowo di Semarang menitik beratkan pada aspek manajemen pertunjukan, dengan menganalisis bagaimana manajemen produksi yang diterapkan. Adapun pendekatan yang digunakan melalui disiplin ilmu manajemen produksi seperti yang diungkapkan oleh Agus Ahyari dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Produksi Suatu Perencanaan Sistem Produksi*. Menurut Agus Ahyari manajemen produksi merupakan suatu proses manajemen yang diterapkan bidang produksi dalam sebuah usaha. Penerapan proses manajemen dalam bidang produksi disertai suatu tujuan, yaitu agar proses produksi dalam usaha ini dapat berjalan dengan baik. Manajemen produksi merupakan suatu proses produksi yang meliputi beberapa keputusan dalam persiapan produksi, yaitu perencanaan sistem produksi, sistem pengendalian produksi serta sistem informasi produksi.

Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analisis yaitu dengan cara mendiskripsikan dan menganalisis data yang terkumpul, serta memberikan alasan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta,

sifat-sifat serta hubungan antar peristiwa yang diselidiki. Penelitian deskriptif analisis mempelajari serta menganalisis masalah-masalah dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan serta proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari keadaan atau peristiwa sebagaimana adanya.¹⁰

Dalam penelitian ini sebagai obyek penelitiannya yaitu wayang orang. Wayang orang adalah suatu pertunjukan wayang yang para pelakunya adalah manusia. Selain itu juga ada variabel sebagai konsep yang mempunyai nilai yaitu manajemen produksi wayang orang. Manajemen produksi adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian/pengawasan atas sumber daya, terutama manusia, untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan terlebih dahulu.¹¹ Populasi sebagai sampel dalam penelitian ini adalah manajemen pertunjukan wayang orang Ngesti Pendowo di Semarang.

Penelitian ini akan di bagi menjadi beberapa tahap sebagai berikut;

1. Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini bertujuan untuk mengumpulkan data yang digunakan sebagai penyusunan tulisan, baik data tertulis maupun lisan. Dalam penyusunan data ditempuh dengan berbagai cara, yaitu;

¹⁰ Moh. Nazir.. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1988, p.63-64.

¹¹ Pratama Rahardja. *Op. cit.*, p. 198.

a. Studi Pustaka

Dalam studi pustaka ini peneliti mencari informasi data tertulis yang berupa buku cetak, skripsi, maupun surat kabar yang ada kaitannya dengan objek penelitian. Hal ini dapat dilakukan di beberapa perpustakaan antara lain; Institut Seni Indonesia Yogyakarta, perpustakaan Sonobudoyo Yogyakarta, perpustakaan Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dan buku koleksi pribadi, Suara Merdeka.

b. Observasi

Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung pertunjukan wayang orang di Semarang. Survey pertama kali dilakukan pada tanggal 19 Juli 1998, untuk mengetahui lokasi serta kondisi lingkungan tempat pertunjukan. Selain itu juga dilakukan pendekatan kepada masyarakat pertunjukan, serta orang-orang yang terlibat dalam organisasi itu, untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan penelitian. Disini peneliti sebagai non partisipan sebab tidak terlibat langsung dalam pertunjukan.

c. Wawancara

Wawancara merupakan cara memperoleh data secara lisan dari sumber-sumber yang terkait dengan objek penelitian. Dengan wawancara kita akan mendapatkan data yang relevan untuk melengkapi analisis data. Wawancara dilakukan terhadap pengurus dan pemain grup Ngesti Pendowo, di antaranya Sri Untari, Rois, Paminto, Cipto Diarjo, Cicuk Sasrtosudirdjo serta pegawai Dinas Pembangunan kota Semarang.

2. Analisis Data

Dalam tahap ini untuk mendapatkan kesimpulan dalam penelitian maka perlu dilakukan analisis data secara terperinci. Data valid yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan pola analisis non statistik, data dikelompokkan berdasarkan isinya untuk memperoleh hasil dalam mencari manajemen yang dijalankan Ngesti Pendowo, dilakukan dengan metode korelasi antar variabelnya, sehingga interaksi menghasilkan hubungan eksplisit antara data yang diperoleh di lapangan dengan data tertulis.

3. Tahap Penulisan

Hasil analisis disusun dalam tahap-tahap penulisan sebagai berikut:

- Bab I : Pendahuluan, memuat latar belakang masalah, tujuan penelitian, tinjauan pustaka dan metode penelitian.
- Bab II : Tinjauan umum wayang orang Ngesti Pendowo, membahas tentang tinjauan geografis, tinjauan historis, struktur organisasi wayang orang Ngesti Pendowo
- Bab III : Membahas mengenai manajemen produksi pada wayang orang Ngesti Pandowo di Semarang.
- Bab IV : Kesimpulan, merupakan hasil penelitian yang mencakup keseluruhan penulisan dengan harapan memberikan kejelasan dalam pemahaman dan tujuan penelitian.

E. Kerangka Penulisan

Penulisan yang akan disajikan dalam laporan penelitian ini direncanakan sebagai berikut:

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PENGESAHAN

KATA PENGANTAR

RINGKASAN

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR LAMPIRAN

DAFTAR LAMPIRAN FOTO

DAFTAR SINGKATAN DAN ISTILAH

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

B. Tujuan Penelitian

C. Tinjauan Pustaka

D. Metode Penelitian

BAB II. TINJAUAN UMUM WAYANG ORANG NGESTI PANDOWO

A. Tinjauan Geografis

B. Tinjauan Historis

C. Struktur Organisasi

BAB III. TINJAUAN MANAJEMEN PRODUKSI

A. Manajemen

B. Manajemen Produksi Wayang Orang Ngesti Pandowo

BAB IV. KESIMPULAN

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

LAMPIRAN FOTO