

**Strategi Portofolio Unit Bisnis Seniman  
(Studi Kasus Yayasan dan CV Eko Nugroho)**



TESIS  
TATA KELOLA SENI  
untuk memenuhi persyaratan derajat magister  
dalam bidang tata kelola seni

**Gisela Anindita  
NIM. 1620120420**

**PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA  
2018**

## PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa tesis yang saya tulis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi manapun.

Tesis ini merupakan hasil penelitian yang didukung sebagai referensi, dan sepengetahuan saya belum pernah ditulis dan dipublikasikan kecuali secara tertulis diacu dan disebutkan dalam kepustakaan.

Saya bertanggungjawab atas keaslian tesis ini, dan saya bersedia menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan hal-hal yang tidak sesuai dengan isi pernyataan ini.



Yogyakarta, .....

Yang membuat pernyataan,

Gisela Anindita

NIM: 1620120420

***“ Semua makhluk hebat dalam satu hal,  
tapi tidak dalam segala hal.”***

***[Spongebob Squarepants]***



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan dan semesta, sehingga penulis bisa menyelesaikan laporan dalam tugas akhir, sebagai syarat untuk memperoleh gelar magister S2 Fakultas Seni Rupa Institut Seni Indonesia Yogyakarta.

Dalam proses pengerjaan dalam menjalani penelitian ini, tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dorongan, inspirasi dari berbagai pihak, oleh karena itu pengantar yang singkat ini penulis mengucapkan terimakasih juga apresiasi sebesar-besarnya kepada:

1. Tuhan dan semesta atas dukungan dan cobaan, di mana hal tersebut membuat pikiran dan pandangan saya lebih terbuka.
2. Yang tersayang, Ayah, sahabat, dan panutan hidup saya, Alm. Alexander Naru yang selalu mendukung, menghibur, dan memberikan perspektif positif dalam hidup.
3. Ibu saya yang saya cintai apapun yang terjadi, Agnes Dyah Wuri Arini.
4. Keluarga besar saya di Flores maupun Yogyakarta, terutama sepupu saya yang selalu memberikan semangat kepada saya dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini.
5. Prof. Djohan, M.Si, selaku Direktur PPs ISI Yogyakarta
6. Dosen Pembimbing Tesis saya, Dr. Suwarno Wisetrotomo, M.Hum yang telah memberikan arahan, dukungan, dan kepercayaan sepenuhnya kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir.
7. Kurniawan Adi Saputro, Ph.d yang menjadi teman berdiskusi dan pencerahannya dalam memandang permasalahan seni.

8. Bapak sekaligus kepala prodi Tata Kelola Seni PPs ISI Yogyakarta, Dr. Dewanto Sukistono, M.Sn yang selalu percaya kepada saya dalam menyelesaikan tulisan Tugas Akhir.
9. Seluruh jajaran direktur dan pegawai PPs ISI Yogyakarta.
10. Chrisna Banyu, selaku senior, teman, dan pasangan saya yang selalu mendukung dan menghibur saya ketika jenuh dalam proses penulisan.
11. Kepada Eko Nugroho, sebagai seniman yang saya kagumi sekaligus narasumber dalam penelitian ini atas waktu dan kesempatannya untuk berbagi.
12. Kepada Ratri Kartika Sari, sebagai kepala tim manajemen Yayasan dan CV Eko Nugroho sekaligus teman berdiskusi atas waktu, kesempatan, dan kepercayaannya.
13. Kepada Mbak Oki yang menjadi penghubung saya dan Mas Eko Nugroho sehingga dimungkinkannya wawancara digital bersama beliau.
14. Para lelaki, sekaligus sahabat-sahabat saya tercinta, Reza Al Farizy, Joddy Permadi, dan Deon Argado Saragih yang selalu memberikan dukungan dan mengingatkan saya untuk selalu berpikir positif.
15. Teman-teman segitiga yang selalu menghibur dan mendukung untuk menyelesaikan tulisan Tugas Akhir saya.
16. Teman-teman angkatan 2016 Pascasarjana Institut Seni Indonesia Yogyakarta, terutama yang selalu menemani saya dalam menyelesaikan tulisan Tugas Akhir saya.

17. Semua orang yang saya sayangi dan menyayangi saya, semoga semesta selalu memberikan kalian kesehatan dan pikiran positif pada setiap keadaan. Amin.

