

BAB IV

KESIMPULAN

Manajemen produksi yang diterapkan pada Wayang Orang Ngesti Pandowo dapat disimpulkan sebagai manajemen yang tidak sepenuhnya profesional. Dalam beberapa hal masih banyak temuan yang menunjukkan bahwa organisasi ini dikelola dengan sistem konvensional. Dengan kata lain manajemen yang diterapkan adalah semi profesional. Dalam taraf ini organisasi pertunjukan telah mulai memikirkan standar artistik pertunjukan dan melakukan usaha-usaha pembaruan. Pembagian tugas manajerial dalam organisasi pertunjukan Ngesti Pandowo belum dilaksanakan dengan sempurna. Organisasi masih bertumpu pada satu dua orang pribadi di dalam grup yang bersedia berkorban bagi kepentingan bersama. Pimpinan organisasi biasanya sekaligus menangani dua bidang artistik pertunjukan yaitu administrasi dan keuangan organisasi.

Wayang orang Ngesti Pandowo dalam menerapkan fungsi manajemen produksinya selengkapny adalah sebagai berikut:

Perencanaan Ngesti Pandowo dalam menerapkan fungsi perencanaan, digunakan untuk menyusun langkah-langkah yang akan di tempuh, meliputi siapa yang akan menjadi pelakunya atau para penari, apa yang akan disajikan, dimana tempat pertunjukan dan kapan dilaksanakan. Perencanaan mengenai cerita yang akan disajikan dibuat sebulan sekali dengan jadwal, setiap hari Senin dan Kamis disajikan ketoprak, Selasa, Rabu, Jumat dan Sabtu wayang orang.

Jadwal acara bulanan Ngesti Pandowo direncanakan dengan mempertimbangkan hal-hal: sebagian cerita yang digelar di buat berseri (I dan II). Strategi ini ditempuh untuk menarik perhatian penonton pertunjukan seri I agar kembali menyaksikan seri II. Acara wayang orang dan ketoprak dibuat berselang-seling tiap hari dimaksudkan sebagai variasi pertunjukan sehingga mengurangi kejenuhan penonton. Pada hari Minggu Ngesti Pandowo libur. Hal ini dimaksudkan sebagai waktu istirahat bagi pemain dan latihan rutin mingguan. Pada hari Rabu tarif pertunjukan di buat sama (rata-rata) yaitu Rp.1000. Hal ini adalah untuk menarik penonton sebanyak mungkin dengan memberlakukan tarif murah. Setiap beberapa bulan sekali diadakan pentas gabungan dengan grup lain sebagai daya tarik pertunjukan.

Dari kondisi di atas maka fungsi perencanaan dalam manajemen Ngesti Pandowo dapat disimpulkan sebagai berikut: fungsi perencanaan telah di jalankan Ngesti Pandowo meskipun dalam bentuk yang sederhana. Fungsi ini dijalankan baik jangka pendek (setiap menjelang pertunjukan) maupun jangka panjang (sebulan sekali). Dari perencanaan bulanan dapat disimpulkan sebagai berikut: strategi yang dijalankan Ngesti Pandowo dituangkan dalam jadwal bulanan cukup baik, berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang diterapkan. Semua ini dilakukan untuk menarik perhatian penonton. Strategi ini berhasil menaikkan jumlah penonton yang menyaksikan pertunjukan. Hal ini berbeda dengan sewaktu Ngesti Pandowo masih dengan manajemen dan tempat yang lama.

Kelemahan fungsi perencanaan yang dijalankan oleh Ngesti Pandowo adalah tidak semua pemain/anggota menyadari akan suatu proses yang sedang mereka jalankan terkait dengan fungsi manajemen. Pada umumnya mereka menjalankan tugas adalah hanya karena rutinitas tanpa adanya kesadaran tanggung jawab akan tujuan yang lebih besar. Hal ini dapat dimaklumi mengingat sebagian besar anggotanya tidak mempunyai pendidikan khususnya pengetahuan tentang manajemen. Dalam jangka panjang maka dalam regenerasi hendaknya diprioritaskan bagi para pemain yang tidak hanya mempunyai kemampuan teknik saja tetapi juga pengetahuan tentang manajemen khususnya pertunjukan. Dengan kendala adalah rasa kekeluargaan dari para pemain dan pengurus yang telah berjalan turun temurun sehingga sulit mengadakan perubahan yang frontal.

