

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengertian kata proyek pada umumnya diartikan sebagai sebuah kegiatan atau bentuk organisasi yang memiliki masa tenggang dari awal dimulai hingga akhir. Dan pada ranah seni, pengertian awam mengenai proyek ini masih menjadi landasan para seniman untuk membuat sesuatu seperti kegiatan ataupun pembuatan karya. Sehingga pada beberapa seniman, kegiatan berupa usaha, tidak berlangsung lama dan cenderung dikatakan sebagai proyek 'iseng'. Ciri khas dari proyek seniman tersebut, sama dengan pengertian proyek pada umumnya, yakni memiliki masa tenggang. Namun ada juga seniman yang memiliki proyek berkelanjutan, yang jika dilihat menurut sudut pandang manajemen, ciri-ciri dan indikator yang dimiliki oleh proyek berkelanjutan seniman tersebut dapat digolongkan sebagai bisnis unit.

Pada ranah bisnis dan manajemen, kata proyek dapat berguna sebagai sebutan bagi perangkat dalam unit bisnis (Wideman, 2004). Sehingga kata proyek pada ranah bisnis dan manajemen dapat memiliki indikator dan ciri-ciri sebagai unit bisnis. Salah satu strategi yang dikenal dalam mengatur unit bisnis yakni strategi *project portfolio management* (PPM) merupakan pengaturan sebuah atau lebih dari satu proyek untuk menunjang unit bisnis guna mencapai objektif yang telah ditentukan (Levine, 2015). Perancangan strategi PPM menjadi penting agar dapat membuat strategi menjadi efektif dengan tidak membuat banyak proyek

dalam unit bisnis yang tidak berguna. Pada PPM, kualitas suatu unit bisnis lebih penting dibandingkan kuantitas. Strategi PPM berguna dalam mengurangi resiko dan memperbanyak keuntungan sebuah korporasi. Cara kerja strategi PPM adalah dengan membuat sebuah proyek baru pada sektor yang berbeda namun saling menunjang satu unit bisnis. Sehingga ketika salah satu sektor mengalami inflasi ataupun penurunan nilai, sebuah korporasi masih terlindungi secara finansial melalui proyek dari sektor lainnya.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penulis menganalisis bentuk-bentuk *project portfolio management* (PPM) dalam ranah manajemen dan bisnis yang ada dalam ranah seni, khususnya seni rupa. Sehingga pada penelitian ini, penulis mencoba menganalisis dan membedakan antara proyek seni dalam pengertian umum dan proyek dalam pengertian salah satu strategi dalam pengembangan unit bisnis. Seorang seniman dapat memiliki banyak unit bisnis, namun kuantitas unit bisnis yang banyak ternyata tidak berbanding lurus dengan kesuksesan seniman dalam karir. Strategi *project portfolio management* (PPM) dapat membantu seniman dalam memilah dan memetakan unit bisnis secara efektif sehingga keseluruhan unit bisnis dapat berintegrasi untuk mencapai sebuah objektif sang seniman itu sendiri dan juga peran seorang manajer seni untuk mengatur strategi setiap unit bisnis guna mencapai objektif seniman melalui strategi *project portfolio management* (PPM). Pada sebuah diskusi di Kedai Kebun pada tahun 2009¹, dikatakan bahwa seorang seniman harus menyadari motifnya dalam membuat karya dan berkesenian, sehingga sebuah strategi manajemen yang

¹ <https://dksonline.wordpress.com/2009/11/09/isu-manajemen-dalam-dunia-seni-rupa-di-indonesia/>

berkaitan dengan kehidupan berkeseniannya dapat dirancang. Heri Pemas² sebagai *Art Manager* dan pencetus ArtJog dan Garin Nugroho³ pun berkata hal yang sama, yakni bahwa seorang seniman harus memiliki pengetahuan manajemen. Karena seni tidak akan berbicara dan tidak memiliki pengaruh apa-apa jika senimannya tidak memiliki pengetahuan akan bagaimana, kapan, di mana, dan hal-hal lain mengenai trend. Pengetahuan manajemen pada seorang seniman juga penting dalam pengembangan karir sebagai seniman dan menjadikan karya seni nya sebagai salah satu pemasukan secara finansial yang dapat menunjang kehidupannya, terutama pada kemudian hari.