Terimakasih banyak juga dengan teman-teman yang banyak mendukung dalam proses pengembangan diri secara akademis maupun lainnya: Teman-teman perkuliahan pada jenjang sarjana S1, Bapak Mike Susanto, Ibu Shelly Djunaedi, Mas Budi Sriherlambang, Fajar, dan Iqbal Zakky. Terimakasih juga saya ucapkan kepada beberapa teman diskusi akademis dan kehidupan seni rupa yang memberikan saya pengetahuan baru mengenai kehidupan dunia seni rupa dalam sudut pandang sebagai seniman maupun manajemen: Gusti Enda, Yanuar Pamuji, Dyah Retno, Gondrong, Guntur Prasetya, Guspara, Arin Ardani, Putri Prabu, dan Ditya Fajar.

Sebagai manusia biasa yang penuh dengan segala kekurangan dan ketidakmampuan saya mohon maaf yang sebesar-besarnya jika terjadi kesalahan paham dalam penulisan yang tentunya masih jauh dari sempurna. Untuk itu kritik dan saran sangat diperlukan untuk hasil yang lebih baik di hari yang akan datang. Semoga keseluruhan pertanggungjawaban tertulis ini dapat memberikan gambaran atau pemahaman hingga merefleksikan diri sendiri menjadi pengetahuan baru yang dapat dijadikan bahan renungan masyarakat pada bidang serta memberikan kontribusi bagi perkembangan manajemen seni.

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Halaman Pernyataan .....	iii
Halaman Persembahan.....	iv
Abstrak.....	v
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Batasan Masalah .....	9
E. Manfaat Penelitian.....	10
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI</b>	
A. Kajian Pustaka .....	11
1. Manajemen Seni .....	11
a. Karier Seniman .....	11
b. Seniman Sebagai Brand.....	18
2. Project Portfolio Management.....	19
a. Pengaruh Reputasi pada Project Portfolio Management.....	19
b. Pengaruh Stakeholder pada Pengambilan Keputusan.....	21
c. Resiko dan Keuntungan.....	24

B. Landasan Teori .....	25
1. Project Portofolio Management.....	25
a. Manajemen Operasional.....	29
b. Manajemen Keuangan.....	30
c. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).....	31
d. Manajemen Pemasaran.....	32
2. Seniman.....	33

### BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian .....	35
1. Studi Kasus .....	35
2. Pola Pikir Penelitian .....	36
B. Lingkup Penelitian.....	38
1. Profil Objek Penelitian .....	38
a. Yayasan Eko Nugroho .....	38
- Studio Eko Nugroho.....	38
- Wayang Bocor.....	39
- ArtClass by Eko Nugroho.....	41
b. CV Eko Nugroho.....	41
- DGTMB – Eko Nugroho’s Official Merchandise.....	42
1. Profil Subjek Penelitian .....	43
a. Seniman Seni Rupa Eko Nugroho.....	44
b. Ratri Kartika Sari.....	45
2. Waktu Penelitian.....	46
C. Teknik Pengumpulan Data .....	46
1. Wawancara.....	46
2. Observasi.....	47
D. Konten Analisis.....	47



## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian .....	48
1. Pengambilan Keputusan Unit Bisnis .....	48
2. Strategi Project Portfolio Management .....	52
a. Yayasan Eko Nugroho .....	55
- Studio Eko Nugroho.....	56
- Wayang Bocor.....	58
- ArtClass by Eko Nugroho.....	60
b. CV Eko Nugroho.....	62
- DGTMB – Eko Nugroho’s Official Merchandise.....	62
B. Analisa dan Pembahasan.....	67
1. Manajemen Marketing.....	68
2. Manajemen Operasional.....	74
3. Manajemen SDM.....	79
4. Manajemen Keuangan.....	85
C. Temuan.....	94
D. Implikasi Manajemen.....	101

## BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan .....	105
B. Implikasi Manajerial.....	107

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Alur Pengambilan Keputusan Proyek (Levine, 2005) .....	21
Tabel 2.2 Adaptasi Alur Pengambilan Keputusan Proyek (Ugгла, 2006) .....	22
Tabel 2.3 Bagan Unsur PPM menurut Levine .....	25
Tabel 2.4 Alur Pembuatan Proyek adaptasi (Levine, 2005) .....	27
Tabel 3.1 Pola Pikir Penelitian Strategi PPM Yayasan dan CV Eko Nugroho..	36
Tabel 4.1 Analisis Manajemen Marketing.....	72
Tabel 4.2 Analisis Manajemen Operasional .....	77
Tabel 4.3 Analisis Manajemen SDM.....	83
Tabel 4.4 Analisis Manajemen Keuangan .....	85
Tabel 4.6 Analisis STP pada unit bisnis Yayasan dan CV Eko Nugroho.....	93
Tabel 4.5 Analisis Resiko dan Keuntungan.....	98
Tabel 4.7 Alur Pembentukan Proyek pada PPM Seni Rupa.....	101