Fungsi pengorganisasian dalam wayang orang Ngesti Pandowo dapat dilihat dengan perubahan-perubahan struktur organisasi pada periode 1996-1998. Pada perubahan awal adalah penambahan-penambahan seksi-seksi yang belum ada dalam struktur organisasi sebelumnya, sehingga koordinasi dalam proses pertunjukan lebih mudah. Dalam perkembangannya kemudian tugas-tugas perencanaan, pengendalian dan pengawasan berada disatu tangan dan garis kewenangan langsung dari pimpinan kepada bawahan.

Pengarahan, dalam menjalankan fungsi pengarahan yang dijalankan Ngesti Pandowo dapat disimpulkan sebagai berikut: Pengarahan bulanan dilakukan berkaitan dengan perencanaan pertunjukan yang telah disusun sebelumnya. Dari jadwal pertunjukan kemudian ditentukan pelaksanaannya melalui pengarahan ini. Kepada

masing-masing pendukung acara yang telah di susun, baik pemain, petugas pentas, artistik dan sebagainya berupa bimbingan, saran-saran, perintah dan instruksi oleh ketua umumnya. Pada waktu pertunjukan akan di mulai misalnya maka sutradara akan memberi pengarahan kepada para pendukung pertunjukan baik itu pemain, penata lampu dan artistik dan pendukung lainnya. Memberi petunjuk di Ngesti Pandowo dilakukan sendiri oleh ketua harian yang mengontrol dan memberi pengarahan tiap malam pertunjukan. Disamping pengarahan harian maka Ngesti Pandowo juga melaksanakan pengarahan mingguan dan bulanan. Pengarahan yang dilaksanakan di Ngesti Pandowo jelas masih mempunyai kelemahan; beberapa hal yang menjadi kelemahan tersebut adalah:

Pengarahan yang dijalankan rutin tiap malam; khususnya oleh sutradara kepada pendukung pentas biasanya tidak berjalan secara formal, hal ini sebabkan pemain telah terbiasa bekerja secara berulang-ulang. Hal ini tentu saja dalam jangka panjang menimbulkan akibat yang kurang baik. Karena pengarahan yang diberikan pada umumnya telah sangat dipahami sebagai kebiasaan yang berulang-ulang dengan demikian kesadaran akan sebuah profesi yang menuntut profesionalisme dan pembaruan-pembaruan menjadi terabaikan. Dalam masalah pengarahan pimpinan Ngesti Pandowo selaku penanggung jawab seharusnya berani memberikan pengarahan-pengarahan yang inovatif. Pekerjaan ini bukanlah perkara mudah dalam organisasi seperti Ngesti Pandowo. Hal ini dikarenakan senioritas masih dijunjung tinggi. Adanya asumsi bahwa senior lebih pengalaman dari yunior menjadi kendala untuk timbulnya komunikasi yang memunculkan kreativitas dari seluruh anggota.

Pengkoordinasian, dalam manajemen Ngesti Pandowo juga telah diterapkan fungsi pengkoordinasian. Pengkoordinasian berkaitan dengan perencanaan yang telah ditetapkan dalam jadwal bulanan dilakukan untuk menjamin pelaksanaan pertunjukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam organisasi Ngesti Pandowo tahun 1998 bentuk organisasi yang diterapkan adalah organisasi tipe lini (lihat kembali Bab II, hal 7). Dari struktur organisasi Ngesti Pandowo periode 1998 setelah mengalami perubahan akan terlihat bahwa pembagian seksi-seksinya lebih kompleks dibandingkan dengan periode-periode sebelumnya. Pengkoordinasian di Ngesti Pandowo dapat disimpulkan sebagai berikut. Dari kelebihan dan kekurangan fungsi pengkoordinasian yang diterapkan di Ngesti Pandowo maka beberapa hal potensial yang bisa dikembangkan adalah:

Bahwa dengan menerapkan struktur organisasi yang baru (periode 1996-1998) merupakan suatu kemajuan dibanding pada periode sebelumnya. Hal ini merupakan potensi yang bisa dikembangkan lebih lanjut agar Ngesti Pandowo dapat menjalankan manajemen yang profesional. Dengan catatan bahwa potensi tersebut dikembangkan secara maksimal dengan tetap sadar akan kelemahan-kelemahannya antara lain; semakin kompleks organisasi seperti Ngesti Pandowo berarti penambahan beban kerja dan tanggung jawab pimpinan bisa tidak menyeluruh, adanya pimpinan yang bersifat otoriter sehingga tidak memberikan kesempatan yang lebih besar kepada bawahan untuk mengembangkan bakat dan kemampuan.