Para seniman saat ini berani membuat *project portfolio* bisnis mereka dengan berjualan barang-barang di luar karya seni⁴. Bahkan tidak hanya seniman yang berjualan barang komoditi, toko-toko retail seni seperti ArtDept, Hello2Madison, dan juga Nasi Goreng Diplomacy menjual barang-barang komoditi maupun *merchandise* yang bekerja sama dengan beberapa seniman seni rupa besar seperti Eddie Hara dan Heri Dono⁵. Namun ternyata, penulis menyadari bahwa bentuk unit bisnis tersebut sebagai *portfolio* seniman merupakan sebuah fenomena yang baru. Beberapa seniman yang terdapat pada kategori *emerging and successful artist* dan bahkan *superstar artist* (Bruno, Management of Art Galleries – Business Models, 2011) pun memiliki berbagai

² <https://www.whiteboardjournal.com/interview/32260/rantai-hidup-kesenian-bersama-heri-pemas/>

³ <https://entertainment.kompas.com/read/2018/02/12/171426810/garin-nugroho-berbagi-ilmu-manajemen-seni-pertunjukan-ke-seniman-muda>.

⁴ <https://seleb.tempo.co/read/394806/merchandise-ala-seniman>

<http://www.cosmopolitan.co.id/article/read/8/2016/10619/bazaar-art-jakarta-2016-berkolaborasi-dengan-6-seniman>

⁵ <http://www.sarasvati.co.id/online/07/eddie-hara-garap-merchandise-art-dept-id/>

unit bisnis bahkan di luar bidang seni rupa, semisal *coffeeshop*, restoran, hingga penyewaan kebutuhan artistik seni pertunjukan.

Pada penelitian ini, penulis memilih Yayasan dan CV Eko Nugroho sebagai objek studi kasus dikarenakan Yayasan dan CV Eko Nugroho memiliki beberapa kasus dalam unit bisnis khusus untuk dibahas melalui sudut pandang *project portfolio management*. Eko Nugroho, pemilik tunggal Yayasan dan CV Eko Nugroho, adalah *emerging and successful artist* dan dinobatkan sebagai salah satu seniman kontemporer yang berpengaruh di dunia pada tahun 2013 berdasarkan halaman web ArtReview. Eko Nugroho lahir di Yogyakarta tahun 1977. Eko Nugroho merupakan seorang seniman seni rupa yang berasal dari keluarga yang dapat dikatakan sederhana. Eko Nugroho menempuh pendidikan di sekolah menengah seni rupa (SMSR) dan kuliah di Institut Seni Yogyakarta pada jurusan seni lukis dan lulus pada tahun 1997. Sebagai seseorang yang berasal dari keluarga yang sederhana, Eko Nugroho memiliki kesadaran untuk tidak membebani orangtuanya. Maka semenjak masih bersekolah, Eko Nugroho telah banyak membuat usaha kecil untuk membantu keuangannya seperti berjualan nasi bungkus dan juga cenderamata dengan sepeda. Pada saat duduk di bangku kuliah, Eko Nugroho dan teman-temannya mulai membentuk Daging Tumbuh secara kolektif pada tahun 2000. Daging Tumbuh memproduksi komik dengan teknik stensil dan juga berbagai *merchandise* seni yang diproduksi dari para seniman tersebut. Daging Tumbuh merupakan salah satu pionir dalam usaha *art merchandise* dalam seni rupa. Eko Nugroho memulai karirnya sebagai seniman

dengan membuat karya seni berupa mural, lukisan, animasi, proyeksi video, komik, dan bordir dengan ukuran yang sangat besar.

Karir Eko Nugroho bermula dari kota Yogyakarta dan berpameran di galeri-galeri di Yogyakarta. Pameran tunggal pertamanya pada tahun 2002 yang bertajuk “Bercerobong” di Cemeti *Art House* menarik banyak perhatian. Karya Eko Nugroho dianggap memberikan hal baru bagi dunia seni rupa di Indonesia. Semenjak itu, Eko Nugroho banyak menerima undangan untuk residensi seniman ke berbagai negara di Asia, Eropa, dan Amerika Serikat. Pada tahun 2008, Eko Nugroho mulai mencoba berkarya lintas bidang dan membuat pertunjukan wayang kontemporer yang bernama Wayang Bocor. Pada tahun yang sama, tahun 2008 hingga 2009, karya Eko Nugroho mengalami kenaikan harga yang signifikan. Total hasil penjualan karya Eko Nugroho di beberapa balai lelang di dunia mencapai angka 2,3 milyar rupiah⁶. Setelah mengalami kenaikan pada harga karya dan reputasinya di dunia seni rupa, pada tahun 2010 Eko Nugroho mengakuisisi Daging Tumbuh dan mengganti namanya menjadi DGTMB. Pada tahun 2015, harga karya seni Eko Nugroho kembali mengalami kenaikan harga. Pada pameran Art Basel di Hongkong, karya Eko Nugroho yang berjudul “Lot Lost” berhasil terjual hingga 4,4 milyar rupiah⁷. Kemudian di tahun yang sama, Eko Nugroho merealisasikan keinginannya untuk membuat sekolah seni, maka pada tahun 2015 dibuatlah *ArtClass by* Eko Nugroho. Pada tahun yang sama, tim manajemen untuk mengatur *ArtClass by* Eko Nugroho dan DGTMB dibentuk. Hal tersebut menyiratkan bahwa Eko Nugroho sadar bahwa dirinya tidak bisa