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Karya Eko Nugroho: CARNIVAL TRAP (2018).....	39
Gambar 3.2 Suasana Wayang Bocor 1 .....	40
Gambar 3.3 Suasana Wayang Bocor 2 .....	40
Gambar 3.4 Suasana Artclass 1 .....	41
Gambar 3.5 Suasana Artclass 2.....	41
Gambar 3.6 Emblem Dgtmb 'Life is mumet ndase'.....	43
Gambar 3.7 Kumpulan Emblem Dgtmb .....	43



# **Strategi Portfolio Unit Bisnis Seniman (Studi Kasus Yayasan dan CV Eko Nugroho)**

Pertanggungjawaban Tertulis  
Program Tata Kelola Seni  
Pascasarjana Institut Seni Indonesia Yogyakarta  
2018

Oleh: Gisela Anindita

## **ABSTRAK**

Strategi *Project Portfolio Management* (PPM) umumnya digunakan pada ranah bisnis dan diaplikasikan oleh perusahaan atau organisasi skala besar yang telah memiliki banyak portfolio unit bisnis. Penelitian ini meneliti penerapan strategi PPM yang digunakan pada ranah kesenian yang cenderung memiliki bentuk organisasi skala kecil. Penulis mengambil contoh studi kasus Yayasan dan CV Eko Nugroho guna memberikan gambaran strategi PPM yang dilakukan dalam ranah kesenian. Yayasan dan CV Eko Nugroho memiliki pemilik dan pengambil keputusan tunggal, yakni Eko Nugroho sebagai seniman.

Hal apa saja yang mempengaruhi dan membedakan strategi PPM pada ranah organisasi skala besar dan organisasi skala kecil dalam ranah kesenian. Lalu bagaimana sebuah PPM dapat bergeser menjadi sebuah portfolio unit bisnis.

Penulis menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus, guna memberikan gambaran secara mendalam mengenai implementasi strategi PPM yang dilakukan oleh Yayasan dan CV Eko Nugroho. Penelitian ini dianalisis menggunakan pandangan teori strategi PPM oleh Harvey A. Levine dan indikator karier seniman oleh Howard S. Becker.

Penelitian ini menunjukkan bagaimana strategi PPM yang di implementasikan oleh Yayasan dan CV Eko Nugroho mengacu pada teori PPM. Teori ini mengutamakan mengenai pengambilan keputusan dibuatnya suatu proyek dan juga resiko maupun keuntungan yang diperoleh oleh organisasi maupun pemilik organisasi pada ranah kesenian. Sehingga hasil penelitian dapat memberikan sebuah perspektif baru dalam implementasi strategi PPM, khususnya pada ranah kesenian.

Kata kunci: *Project Portfolio Management, Seniman, Eko Nugroho, resiko, keuntungan, pengambilan keputusan*

# **Artist's Portfolio Business Unit Strategy (Yayasan & CV Eko Nugroho)**

Pertanggungjawaban Tertulis  
Program Tata Kelola Seni  
Pascasarjana Institut Seni Indonesia Yogyakarta  
2018

Oleh: Gisela Anindita

## **ABSTRAK**

Project Portfolio Management (PPM) strategy generally used on the business and applied by the large scale company or organization that has many branches in national and international scope. This research is examining the PPM strategy used in the arts which having the form of a small scope organization. The writer learn a case study of Yayasan and CV Eko Nugroho to examining the PPM strategy used in the arts scope. Yayasan and CV Eko Nugroho having Eko Nugroho, an artist, as the owner and single desicion-maker. What are the influence and distinguish of PPM strategy that used by large scale and small scale organization in the art scope.

The methodology is using descriptive qualitative with case study approach to provide a detailed background of PPM strategy implementation used by Yayasan dan CV Eko Nugroho. This research analyzed using perspective of PPM strategy by Harvey A. Levine and a artist's career indicators by Howard S. Becker.

This research shows how the implementation of PPM strategy used by Yayasan and CV Eko Nugroho referring to PPM theory. The major of this theory is about desicion-making, risk and profit obtained by the organization or the organization's owner. The result of this research has a new perspective on the implementation of PPM strategy, particularly in the arts scope.

Kata kunci: *Project Portfolio Management, Artist, Eko Nugroho, risk, return, decision maker*