Pengendalian atau Pengawasan, dalam menjalankan fungsi pengawasan, di Ngesti Pandowo dilakukan setiap kali pertunjukan, pengawasan ini dilakukan oleh

Cicuk Sastrosudirdjo selaku ketua harian dengan menghadiri secara langsung setiap pertunjukan. Pengawasan harus dilakukan oleh pimpinan untuk mencocokkan sampai dimana program atau rencana yang telah ditetapkan dilaksanakan. Dari pelaksanaan fungsi pengawasan yang dijalankan Ngesti Pandowo maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pengawasan di Ngesti Pandowo dilaksanakan baik langsung maupun tidak langsung. Pengawasan langsung adalah yang dilaksanakan oleh ketua harian setiap malam pertunjukan dan setiap latihan mingguan. Dalam pengawasan yang telah dilaksanakan terdapat kelemahan-kelemahan antara lain dalam pelaksanaan langkah-langkah pengawasan yang tidak sepenuhnya prosedur berjalan. Pengawasan secara langsung yang telah dijalankan oleh Ngesti Pandowo harus tetap dipertahankan karena pengawasan model ini cukup efektif bagi kelancaran acara pertunjukan. Akan tetapi mengingat kelemahan-kelemahan dalam sistem ini maka untuk menutupinya pimpinan selaku penanggung jawab pengawasan harus senantiasa memberikan delegasi kepada sejumlah pengurus sebagai pengganti atau wakil ketika pimpinan harian tidak bertugas.

Grup Ngesti Pandowo dalam menerapkan prinsip pembagian kerjanya belum menjalankan sepenuhnya dengan sempurna. Para anggota grup yang menduduki berbagai jabatan administrasi adalah para pekerja dengan keahlian yang didapat dari pengalaman, bukan dari pendidikan. Dalam pembagian kerja pada grup untuk urusan sajian produk menunggu dari instruksi sutradara. Di samping itu kemampuan anggota

dalam memanfaatkan keahlian kurang terkoordinir, sehingga sering terjadi seorang anggota yang kerja rangkap, baik sebagai pengurus maupun sebagai pemain.

Untuk memperlancar jalannya proses produksi maka dilakukan pembagian kerja sebagai berikut: *manager*. Sebelum mengalami perpindahan Ngesti Pandowo di bawah sebuah yayasan, tetapi setelah mengalami perpindahan Ngesti Pandowo berdiri sendiri dengan mempercayakan pengelolaan secara tehnik kepada pimpinan umum yaitu Sri Ani Sukarti dan secara operasional oleh pimpinan harian yaitu Cicuk Sastrosudirdjo. Pekerja panggung, pada grup wayang orang Ngesti Pandowo pekerja panggung banyak yang merangkap tugas sebagai pemain. Untuk lebih jelasnya pembagian kerja bagi petugas di belakang panggung dapat disebut yaitu sutradara, pengawas pentas, penata tari, seksi dekorasi, penata cahaya dan suara, penata rias dan busana yang semua ikut menentukan keberhasilan sebuah pertunjukan. Petugas lainnya adalah pelayanan penonton yang antara lain terdiri dari petugas karcis dan hubungan masyarakat dan bisnis administrasi.

Ngesti Pandowo menyewa sebuah gedung pertunjukan, artinya pementasan rutin selalu berada di gedung itu. Maka diperlukan seorang *house manager* (manajer gedung dan pelayanan umum). Ngesti Pandowo juga sudah memiliki *house manager* tetapi dalam grup ini disebut sebagai pimpinan umum dan pimpinan harian. Pimpinan ini telah memiliki kantor yang lengkap tetapi karena anggota grup yang mampu untuk administrasi perkantoran juga sedikit maka terjadi tugas yang rangkap, kadang kerja dikantor dan kadang kerja di atas panggung.

