

**MANAJEMEN PENCIPTAAN KARYA SENI RUPA  
(STUDI KASUS TIM PRODUKSI ADITYA NOVALI)**

**PUBLIKASI ILMIAH**



**E.Yura Attika Ara Wahana**

**1420081423**

**PROGRAM STUDI MAGISTER TATA KELOLA SENI  
PASCASARJANA INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA**


**2019**


**TESIS  
TATA KELOLA SENI**


**MANAJEMEN PENCIPTAAN KARYA SENI RUPA  
(STUDI KASUS TIM PRODUKSI ADITYA NOVALI)**


Dipersiapkan dan ditulis oleh :  
**E.Yura Attika Ara Wahana**  
1420081423


Telah dipertahankan pada tanggal 17 Januari 2019  
Di depan Dewan Penguji yang terdiri dari



  
Dr. Suwarno Wisetrotomo, M. Hum  
Pembimbing I

  
Th. Diah Widiastuti, M.Si  
Pembimbing II

  
T. Handono Eko Prabowo, Ph.D  
Penguji Ahli


  
Dr. Dewanto Sukistono, M.Sn  
Ketua Tim Penguji

Tesis ini telah diuji dan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk  
memperoleh gelar Magister Seni

Yogyakarta ... 08 FEB 2019 .....

Direktur Program Pascasarjana  
Institut Seni Indonesia Yogyakarta



  
Prof. Dr. Djohan, M.Si  
NIP 196112171994031001

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Praktik penciptaan karya seni rupa saat ini masih dipandang sebagai dinamika aktivitas perupa yang menghasilkan sebuah karya kreatif dan inovatif. Salah satunya dapat ditinjau pada periodisasi karya perupa seiring perkembangan *event* pameran seni rupa kontemporer khususnya yang telah diselenggarakan selama ini. Semenjak pergerakan seni rupa kontemporer mulai mendominasi dan populer di Indonesia, menunjukkan adanya pengaruh perubahan sikap yang menentukan posisi dan peran seorang perupa dalam proses berkarya. Hal ini akan membentuk sebuah ideologi, sistem dan lingkungan baru bagi perupa masa kini, yang memiliki misi sebagai agen perubahan atau berinovasi dalam karya. Melalui proses kreatif inilah yang akan menjadi pengalaman estetik sekaligus tantangan bagi seorang perupa. Sekalipun terjadi penyimpangan dalam menciptakan terobosan karya seni, perupa berfokus pada pemaknaan nilai filosofi kehidupan dan pandangan “keindahan” secara artistik pada karya yang menggambarkan “jiwa zaman” dari perspektif perupa.

Sebuah konsepsi karya menurut Sudjojono (2000: 92), menjelaskan bahwa :

“Kalau seorang seniman membuat suatu barang kesenian, maka sebenarnya buah kesenian tadi tidak lain dari jiwanya sendiri yang kelihatan. Kesenian ialah jiwa *kétok*. Jadi kesenian ialah jiwa.”

Hal ini menggambarkan “jiwa nampak” sebagai sisi psikologis seseorang. Di samping itu originalitas dan otentisitas akan terlihat langsung dari tangan seniman melalui sentuhan emosi atau rasa secara eksplisit sekaligus menunjukkan nilai estetika tersendiri pada karya.

Sebaliknya, seni kontemporer menunjukkan sentuhan emosi atau rasa secara implisit pada visual karya. Hal ini dikarenakan faktor personal yang dilibatkan secara teknik tidak terlalu diperhatikan. Maka, mengenai rangkaian proses penciptaan menurut Anusapati (2015:6) menyatakan :

“Di dalam ranah penciptaan seni rupa kontemporer, gagasan menempati peran utama. Pemikiran konseptual dari seniman menjadi penentu nilai karyanya, karena gagasannya adalah realitas dalam dirinya yang merupakan cerminan dunia di sekelilingnya”.

Pada era perkembangan seni rupa kontemporer, semakin lazimnya muncul gagasan “membuat” karya dengan bantuan artisan atau tim produksi, juga melahirkan tradisi baru bagi seniman tersebut. Penciptaan karya seni kontemporer sudah mengarah lintas media, di mana sebuah karya seni dimulai dari konsep yang tidak terbatas pada materi. Kemudian konsep diserahkan kepada seorang ahli atau tukang terkait materi yang dipilihnya, untuk dilibatkan merealisasikan konsep menjadi karya seni sesuai tuntutan proyek pameran.

Pameran merupakan salah satu jenis proyek di mana perupa memiliki kesempatan untuk menunjukkan hasil karya seni dan mempresentasikan apa yang telah dipelajarinya. Sehingga pengalaman berkarya yang diperoleh selama proses kreatif menggambarkan pola pikir dan metode kerja perupa.

Berdasarkan uraian di atas, penulisan tesis ini bertujuan untuk meneliti manajemen penciptaan karya seni rupa terutama mengelola kegiatan tim produksi dalam penciptaan karya perupa Aditya Novali. Hal ini akan ditinjau berdasarkan proses kreatifnya melalui pameran Residensi. Proyek pameran yang akan dibahas sebagai langkah pijakan adalah pameran Residensi “*The Order*” (2014), merupakan program residensi Makan Angin #2 yang pernah diselenggarakan oleh Rumah Seni Cemeti Yogyakarta.

Melalui proses kreatif yang dialaminya, bisa dilihat dari pola pikir dan metode kerja terkait manajemen penciptaan karya seni rupa Aditya Novali. Terlepas dari konteks pameran, di setiap penciptaan karya seninya memang melibatkan bantuan tim produksi terkait hal teknik selama pembuatan karya. Berdasarkan hasil wawancara, selama ini Aditya Novali mengelola karya seni sendiri dengan dibantu tim untuk penciptaan produksi (28 September 2015).

Pernyataan lain juga mendukung pemikiran tersebut dalam konteks manajemen, Robbins dan Coulter (2002:6) mendefinisikan manajemen sebagai:

*“...as the process of coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with an through other people”.*

Artinya manajemen adalah suatu proses pengoordinasian pekerjaan sehingga semua pekerjaan tersebut dapat disempurnakan dengan dan melalui orang lain secara efektif dan efisien. Manajemen memiliki perhatian dalam hal *input* terdiri dari kemampuan (pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi). Juga menaruh perhatian dengan proses (kompetensi) yang dibutuhkan untuk mencapai hasil tersebut, dan *output* (pencapaian hasil) yang diharapkan dari individu dan tim yang terlibat dalam manajemen. Kegiatan manajemen dapat berhasil jika didukung oleh prinsip-prinsip manajemen mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Dinamika interaktif ini menjadikan seniman berperan sebagai seorang aktor intelektual.