⁶ <https://www.invaluable.com/artist/nugroho-eko-dfs5sxkkxc/sold-at-auction-prices/>

⁷ <https://hot.detik.com/art/2859679/karya-seni-eko-nugroho-terjual-rp-44-miliar-di-art-basel-hongkong>

mengatur unit bisnis seni dan yang lainnya seorang diri. Maka Eko Nugroho mempercayakan setiap unit bisnisnya kecuali studio kepada Ratri Kartika Sari.

Berdasarkan hal tersebut, penulis melihat bahwa sosok Eko Nugroho memiliki beberapa sifat yang berperan pada pembentukan setiap unit bisnisnya. Sifat-sifat Eko Nugroho tersebut di antara lain adalah sifatnya sebagai seniman, filantropis, dan juga aktivis. Sifatnya sebagai seniman terlihat dari cara Eko Nugroho dalam mengambil keputusan. Sebagai seniman, idealisme Eko Nugroho sangatlah kuat, sehingga Eko Nugroho membuat semua unit bisnisnya berdasarkan idealisme tersebut. Sifat yang kedua, yakni filantropi terlihat pada cara Eko Nugroho memutuskan bentuk-bentuk unit bisnisnya. Eko Nugroho memutuskan untuk memutuskan Yayasan sebagai bentuk dari ketiga unit bisnisnya, dikarenakan sifat filantropisnya yang tidak berorientasi pada keuntungan finansial. Seperti contohnya adalah unit bisnisnya pada Wayang Bocor yang bersifat sosial dan juga DGTMB yang menganut nilai semangat kolaborasi. Kemudian pada sifat ketiga dari Eko Nugroho, yakni sebagai aktivis, juga terlihat pada unit bisnis Wayang Bocor dan juga ArtClass. Kedua unit bisnis tersebut terbentuk dari kepedulian dan semangat Eko Nugroho pada pelestarian budidaya, khususnya wayang dan juga pada pendidikan seni. Ketiga sifat Eko Nugroho inilah yang menjadikan seluruh unit bisnis Eko Nugroho memiliki sifat otentik. Sehingga, bentuk-bentuk unit bisnis tersebut tidak akan tercipta jika Eko Nugroho tidak memiliki ketiga sifat tersebut.

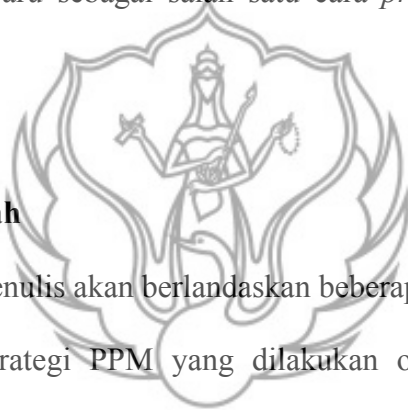
Saat ini, semua unit bisnis yang dibuat oleh Eko Nugroho dari awal karirnya, berada di bawah nama Yayasan dan CV Eko Nugroho. Yayasan dibuat

untuk menaungi studio yang mengurus kebutuhan karya seni Eko Nugroho, Wayang Bocor, *ArtClass by* Eko Nugroho dan unit bisnis yang bersifat non-profit lainnya kelak. Sedangkan CV menaungi DGTMB dan unit bisnis Eko Nugroho yang berorientasi pada profit lainnya kelak. Di bawah nama Yayasan dan CV Eko Nugroho, empat unit bisnis Eko Nugroho yang saat ini telah berdiri secara mandiri tanpa ada subsidi dari Eko Nugroho sebagai pemilik tergabung dalam satu strategi PPM. Hal ini menjadi menarik karena Eko Nugroho merupakan seniman aktif dan memiliki *project portfolio* yang semuanya berlandaskan pada kesenian dan karakteristik dirinya sebagai seniman.