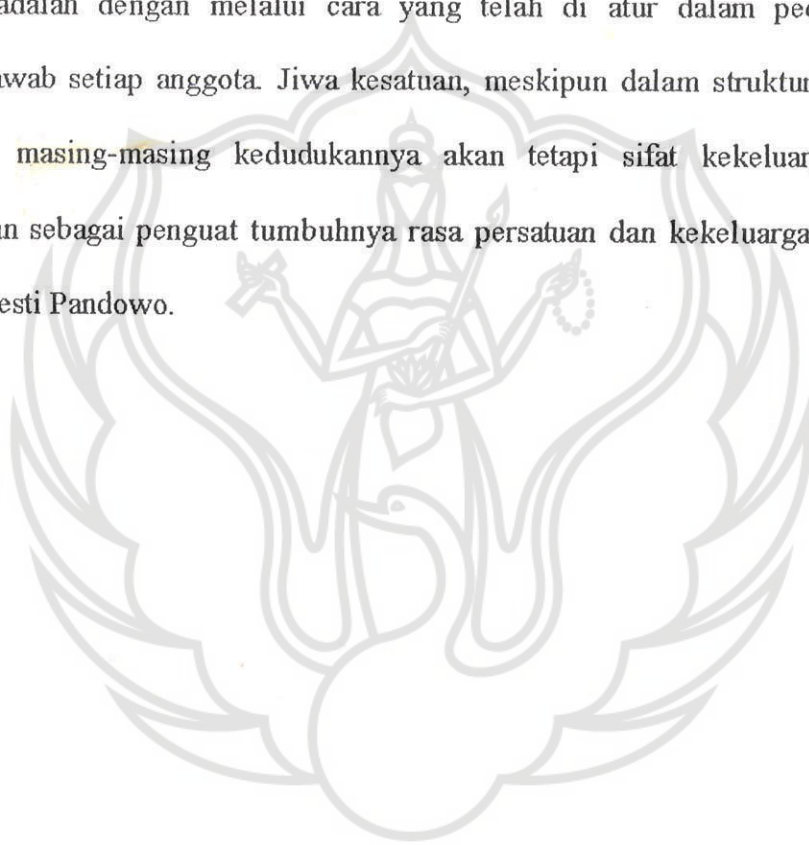
Dalam manajemen Ngesti Pandowo beberapa prinsip lain dalam manajemen dapat disimpulkan antara lain bahwa wewenang dan tanggung jawab dalam Ngesti Pandowo didasarkan pada kedudukan dan jabatannya yang tertera dalam struktur organisasi yang baru yaitu periode 1998 (lihat bagan 2 Bab II hal). Disiplin yang diterapkan oleh Ngesti Pandowo mengikat baik terhadap pemain maupun pengurus organisasi. Sangsi yang diterapkan Ngesti Pandowo tertera dalam Anggaran dasar dan Anggaran rumah Tangga. (lihat Bab II hal 40). Sangsi ini diberlakukan adalah untuk menegakkan disiplin bagi seluruh karyawan sehingga semua tindakan dapat dipertanggungjawabkan.

Tata tertib dalam manajemen Ngesti Pandowo intinya adalah adanya peraturan serta pedoman bagi setiap pengurus dan anggota dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kesatuan perintah di Ngesti Pandowo adalah; dalam menjalankan perintah tertinggi dilakukan oleh pimpinan umum. Pimpinan harian harus terus menerus berhubungan dengan para pengurus yang lain sehingga ada koordinasi dalam satu kesatuan perintah dimana hasilnya pimpinan harian melaporkan kepada pimpinan umum.

Kesatuan Arah, dalam organisasi Ngesti Pandowo dilaksanakan berupa kerja sama masing-masing unit dengan anak buahnya serta kepada para pimpinan di atasnya. Pembayaran Upah yang Adil, Ngesti Pandowo dalam usaha produksi yang berupa produk seni pertunjukan, mendapat masukan tidak hanya dari hasil penjualan karcis. Untuk menutup kekurangan biaya produksi, gaji anggota di bayar dari hasil bunga deposito. Uang deposito ini diperoleh dari *pesangon* yang diberikan oleh

yayasan GRIS sebesar Rp. 500.000.000.00, maka setelah mengalami perpindahan gaji pemain mendapat peningkatan. Beberapa motifasi mengenai keikutsertaan mereka menjadi anggota wayang orang Ngesti Pandowo, yaitu ada yang bermotifasi sebagai pekerjaan pokok dan sebagai pekerjaan sampingan.