Bahkan pola penciptaan karya seni rupa tersebut menggambarkan sosok seniman memiliki jiwa seorang pemimpin yang mampu berkomunikasi, menjalin kerjasama, mampu beradaptasi dengan berbagai karakter setiap individu dan mengelola tim dalam manajemen penciptaan karya seni rupa untuk memenuhi tuntutan proyek pameran. Pengalaman keterampilan psikologis ini cenderung lebih mengarah pada *soft skill* yang berkaitan dengan *Emotional Intelegensi* (EQ). Maka aspek *soft skill* inilah yang berperan melengkapi keterampilan teknis atau *hard skill* (bagian dari IQ). Selain itu, *soft skill* juga dapat menentukan arah pemanfaatan kemampuan teknis.

Pada penelitian ini peneliti akan mendeskripsikan dan menganalisa manajemen penciptaan karya seni rupa dalam studi kasus tim produksi Aditya Novali. Selama proses berkarya, perupa Aditya Novali memiliki totalitas dan dedikasi dalam bekerja. Maka menjadi faktor penting bagaimana seorang perupa sebagai *partner* yang berperan aktif dan bersinergi positif dalam menjaga komunikasinya. Sehingga tercipta motivasi kerja yang mampu memberikan stimulus positif supaya kerjasama di antara kedua belah pihak tetap terjaga baik. Melalui pengalaman estetik ini mengetahui pola kerja dan pemikiran perupa dalam mengelola tim produksi.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Apa makna proses kreatif dan ideologi perupa Aditya Novali dalam penciptaan karya seni rupa?
2. Bagaimana implementasi pada manajemen penciptaan karya seni rupa dalam studi kasus tim produksi Aditya Novali?
3. Apakah ada relevansi pola manajemen penciptaan karya seni rupa dalam proses kreatif di Residensi Cemeti dengan kebiasaan manajemen penciptaan karya seni rupa yang dilakukan di Studio Aditya Novali hingga saat ini?

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI**

### **A. Kajian Pustaka**

#### **1. Karier Seniman**

Aditya Novali, lahir pada 17 November 1978 di Solo, Jawa Tengah. Ia menempuh dan menamatkan pendidikannya di Fakultas Arsitektur, Universitas Parahyangan di Bandung (2002). Kemudian beralih melanjutkan studinya di *Design Academy* Eindhoven, Belanda, dan berhasil meraih gelar Master untuk *Conceptual Design* (2008).

Awal penjalanannya, Aditya Novali mulai menekuni kegiatan melukis secara serius sejak kecil di bangku taman kanak-kanak. Ia telah mengikuti sejumlah pameran bersama “Monumen Pers” di Solo, Jawa Tengah (1984). Pada tahun 1980-an sampai awal tahun 1990-an, ia berhasil menarik perhatian dunia anak-anak serta dikenal sebagai pelukis cilik dan dalang cilik. Hal ini juga merupakan dukungan motivasi dan hasil didikan dari kedua orangtuanya. Seiring dengan waktu, Aditya Novali masih giat melukis ketika ia menempuh studi di Perguruan Tinggi hingga meniti kariernya saat ini. Awalnya Aditya Novali berkarya melalui medium lukisan, namun latar belakangnya di bidang arsitektur dan desain konseptual, juga pernah menjadi dalang cilik telah berpengaruh memainkan peran dalam karya seninya. Pada tahun 2011, Aditya Novali menyelenggarakan pameran tunggal bertajuk *Indospace: A "Geo-*

*History*”. Dalam penulisan katalognya, Jim Supangkat menjelaskan bahwa karya-karya Aditya Novali memperlihatkan kecenderungan konseptual dan berdasarkan konsep pemikiran yang mengutamakan gagasan (ide). Melalui karya konseptual tersebut, menandakan perkembangan karya-karya Aditya Novali.

Penciptaan bentukan rupa ini lebih mengembangkan ide, konsep, dan pemikiran. Hal ini diperoleh Aditya Novali sepulang dari Belanda setelah menempuh pendidikan di desain konseptual. Kemudian ia mulai mengembangkan penciptaan karya-karyanya melalui konsep permainan. Sehingga ia juga berkarya mulai menyusun ide dan menemukan berbagai media material yang sesuai untuk mewujudkan gagasan karyanya tersebut. Di akhir tahun 1990-an dan awal 2000-an, Aditya Novali telah beberapa kali menjadi finalis di berbagai penghargaan. Di antaranya Aditya Novali terpilih sebagai finalis *Best Emerging Artist using Installation* untuk *Prudential Eye Award* (2016). Di tahun 2017, ia dianugerahi penghargaan *Best Young Artist Award in the inaugural Indonesian Art Award for Authenticity, Leadership, Excellence, Quality, Seriousness in Art* yang diselenggarakan oleh *Art Stage* Jakarta. Melalui berbagai penghargaan yang diraihinya tersebut, Aditya Novali memegang peran aktif dan berpengaruh dalam kancah dunia seni kontemporer Indonesia.

## **2. Tim Produksi Aditya Novali**

Selama ini Aditya Novali mempunyai cara yang berbeda dalam penciptaan karyanya. Hal ini dikarenakan dia memandang dirinya bahwa dia bukan berasal dari pendidikan seni, sehingga dia merasa memiliki sistem kerja yang berbeda dengan rekan seniman yang berlatarbelakang pendidikan seni. Aditya Novali merupakan seorang perupa kontemporer asal Solo, memiliki rutinitas kerja yang selama ini dia mengelola karya seni sendiri dengan dibantu tim untuk penciptaan produksi. Alasan Aditya Novali menggunakan bantuan tim produksi dalam penciptaan karyanya, karena ada beberapa keahlian orang lain yang tidak dimilikinya. Sehingga mampu membuat hasil karya yang lebih bagus daripada buatan karya

tanggannya sendiri. Saat ini Aditya Novali memiliki 4 orang yang tetap dan bersifat personal (tim produksi pribadi). Rata-rata dari mereka adalah tukang yang memiliki keahlian di bidang mebel. Kemudian dia melatih mereka untuk mengikuti cara kerjanya. Aditya Novali juga memperhatikan karakter para pekerjanya selain kemampuan yang dimilikinya, seperti ketelitian, kesabaran dan keahlian, yang merupakan hal penting untuk ada dalam tim produksinya.