Penulis meneliti setiap unit bisnis yang tergabung dalam *project portfolio management* Eko Nugroho dan juga hubungan setiap unit bisnis satu sama lain. Penelitian ini memberikan gambaran bagaimana strategi PPM diterapkan pada organisasi skala kecil, khususnya organisasi pada ruang lingkup seni. Pada ranah seni, tentunya ada beberapa hal yang menciptakan perbedaan dengan strategi PPM yang diterapkan pada organisasi skala besar. Unsur-unsur individual dan lingkungan seorang seniman sebagai pemilik tunggal organisasi menciptakan struktur baru dalam penerapan strategi PPM. Unsur individual dan lingkungan seniman dalam hal ini menjadi sangat penting karena berpengaruh dalam pengambilan keputusan dan juga tujuan dari terbentuknya PPM. Ketidaktahuan seorang seniman mengenai manajemen maupun strategi PPM membuat setiap unit bisnis dibentuk tidak berdasarkan perencanaan, melainkan kebutuhan dan insting. Selain itu ada juga beberapa pola pikir dari seorang seniman yang membuat perbedaan dalam implementasi strategi PPM. Maka hal inilah yang menempatkan

penelitian ini berbeda dari literatur strategi PPM yang selama ini diterapkan dalam organisasi non-seni skala besar.

Dalam ranah manajerial seniman, tentunya penulis tidak membahas dalam ranah pengkaryaan, namun bagaimana seorang Eko Nugroho dapat mengatur kesenian dan unit bisnis *portfolio* lainnya secara beriringan. Walaupun Eko Nugroho memiliki perbedaan yang cukup signifikan secara reputasi dengan para seniman pendatang baru, namun penelitian ini diharapkan dapat menemukan *variable-variabel* yang dirangkum menjadi satu sumbangsih pengetahuan bagi seniman pendatang baru sebagai salah satu cara *project portfolio management* mereka.



B. Rumusan Masalah

Pada penelitian ini, penulis akan berlandaskan beberapa pertanyaan berikut:

1. Bagaimana strategi PPM yang dilakukan oleh Yayasan dan CV Eko Nugroho
2. Apa saja resiko dan keuntungan setiap unit bisnis yang berpengaruh pada Yayasan dan CV Eko Nugroho

C. Tujuan Penelitian

Dari penjabaran di atas, penulis berusaha untuk :

1. Memberikan gambaran strategi PPM yang dapat diadaptasi pada ranah seni

2. Memberikan refrensi mengenai resiko dan keuntungan unit bisnis yang dilakukan strategi PPM pada ranah seni

D. Batasan Masalah

Pada peneitian ini penulis melakukan pembatasan masalah agar analisis lebih jelas dan mendalam. Fokus permasalahan dalam penelitian adalah bagaimana strategi PPM pada ranah seni, yang memiliki seniman sebagai pemilik sekaligus pengambil keputusan tunggal dapat membantu dalam pengembangan karir seniman itu sendiri. Maka penulis akan fokus pada unit bisnis yang terdapat pada strategi *project portfolio management* Yayasan dan CV Eko Nugroho. Sehingga pada tulisan ini, penulis fokus mengenai tujuan dan bagaimana setiap unit bisnis saling berintegrasi dalam mencapai satu objektif besar dari Eko Nugroho sebagai pemilik dan pengambil keputusan tunggal.

Pada batasan masalah, ada dua hal mendasar mengenai seorang Eko Nugroho sebagai seniman dan juga perjalanan karirnya. Yang kedua adalah mengenai sifat-sifat Eko Nugroho yang berpengaruh pada cara Eko Nugroho mengambil keputusan pada pembuatan unit bisnis, yakni sifatnya sebagai seniman, filantropi, dan juga aktivis. Sehingga penelitian ini sangat terbatas pada kedua hal tersebut, yang mungkin akan menghasilkan hasil yang berbeda jika bahasan dan metode ini tidak menggunakan Eko Nugroho sebagai studi kasusnya.

Namun penulis akan mencoba untuk memberikan satu abstraksi secara garis besar mengenai bagaimana strategi Portfolio Bisnis Unit pada ranah seni, khususnya seni rupa.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

- Diharapkan menjadi salah satu referensi strategi pengembangan seniman melalui *management portfolio*
- Menjadi referensi bagi para manajer seni dan seniman dalam mengelola *management portfolio* seniman.

2. Manfaat Teoritis

Memberikan sumbangsih dan tambahan pengetahuan dalam peran pengelolaan dan pengembangan manajerial seniman melalui strategi *project portfolio management*.