Inisiatif, pada prinsipnya hak inisiatif dalam manajemen Ngesti Pandowo dilakukan adalah dengan melalui cara yang telah di atur dalam pedoman hak tanggung jawab setiap anggota. Jiwa kesatuan, meskipun dalam struktur organisasi telah jelas masing-masing kedudukannya akan tetapi sifat kekeluargaan tetap ditumbuhkan sebagai penguat tumbuhnya rasa persatuan dan kekeluargaan diantara anggota Ngesti Pandowo.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. *Manajemen Produksi: Perencanaan Sistem Produksi*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1992.
- Brandon, James R. *Seni Pertunjukan di Asia Tenggara*, Terjemahan RM Soedarsono. Yogyakarta: Institut Seni Indonesia, 1989.
- Brosur. *Proyek Pembangunan Gedung Kesenian Sri Budoyo Ki Narto Sabdho Kodya Dati II Semarang*. Semarang: Pemerintah Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang, 1998.
- Casson, Herbert N. *Dasar-Dasar Organisasi*, Terjemahan Purnawidjaja. Jakarta: Magic Center, 1983.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Perkampungan di Perkotaan Sebagai Wujud Proses Adaptasi Sosial Daerah Jawa Tengah*. Jakarta: Proyek Inventarisasi dan Dokumentasi Kebudayaan Daerah, 1982.
- Kart, Fremont E and James E Rosenzweg. *Organisasi dan Manajemen*, Terjemahan M Yassin. Jakarta: Bina Aksara, 1982.
- Kayam, Umar. "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.
- Koentjaraningrat. *Manusia dan Kebudayaan di Indonesia*. Jakarta: Djambatan, 1984.
- _____. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta: Gramedia, 1991.
- Komarudin. *Ensiklopedia Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 1994.
- Lindsay, Jenifer. *Klasik Kitsch Kontemporer: Sebuah Studi Seni sebagai Pertunjukan Jawa*. Terjemahan Nin Bakdi Sumanto. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1991.
- Murgianto, Sal. *Manajemen Pertunjukan*. Jakarta: Departemen P dan K Dirjen Pendidikan Dasar dan Menengah Kejuruan, 1985.
- Padma Darmaya, Pramana. *Tata dan Teknik Pentas*. Jakarta: Balai Pustaka, 1988.
- Prawiroatmojo, S. *Bahasa Jawa-Indonesia*. Jakarta : Gunung Agung, 1985.
- Rahardja, Pratama. *Ekonomi*. Jakarta: Intan Pariwara, 1998.

- Sedyawati, Edi. *Pertumbuhan Seni Pertunjukan*. Jakarta: Sinar Harapan, 1981.
- Slamet. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Diktat kuliah Akademi Akutansi YKPN Yogyakarta, 1989.
- Sutarto. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993.
- Surjosoempeno. *Sejarah Kota Semarang*. Semarang: Pemerintah Daerah Kotamadya Dati II, 1996.
- Terry, George R. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Terjemahan J. Smith DEF. Jakarta: Bumi Aksara, 1993.
- Tim Penyusun. *Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka, 1989.
- Wallay, BH. *Manajemen Produksi: Pedoman Menghadapi Tanyangan meningkatkan produktivitas*. Jakarta: Pustaka Binama Pressindu, 1987.
- Winardi. *Azaz-Azaz Manajemen*. Bandung: Alumni 1979.

Nara Sumber

- Cicuk Sastrosudirdjo, Ketua Harian wayang orang Ngesti Pandowo.
- Joko Sungkono, Pengawas Pentas wayang orang Ngesti Pandowo.
- Paminto, pemain wayang orang Ngesti Pandowo.
- Purwanto, Juru Bayar wayang orang Ngesti Pandowo.
- Sri Untari, Seksi Keuangan wayang orang Ngesti Pandowo.
- Sumar Bagyo, Bendahara wayang orang Ngesti Pandowo.
- Tjipto Dihardjo, Pemain angkatan tua wayang orang Ngesti Pandowo.
- Widayat, Sutradara wayang orang Ngesti Pandowo.