Dalam pembagian batasan wilayah pekerjaannya, Aditya Novali berfokus pada penciptaan ide dan gagasan yang merupakan ranah mutlaknya, juga termasuk perencanaan eksekusi karya. Sedangkan tim tetapnya berperan dalam eksekusi teknis. Selain itu, tidak ada spesifikasi pekerja pada tim tetapnya melainkan diferensiasi kerja, karena dia berusaha melatih mereka untuk mampu mengerjakan beragam keahlian. Tim produksi Aditya Novali terdiri dari tim tetap dan tidak tetap, sehingga memiliki hubungan kerja terikat maupun tidak terikat. Tim produksi berperan penting membantu perupa dalam merealisasikan imajinasinya untuk mewujudkan karya seni artistik dan mendukung proses aktivitas berkeseniannya.

### **3. Karya Seni Rupa Aditya Novali**

Penciptaan karya seninya cenderung mengarah pada konsep permainan, seperti permainan dadu, catur, ular tangga, maupun monopoli. Ia ingin mengajak publik untuk ikut bermain dengan keunikan karyanya. Melalui kompleksitas permainan karya-karyanya yang diciptakan berdasarkan konsep pemikiran dan mengutamakan gagasan, cenderung menampilkan karya konseptual. Sehingga proses interaksi tersebut dapat mempengaruhi pembentukan bahasa ungkapannya sebagai bagian dari konsep karya seni. Hal ini juga merupakan bekal dari pendidikan desain konseptual yang diperolehnya selain bidang arsitektur, yang lebih dikenal mengutamakan daya pemikiran dan pemecahan masalah dengan cara tidak konvensional. Maka karya Aditya Novali berada di antara batas seni dan desain dengan menerapkan pemikiran pengolahan bahasa untuk



menghasilkan beragam persepsi karya seni. Pada kecenderungan penciptaan karya konseptual tersebut dapat dilihat dari perkembangan karya-karya Aditya Novali selama ini, seperti karya instalasi “*The Wall: Asian (Un)Real Estate Project*”, karya lukisan dengan medium *plexiglass*, dan karya Residensi Cemeti “*The Order*”.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Manajemen**

Prinsip manajemen menurut Henry Fayol (dalam Robbins dan Judge, 2018:2) menyatakan 5 (lima) fungsi manajemen atau manajerial yakni perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengomandoan (*commanding*), pengoordinasian (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*). Pada penjelasan prinsip manajemen di atas terkait penelitian ini, akan memperlihatkan proses manajemen bagaimana peran dan tanggung jawab setiap individu atau pihak yang dipercaya baik terlibat maupun dilibatkan dalam proyek seni sebagai proses kreatif penciptaan karya. Hal ini dijelaskan pula menurut Putra (2013:9) bahwa:

“Kompleksitas manajemen menjadi salah satu alasan mengapa manajemen memiliki kekuatan dan kelebihan sebagai cara manusia untuk terus menerus mengembangkan kemampuannya, mengelola perubahan yang sangat cepat dalam ketidakpastian sebagai akibat perkembangan tuntutan dan tantangan masyarakat, teknologi, dan globalisasi. Kompleksitas manajemen memberi peluang untuk secara fleksibel mengubah dan mengembangkan hakikat dan fungsi manajemen itu sendiri.”

Berdasarkan prinsip manajemen disimpulkan bahwa prinsip manajemen selalu diawali dengan kegiatan perencanaan, kemudian prinsip kedua kegiatan pengorganisasian dan prinsip ketiga penggerakan yang memuat berbagai aspek yang mempengaruhi mulai dari motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan, diakhiri dengan kegiatan pengendalian dalam proses manajemen.

### **2. Motivasi**

Menurut Bandura ada empat hal yang berpengaruh terhadap peningkatan efikasi diri (dalam Sobirin, 2014:50) yaitu: Pertama, individu membutuhkan pengalaman yang cukup agar mampu menguasai pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Kedua, efikasi diri akan muncul

manakala individu belajar dari orang lain yang mengerjakan pekerjaan yang sama. Ketiga, efikasi diri akan meningkat jika individu dipersuasi secara verbal. Keempat, cara individu menginterpretasikan reaksi fisiologis terhadap situasi yang menekan (*stressful*).

Didukung juga pemikiran konsep teori David McClelland (Robbins, 2001 : 173). Dalam teorinya *McClelland's Achievement Motivation Theory* atau teori motivasi prestasi McClelland. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu kebutuhan untuk pencapaian/prestasi, kebutuhan akan kekuasaan, dan kebutuhan akan kerjasama.

### **3. Kepribadian**

Rogers (1902-1987) dalam Munandar (1999) mengemukakan tiga kondisi dari pribadi yang kreatif ialah keterbukaan terhadap pengalaman, kemampuan untuk menilai situasi sesuai dengan patokan pribadi seseorang (*internal locus of evaluation*), dan kemampuan untuk bereksperimen, untuk “bermain” dengan konsep-konsep.

### **4. Keterampilan**

#### **a. Hard Skill**

*Hard skill* adalah kemampuan teknis yang melekat atau dibutuhkan dalam profesi tertentu. Selain itu, *hard skill* sering juga disebut dengan kemampuan intelektual (*intellectual ability*). Menurut Robbins (2008:57) kemampuan intelektual (*intellectual ability*) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menentukan berbagai aktivitas mental-berpikir, menalar dan memecahkan masalah.

#### **b. Soft Skill**

*Soft skill* merupakan kemampuan karakteristik yang dimiliki individu dalam merespon lingkungannya. *The Collins English Dictionary* (dalam Robles, 2012) mendefinisikan *soft skill* sebagai kualitas yang dibutuhkan tidak terkait dengan pengetahuan teknis. *Soft skill* merupakan kemampuan untuk berinteraksi dengan orang lain dan

kemampuan beradaptasi, juga kemampuan intrapersonal seperti kemampuan manajemen diri.

## **5. Kepemimpinan**

### **a. Kepemimpinan Otokratis**

Gaya kepemimpinan Otoriter/*Authoritarian* adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh (Hasibuan, 2003:171). Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

### **b. Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah bersama dengan bawahan, dengan cara melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan (Hasibuan, 2003:149).

### **c. Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass (Ancok, 2012:130-132), ada empat ciri pemimpin transformasional, yakni pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), kepedulian secara perseorangan (*individual consideration*), dan motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*).

### **d. Kepemimpinan Demokratis**

Menurut Robbins (2003:167) gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.

## **METODOLOGI**

### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kualitatif yaitu suatu pendekatan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa data-data tertulis atau lisan dari orang-orang dan pelaku yang diamati (Moleong, 1990). Dijelaskan lebih lanjut, penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan baik secara holistik maupun dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2008:6).

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Peneliti memilih penelitian studi kasus karena penelitian studi kasus berusaha menggambarkan kehidupan dan tindakan-tindakan manusia secara khusus pada lokasi tertentu dengan kasus tertentu.

### **B. Subyek dan Obyek Penelitian**

Dalam penelitian yang dilakukan peneliti ini menggunakan penelitian kualitatif sehingga penelitian ini memiliki subyek dan obyek penelitian. Subyek penelitian atau informan pertama adalah Aditya Novali selaku perupa dan tim produksi sebagai informan kedua. Obyek penelitian ini adalah manajemen penciptaan karya seni rupa. Penelitian kualitatif ditujukan untuk menggali makna, penghayatan, dan proses kontekstual, sehingga tidak melakukan generalisasi. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* atau sampel bertujuan.

### **C. Metode Pengumpulan Data**

#### **1. Wawancara (*Interview*)**

Moleong (2010) wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh kedua belah pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban.

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur. Jenis wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview*, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2009).

## **2. Observasi**

Observasi atau pengamatan dapat diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi ini menggunakan observasi partisipasi, di mana peneliti terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian (Sugiyono, 2006).

## **3. Dokumentasi**

Menurut Sugiyono (2003) studi dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif, dokumen berupa studi kepustakaan yakni menelusuri, mengumpulkan, dan mencatat data tertulis seperti buku-buku, majalah, catatan harian, keterangan ilmiah dari jurnal-jurnal, serta dokumen yang berisikan pendapat-pendapat dan teori-teori dari para ahli yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

## **D. Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian ini adalah proses menyusun data, yaitu mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola atau kategori agar dapat ditafsirkan, yang dilakukan melalui 3 macam kegiatan yang saling berhubungan dan berlangsung sebagaimana yang dikemukakan oleh John W. Creswell (1994) yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Manajemen dalam Proses Kreatif Penciptaan Karya Seniman di Studio dan di Residensi

Berdasarkan temuan dan analisis melalui ketiga variabel dalam penciptaan karya yaitu *input* (pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi) dan *output* (hasil karya) saling berhubungan.

Pada *input* (pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi) merupakan hal yang lebih penting untuk penciptaan karya. Hal ini *input* berperan sebagai penggerak utama aktivitas, sumber daya yang mendukung dan dasar pemikiran dalam tahap praproduksi. Berdasarkan pengalaman Aditya Novali dalam mengelola ide penciptaan karya, tidak ada tahapan yang pasti atau terstruktur pada proses praproduksi. Suatu ide bisa muncul darimana saja. Terkadang kemunculan ide dapat *solid* sejak dari awal sampai akhir, namun bisa juga berubah seiring berjalannya waktu.

Berdasarkan pemikiran tersebut, Aditya Novali percaya bahwa kualitas karya harus tetap bagus dan sebenarnya kualitas karya ada di dalam, meskipun secara visual berbentuk karya artistik. Melalui kepercayaan inilah yang dianut sebagai ideologi seninya. Pemikiran mengenai kriteria karya ini juga dipengaruhi berdasarkan latar belakang sejarah dan pengetahuan seni yang merupakan bagian dari prinsip seni rupa kontemporer. Sehingga Aditya Novali lebih berfokus mencari metode untuk menemukan ide daripada mengembangkan bentuk fisik ide karya tersebut. Menurutnya sebuah kualitas karya dibangun berdasarkan mulai dari tema dan gagasan yang matang, konteks, konten, konsep, tujuan awal pembuatan karya, hingga segala konsekuensinya. Konteks yang kuat dan sesuai dengan apa yang ingin disampaikan melalui eksekusi final karya merupakan hal paling penting. Melalui berbagai kriteria dan kualitas karya akan menjadi keyakinan seniman dan standar kerja penciptaan karya untuk berkompetisi di dunia seni. Hal ini sejalan dengan teori motivasi McClelland yang menyatakan kebutuhan pencapaian didorong adanya keinginan berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar keberhasilan.

Selain itu, keberadaan tim produksi juga mendukung proses aktivitas berkesenian Aditya Novali. Karakter di dalam tim produksi (tim tetap) sangat penting baginya. Selain kemampuan yang dimiliki, karakter si pekerja juga merupakan hal yang diutamakan seperti ketelitian, kesabaran dan keahlian. Keahlian tim produksi (tim tetap) di Studio diperoleh melalui proses pelatihan. Aditya Novali berusaha melatih mereka untuk bisa mengerjakan beragam keahlian. Berdasarkan temuan yang diperoleh mengenai sistem kerjanya, selama ini dibantu oleh pekerja tetap dan pekerja tidak tetap di dalam tim produksi Aditya Novali. Terkadang kemampuan pekerja tetap kurang memadai terkait keterbatasan waktu dan jadwal proyek penuh. Maka dibantu oleh pekerja tidak tetap atau pihak yang memiliki kompetensi. Hal ini juga berlaku di luar Studio atau Residensi, di mana Aditya Novali akan melibatkan pihak berkompeten meskipun tidak melibatkan tim produksi (tim tetap).

Selanjutnya, pada *output* (hasil karya) menurut Aditya Novali bahwa suatu penciptaan karya dimulai berdasarkan proyek, baik muncul dari motivasi atau inisiatif sendiri dan *ditrigger event* pameran. Sebuah rencana kerja untuk memulai pembuatan karya sedetail mungkin merupakan hal yang sangat penting bagi seniman. Hal ini untuk menghindari adanya kesalahan produksi dan ketidakefisienan dalam berkarya. Terkadang juga dilakukan improvisasi karya. Sedangkan pembagian pekerjaan disesuaikan dengan keahlian tim produksi juga penting dan berlaku di Studio maupun di Residensi. Berdasarkan temuan yang diperoleh bahwa setiap penciptaan karya memiliki tingkat kerumitannya masing-masing selama proses kreatif, tergantung dari rencana kerja dan jenis proyek tersebut.

## **B. Implementasi Manajemen Tim Produksi dalam Penciptaan Karya**

### **1. Proses Manajemen Tim Produksi**

Berdasarkan analisis manajemen tim produksi ditemukan memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing pada pola kerja seniman baik di Studio maupun di Residensi. Hal ini berdasarkan pengalaman seniman sesuai situasi, kondisi, dan tempat yang berbeda.

Berikut mengenai kelebihan dan kekurangan pada pola kerja seniman yang menerapkan manajemen tim produksi di Studio. Kelebihannya adalah dalam tahap perencanaan, seniman bisa membuat rencana kerja sesuai ekspektasinya dimana tim produksi mampu memenuhinya sesuai rencana kerja seniman. Meskipun hasil pekerjaannya tidak mengharuskan membentuk karya jadi. Pada tahap pengorganisasian, selain membagi tugas, seniman juga mengasah kemampuan lain seperti melatih keahlian tim produksinya. Dalam tahap pelaksanaannya, seniman memiliki tim produksi yang mudah untuk diajak bekerjasama menyelesaikan proyek. Selama proses dinamika kelompok selalu terjadi diskusi dengan tim bagaimana mengeksekusi sebuah proyek karena mereka memiliki keahlian dan lebih paham terkait teknis di bidangnya. Selain itu seniman bisa memberikan otoritasnya dimana tim produksinya bisa mengikuti sistem kerja dan pengarahan instruksi dari seniman. Pada tahap pengendalian, seniman bisa melakukan pengontrolan dan mengatur kerja tim sesuai kebutuhannya. Biasanya seniman akan melakukan evaluasi dalam tim untuk saling belajar dengan timnya. Secara kebetulan seniman memiliki tim yang tahu diri walaupun melakukan kesalahan.

Sedangkan kekurangannya adalah dalam tahap pengorganisasian, meskipun seniman sudah membagi tugas pada tim produksinya tetap ada keterbatasan kemampuan dan keahlian timnya, sehingga seniman perlu melatih mereka. Pada tahap pelaksanaannya terkadang tidak sesuai dengan apa yang direncanakan. Seperti hambatan waktu, adanya *time limit* untuk penyelesaian karya terkait batasan waktu jadwal proyek. Hal ini dikarenakan apabila jadwal proyek sudah penuh dan jumlah pekerja yang terbatas untuk menyelesaikan proyek dalam waktu tertentu. Selain itu, tim produksinya sering terjadi kesalahan terkait hal teknis dalam eksekusi proyek. Meskipun terkadang seniman juga melakukan hal yang sama. Selama proses diskusi juga sering terjadi kesalahpahaman dalam komunikasi dengan timnya. Hal ini dikarenakan bentuk pekerjaannya itu sendiri yaitu karya seni bukan produk, dimana adanya perbedaan ekspektasi terkait proyek. Sedangkan tahap pengendaliannya, yaitu kurangnya komunikasi dengan timnya saat seniman



tidak berada di tempat. Hal ini juga dikarenakan situasi dan kondisi yang tidak mendukung, ketika seniman berada di luar studio. Sehingga seniman tidak bisa melakukan pengontrolan kerja secara maksimal dan menjalin komunikasi intensif dengan tim tetapnya di studio.

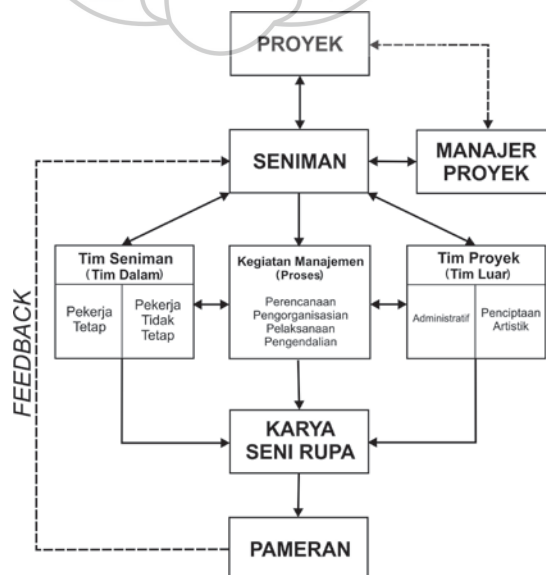
Selanjutnya kelebihan dan kekurangan pada pola kerja seniman yang menerapkan manajemen tim produksi di Residensi. Kelebihannya pada tahap perencanaan, sebelum seniman memulai proyek residensi, tidak ada aturan yang membatasi dan prosedur yang *rigid* yang diberikan oleh tim Cemeti, dan sebaliknya. Proyek residensi dimulai hanya dilakukan berdasarkan tahapan aktivitas. Hal ini tergantung dari sistem dan jenis proyek residensi tersebut. Selain itu seniman diberi kebebasan penuh untuk mengatur waktu dan jadwal terkait proyek sendiri. Sebagian besar proyek residensi yang dijalankan berdasarkan inisiatif dan motivasi si seniman. Dalam tahap pengorganisasian, seniman juga diberi fasilitas berupa bantuan asisten seniman maupun tim residensi sebagai *support system*. Namun, peran mereka hanya membantu dalam tahap pra-produksi, artinya mereka tidak terlibat hal teknis dalam proses eksekusi karya. Selain itu dibantu dalam jaringan pemilihan orang yang bisa diajak kerjasama sesuai kebutuhan proyek seniman, baik asisten maupun tim Cemeti. Pada tahap pelaksanaannya, selama diadakan pertemuan hingga jalinan kerjasamanya dengan seniman selama proses kreatif berjalan secara fleksibel dan organik. Hal ini dikarenakan tidak ada pimpinan layaknya di perusahaan. Jadi bentuk relasinya seperti pertemanan. Selain itu seniman selalu berdiskusi mengenai bagaimana mengeksekusi fisik proyek, proses kreatif dan diskusi mengenai gagasan bersama asisten maupun tim Cemeti. Sehingga melalui *knowledge sharing*, seniman bisa menambah pengetahuan dan pengalaman praktek seni. Juga membantu seniman untuk mengembangkan pengalaman berinteraksi dengan berbagai pihak dan beragam tempat yang dikunjunginya. Dalam tahap pengendalian, seniman bisa menerapkan perencanaan hingga pengontrolan kerja sendiri tanpa adanya hambatan kerjasama. Hal ini juga didukung adanya *superordinate goals*,

dimana pemberian *briefing* dan pengarahan instruksi yang jelas oleh si seniman.

Sedangkan, kekurangannya adalah tidak ada karena sebagian besar tidak mengalami hambatan yang berarti selama berada di Residensi. Semua pihak program Residensi yang membantu seniman, dalam relasi kerjasamanya berjalan dengan baik sesuai tujuan proyek. Hanya saja, seniman tidak bisa melakukan pengontrolan kerja dan menjalin komunikasi intensif dengan tim tetapnya di Studio. Hal ini dikarenakan seniman lebih berfokus pada proses Residensi.

## 2. Pembentukan Manajemen Tim Produksi dalam Penciptaan Karya Seni Rupa

Peneliti akan melakukan sintesa secara menyeluruh mengenai manajemen tim produksi dalam proses kreatif penciptaan karya seniman baik di Studio dan di Residensi. Berdasarkan temuan dan analisis melalui keempat variabel manajemen berdasarkan teori Manajemen oleh Nusa Putra yang merujuk pada teori Manajemen dalam proses penciptaan karya yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian saling berhubungan.



Gambar 4.1  
Alur Pembentukan Manajemen Tim Produksi dalam Penciptaan Karya Seni Rupa

Dalam tahap perencanaan pada ranah seni, diawali dari proyek terlebih dahulu sebagai dasar penciptaan karya. Proyek dapat ditentukan dari inisiatif sendiri atau *event* pameran. Setiap proyek pasti memiliki karakternya sendiri sehingga tidak mungkin menerapkan pola kerja yang *rigid*. Aditya Novali berusaha disiplin dalam menerapkan sistem kerja sehingga sebuah karya/proyek dapat terselesaikan tepat waktu dan berkualitas maksimal. Hal ini sejalan dengan *social cognitive theory* oleh Albert Bandura (1988, 1989) menjelaskan efektifitas manajemen, berfokus pada keyakinan diri (*self efficacy*) dimana pelaku dalam menjalankan tugas yang telah diberikan kepadanya. Setelah dilakukan perencanaan tahapan rencana kerja, maka pembentukan pemilihan orang yang terlibat dapat dibuat berdasarkan pembagian pekerjaan atau tugas sesuai keahlian dan pertimbangan kebutuhan seniman.

Pada tahap pengorganisasian, jika berada di Studio, dalam sistem kerja tim produksi Aditya Novali dibagi menjadi pekerja tetap dan pekerja tidak tetap. Pemilihan pekerja tetap tentu akan memberikan pengaruh yang besar karena di dalam tim tetap terdapat orang-orang terdekat seniman tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian Aldi dan Utomo (2003) yang membahas faktor pembentuk manajemen proyek, bahwa pemilihan anggota tim dalam kedekatan hubungan antar pribadi anggota tim memberikan pengaruh yang berbeda kemungkinan dapat mengurangi terjadinya konflik. Meskipun pekerja tetap sudah memiliki keahlian, tetap akan diberikan pelatihan untuk mengembangkan keahlian lain yang beragam. Sedangkan pemilihan pekerja tidak tetap berdasarkan orang yang ahli di bidangnya dan ikatan relasi kerjasama hanya sebatas kebutuhan proyek. Hal ini pemilihan pekerja tidak tetap juga berlaku di luar Studio tergantung proyek yang ditanganinya, misalnya seperti Residensi. Dalam pembagian tugas pun mempunyai ranah tanggung jawab masing-masing. Hal ini berkaitan dengan peningkatan efikasi diri menurut Bandura (dalam Sobirin, 2014:50) yaitu individu membutuhkan pengalaman yang cukup agar mampu menguasai pekerjaan yang menjadi

tanggung jawabnya. Selain itu, efikasi diri akan muncul manakala individu belajar dari orang lain yang mengerjakan pekerjaan yang sama. Untuk kasus di Studio, seniman berperan dalam ide dan gagasan yang merupakan ranah mutlak baginya. Tim tetap hanya berperan dalam hal teknis eksekusi karya atau proyek. Keberadaan tim tetap Aditya Novali pun bisa dilibatkan dengan tim proyek hanya untuk pendisplayan karya, tergantung bentuk karya tersebut misalnya karya instalasi karena terkait hal teknis perakitan karya. Bahkan bisa juga tim tetap tidak dilibatkan dalam proyek, seperti kasus Residensi.

Selanjutnya tahap pelaksanaan, Aditya Novali selalu memberikan *briefing* dan instruksi yang jelas tentang apa yang harus dikerjakan, karena merupakan hal mendasar untuk mewujudkan sesuatu. Hal juga sejalan dengan penelitian Aldi dan Utomo (2003) yang mengatakan *superordinate goals* merujuk pada kesepahaman anggota tim tentang hasil akhir suatu proyek. *Superordinate goals* juga berlaku untuk *briefing* dan pengarahan instruksi sebagai pembentuk kerjasama. Hal ini dilakukan tidak hanya dalam tim produksinya namun di semua proyek yang ditangainya. Menurutinya semakin jelas rencana dan instruksi yang diberikan, semakin sedikit kesalahan yang mungkin terjadi. Selain itu, tetap menciptakan suasana kerja yang nyaman di dalam tim tetap Aditya Novali. Tidak hanya di dalam tim tetap saja, Aditya Novali juga akan menciptakan relasi kerjasama yang nyaman dengan berbagai pihak, seperti ketika berada di Residensi. Dalam berdiskusi tim tetap hanya memberikan masukan atau input yang berkaitan dengan hal teknis saja. Adanya proses diskusi dalam tim produksi menunjukkan kepemimpinan yang bersifat transformasional, partisipatif, dan demokratis, di mana komunikasi antara seniman dan tim produksi saling mendengarkan, terjadi *sharing* pengetahuan, dan saling menerima. Sedangkan untuk berdiskusi mengenai gagasan, Aditya Novali tidak mengharapkan tim produksinya mengetahui tujuan dari proyek atau karya yang diciptakan. Tim tetap hanya ditugaskan untuk mengikuti cara kerja seniman. Hal ini

menunjukkan adanya gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Aditya Novali yaitu kepemimpinan otoriter. Gaya kepemimpinan Otoriter/*Authoritarian* adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh (Hasibuan, 2003:171). Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Sedangkan di Residensi, terjadi diskusi dalam hal pengembangan gagasan dan kontekstual tetapi tidak terlibat dalam hal teknis eksekusi proyek. Kerjasama dalam tim berjalan dinamis, meskipun tidak ada pimpinan dalam proses tersebut. Namun hal ini tetap menunjukkan adanya gaya kepemimpinan demokratis, partisipatif, dan transformasional.

Dalam pengendalian, tetap dilakukan meskipun situasi dan kondisi yang berbeda. Untuk kasus di Studio, ketika ada proyek yang dikerjakan pengontrolan kerja tim tetap dilakukan hingga selesai. Namun, jika jadwal proyek sudah penuh dan adanya keterbatasan waktu dan jumlah pekerja, maka akan diserahkan ke luar Studio, dan tetap dilakukan pengontrolan oleh Aditya. Di satu sisi jika tidak ada proyek di Studio dan seniman tidak berada di tempat, maka pengontrolan kerja tim produksi tidak berjalan maksimal meskipun proses kerja melambat. Meskipun tidak ada seniman yang memimpin maupun mengendalikan proses kerja, masing-masing dari pekerja tetap akan mengontrol sendiri. Hal ini menunjukkan adanya kemampuan keterampilan berpikir untuk menyelesaikan masalah. Bahkan sependapat dengan pemikiran Robles (2012) yang menjelaskan mengenai *softskill*, di mana *softskill* terjadi ketika berinteraksi dengan orang lain, mampu beradaptasi, juga berhubungan dengan kemampuan intrapersonal seperti manajemen diri sendiri. Sedangkan untuk kasus Residensi, tidak ada hambatan dalam pengontrolan pekerjaan dan berjalan sesuai tujuan proyek. Di sini Aditya Novali berperan sebagai seniman atau partisipan program Residensi. Untuk evaluasi kerja tetap dilakukan Aditya Novali baik di Studio

maupun Residensi, bahkan di setiap proyek yang ditanganinya. Segala macam hambatan dan kendala dalam tim tetap sering dialami Aditya Novali di Studio, namun hambatan tidak terjadi ketika di Residensi. Melalui evaluasi kerja yang dilakukan ini sebagai *feedback*, bisa mengetahui kekurangan dan kesalahan yang harus diperbaiki. Hal ini merupakan sebuah refleksi untuk bisa saling belajar satu sama lain dalam proses kerjasama tim di proyek selanjutnya.

### **C. Implikasi Manajemen**

#### **Relevansi Manajemen Tim Produksi dalam Penciptaan Karya**

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari semua analisis melalui studi kasus di atas, adanya implikasi manajemen bahwa manajemen tim produksi dapat dilakukan pada penciptaan karya, khususnya ranah seni rupa. Namun, ditemukan tidak adanya relevansi manajemen tim produksi pada proses penciptaan karya yang dilakukan di Studio dan Residensi, melainkan adanya beberapa catatan proses yang berbeda disesuaikan pola kerja, situasi, kondisi, dan tempat seniman biasa berada. Dalam proses penciptaan karya di Studio dan Residensi akan terdapat perbedaan polanya karena menyangkut berbagai hal, situasi, dan interaksi yang berbeda.

#### **1. Manajemen Penciptaan Karya Seni Rupa dalam Proses Kreatif di Studio Aditya Novali**

Selama ini Aditya Novali mempunyai cara yang berbeda dalam penciptaan karyanya. Dalam rutinitas kerjanya, Aditya mengelola karya seni sendiri dengan dibantu tim untuk penciptaan produksi. Tim produksi ini memiliki hubungan kerja terikat yang bersifat personal (tim produksi pribadi), berperan penting membantu Aditya Novali dalam merealisasikan imajinasinya untuk mewujudkan karya seni artistik dan mendukung proses aktivitas berkeseniannya. Aditya Novali selalu membuat karya berdasarkan proyek seni yang diterimanya dimana cara penanganannya pun berbeda di setiap proyek. Hal ini Aditya Novali melihat setiap proyek pasti memiliki karakternya sendiri, sehingga tidak mungkin dia menerapkan pola kerja

yang *rigid*. Maka, Aditya Novali berusaha untuk selalu disiplin membuat rencana kerja sedetail mungkin dalam menerapkan sistem kerjanya sendiri sebagai seorang seniman.

## **2. Manajemen Penciptaan Karya Seni Rupa dalam Proses Kreatif di Residensi Cemeti**

Cemeti adalah penyelenggara kegiatan residensi atau program residensi, memiliki tim kerja Cemeti seperti manajer proyek/pengelola residensi hingga asisten seniman. Dalam hubungan kerjasama ini atau dalam kerangka program, seniman adalah partisipan. Cemeti sebuah institusi yang mengakomodasi banyak seniman dan jenis maupun bentuk karyanya. Meskipun di dalam infrastruktur manajemen seni tanpa adanya kriteria dan batasan yang jelas, tetap ada kesepakatan yang dibangun dalam relasi kerjasama. Kesepakatanannya akan dibentuk melalui pertemuan atau *weekly meeting*. Di pertemuan itu semua tim kerja Cemeti, seniman, dan asisten akan selalu berkumpul dan membicarakan mengenai suatu tujuan berdasarkan ketertarikan seniman. Hal itu juga merupakan langkah awal untuk membangun kolaborasi atau membangun kerjasama untuk merealisasikan gagasan seniman, atau proyeknya. Cemeti hanya bisa merekomendasikan jejaring tertentu, tetapi keputusan untuk bekerja dengan siapa pun itu merupakan keputusannya seniman.

Berdasarkan manajemen tim produksi dalam penciptaan karya meskipun ditemukan beberapa perbedaan namun terdapat pula persamaan yaitu tetap dilakukan berdasarkan rencana kerja seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Selain itu didukung juga adanya persamaan dalam faktor-faktor pembentuk kerjasama seperti komunikasi dalam hal *knowledge sharing* untuk berbagi pengetahuan dan pemahaman. Selain itu, *superordinate goals* dimana pemberian *briefing* untuk kesepahaman antar anggota tim mengenai hasil akhir suatu proyek. Komunikasi merupakan hal penting dalam kerjasama tim.

## **KESIMPULAN**

### **1. Ideologi Seni dan Arti Penting Manajemen Tim dalam Penciptaan Karya**

Berdasarkan dorongan yang mendasari konsep cara pandang maupun pengalaman estetik dalam penciptaan karya artistik selama ini, Aditya Novali percaya bahwa kualitas karya harus tetap bagus dan sebenarnya kualitas karya ada di dalam, meskipun secara visual berbentuk karya artistik. Melalui kepercayaan inilah yang dianut sebagai ideologi seninya. Sehingga Aditya Novali lebih berfokus mencari metode untuk menemukan ide daripada mengembangkan bentuk fisik ide karya tersebut. Menurutnya sebuah kualitas karya dibangun berdasarkan mulai dari tema dan gagasan yang matang, konteks, konten, konsep, tujuan awal pembuatan karya, hingga segala konsekuensinya. Konteks yang kuat dan sesuai dengan apa yang ingin disampaikan melalui eksekusi final karya merupakan hal paling penting. Sedangkan arti dari sebuah manajemen tim produksi dalam penciptaan karya, menurut Aditya Novali berpendapat bahwa semakin baik dan terencana sebuah manajemen kerja, akan menghasilkan dan menyelesaikan sebuah karya atau proyek dengan baik dan efisien.

### **2. Implementasi Manajemen Tim Produksi dalam Penciptaan Karya**

Dalam tahap perencanaan pada ranah seni, diawali dari proyek terlebih dahulu sebagai dasar penciptaan karya yang ditentukan dari inisiatif sendiri atau *event* pameran. Setiap proyek pasti memiliki karakternya sendiri dan pola kerja yang tidak *rigid*. Aditya Novali berusaha disiplin dalam menerapkan sistem kerja melalui rencana kerja yang dibuatnya. Pada tahap pengorganisasian, dilakukan pemilihan orang dan pembagian pekerjaan sesuai keahlian serta pertimbangan kebutuhan seniman. Jika berada di Studio, dalam sistem kerja tim produksi Aditya Novali dibagi menjadi pekerja tetap dan pekerja tidak tetap. Pemilihan pekerja tetap tentu akan memberikan pengaruh yang besar karena di dalam tim tetap terdapat orang-orang terdekat seniman tersebut. Selanjutnya tahap pelaksanaan, Aditya Novali selalu memberikan *briefing* dan instruksi yang jelas tentang apa yang harus dikerjakan, karena merupakan hal mendasar untuk mewujudkan sesuatu.



*Superordinate goals* juga berlaku untuk briefing dan pengarahan instruksi sebagai pembentuk kerjasama. Hal ini dilakukan tidak hanya dalam tim produksinya namun di semua proyek yang ditangainya. Menurutnya semakin jelas rencana dan instruksi yang diberikan, semakin sedikit kesalahan yang mungkin terjadi. Dalam pengendalian, tetap dilakukan meskipun situasi dan kondisi yang berbeda. Untuk kasus di Studio, ketika ada proyek yang dikerjakan pengontrolan kerja tim tetap dilakukan hingga selesai. Namun, jika jadwal proyek sudah penuh dan adanya keterbatasan waktu dan jumlah pekerja, maka akan diserahkan ke luar studio, dan tetap dilakukan pengontrolan oleh Aditya. Di satu sisi jika tidak ada proyek di Studio dan seniman tidak berada di tempat, maka pengontrolan kerja tim produksi tidak berjalan maksimal meskipun proses kerja melambat. Meskipun tidak ada seniman yang memimpin maupun mengendalikan proses kerja, masing-masing dari pekerja tetap akan mengontrol sendiri. Untuk evaluasi kerja tetap dilakukan Aditya Novali di setiap proyek yang ditanganinya.

### **3. Relevansi Manajemen Tim Produksi dalam Penciptaan Karya**

Adanya perbedaan manajemen tim produksi dalam penciptaan karya di Residensi dan Studio Aditya Novali. Pada kasus Residensi, lebih menekankan *post studio* residensi bahwa studio itu hanya sebagai ruang transit gagasan, sehingga seniman residensi selalu pergi keluar untuk berinteraksi. Pada perencanaan, tidak ada aturan dan prosedur yang membatasi hanya tahapan aktivitas. Pengorganisasian, pembagian tugas hanya berfokus pada eksekusi fisik proyek juga proses kreatif dan diskusi mengenai gagasan. Pemilihan orang yang ahli (artisan, pengrajin, dan sebagainya). Pelaksanaannya, bentuk relasi kerjasama seperti rekan kerja dan pertemanan. Adanya gaya kepemimpinan demokratis, partisipatif, dan transformasional. Pengontrolan kerja tidak mengalami hambatan terkait proyek. Sedangkan kasus studio Aditya Novali, dalam rutinitas kerjanya di Studio, dia mengelola karya seni sendiri dengan dibantu tim untuk penciptaan produksi. Aditya Novali selalu membuat karya berdasarkan proyek seni (inisiatif sendiri atau *event* pameran) yang diterimanya dimana cara

penanganannya. Dalam perencanaan, ada aturan dan prosedur dalam sistem kerja. Pada pengorganisasian, pembagian tugas tim hanya berfokus pada teknis eksekusi karya atau proyek. Meskipun tim sudah memiliki keahlian, perlu adanya pelatihan keahlian lain yang beragam (pekerja tetap). Pelaksanaannya, bentuk relasi kerjasama seperti rekan kerja, dan atasan-bawahan. Adanya gaya kepemimpinan otokratis, partisipatif, transformasional, dan demokratis. Pengontrolan kerja terkadang tidak berjalan maksimal, tergantung ada tidaknya proyek. Persamaannya yaitu adanya rencana kerja, komunikasi dalam *knowledge sharing* dan pemberian *briefing*. Komunikasi merupakan hal penting dalam kerjasama tim.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. 2012. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Erlangga.
- Aldi, B.E. & Utomo, H. 2003. *Kerjasama Tim Lintas Fungsi Dan Kinerja Manajemen Proyek*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol. 18, No. 4, 2003, 391 – 401.
- Anusapati. 2015. *Patung dalam Seni Rupa Kontemporer Indonesia*. Jurnal Kalam vol. 27. Jakarta: Salihara.
- Creswell, J.W. 1994. *Qualitative and Quantitative Approach*. California: Sage Publication.
- Hasibuan, H.M. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kusuma, Y.A., Soeteja, Z.S. & Sukaya, Y. 2013. *Analisis Deskriptif Pola Manajemen Dan Karya Seni Rupa Program Residensi 'Transit#1' Di Selasar Sunaryo Art Space*. Disertasi Doktor. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Juliasuti, Nuraini. 2015. *Makan Angin #2*. Yogyakarta: Cemeti Art House.
- Moleong, L.J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Putra, N. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif Manajemen*. Jakarta: PT. RajaGrasindo Persada.
- Rakhmat, Jalaluddin. 1996. *Psikologi Komunikasi*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Rais, M. 2013. *Project-Based Learning: Inovasi Pembelajaran Yang Berorientasi Soft Skills*. Proseding Seminar Nasional Pendidikan Teknologi dan Kejuruan Fakultas Teknik. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. 2018. *Perilaku Organisasi*. Edisi Enam Belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Sp., Soedarso. 1996. *Cerita Tentang Pembinaan Seni*. Pameran lukisan Aditya Novali: transisi masa kanak ke remaja. Yogyakarta: Purna Budaya.
- Sudjojono, S. 2000. *Seni Lukis, Kesenian, dan Seniman*. Yogyakarta: Yayasan Aksara Indonesia.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Supangkat, J. 2011. *INDOSCAPE : A "Geo History" A Solo Exhibition by Aditya Novali*. Yogyakarta : Galeri Canna.
- Wardany, Octalya P. 2016. *Proses Kreatif Penciptaan Seni Lukis Studi Kasus Pameran Tunggal Ugo Untoro "Melupa"*. Tesis. Yogyakarta: Program Penciptaan dan Pengkajian Seni Pascasarjana Institut Seni Indonesia.
- Wibowo, M. dan Wiguna, I Putu A. 2015. *Pengaruh Manajemen Proyek Terhadap Keberhasilan Desainer Interior di Surabaya*. Disertasi Doktor. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Yin, Robert K. 2015. *Studi Kasus "Desain & Metode"*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.