

**ANALISIS PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA PADA PAMERAN BIENNALE JOGJA XV EQUATOR #5**



JURNAL PENGKAJIAN

Oleh:

Ladija Triana Dewi

1600087026

**PROGRAM STUDI S-1 TATA KELOLA SENI
JURUSAN TATA KELOLA SENI
FAKULTAS SENI RUPA
INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA
2020/2021**

**ANALISIS PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA PADA PAMERAN BIENNALE JOGJA XV EQUATOR #5**



JURNAL PENGKAJIAN

Oleh:

Ladija Triana Dewi

1600087026

**Tugas Akhir Ini Diajukan Kepada Fakultas Seni Rupa
Institut Seni Indonesia Yogyakarta sebagai
Salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Sarjana S-1 dalam bidang
Tata Kelola Seni
2020/2021**

Naskah jurnal pengkajian ini telah diterima oleh Tim Pembimbing Skripsi Pengkajian Seni Jurusan Tata Kelola Seni, Fakultas Seni Rupa, Institut Seni Indonesia Yogyakarta pada Rabu, 3 Februari 2021



Pembimbing I

Trisna Pradita Putra, S.Sos., M.M
NIP. 19861005 201504 1 001
Pembimbing I/ Anggota Penguji

Mengetahui,


Ketua Jurusan Tata Kelola Seni
Program Studi Tata Kelola Seni
Dr. Mikke Susanto, S.Sn., M.A.
NIP. 19731022 200312 1001

**ANALISIS PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA
PAMERAN BIENNALE JOGJA XV EQUATOR #5**

Oleh:

**LADIJA TRIANA DEWI
NIM: 1600087026**

**PROGRAM STUDI S-1 TATA KELOLA SENI JURUSAN TATA KELOLA SENI
FAKULTAS SENI RUPA
INSTITUT SENI INDONESIA YOGYAKARTA
2020/2021**

ABSTRAK

Yayasan Biennale Yogyakarta (YBY) adalah yayasan non profit yang bergerak dalam bidang seni dan budaya sebagai upaya dalam menjaga keberlangsungan perhelatan BJ secara berkala. Latar peneltian ini adalah Pameran Biennale Jogja XV Equator #5 dengan tema “*Do We Live In The Same Playground?*” Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis penerapan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia yang telah dilakukan. Metode penelitian menggunakan kualitatif desriptif dengan menggunakan acuan kerangka Teori Manajemen SDM yang terdiri dari Analisis Pekerjaan, Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan dan Perencanaan Pengadaan Personel SDM serta Evaluasi Penilaian Kinerja. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan tiga metode yaitu observasi partisipan, wawancara, dan penggunaan dokumen. Temuan-temuan fenomena yang terjadi di lapangan di antaranya sudah mengaplikasikan aspek manajemen SDM sesuai pada teori, namun terdapat beberapa aspek manajemen yang belum diaplikasikan. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa manajemen perencanaan SDM pada proses analisis pekerjaan dan perencanaan pengadaan SDM sudah dilakukan namun pada proses pelaksanaannya minim pencatatan, pengarsipan dan pendistribusian data deskripsi dan spesifikasi pekerjaan dalam bentuk catatan tertulis maupun bagan organisasional dan bagan proses secara detail. Pameran BJ XV Equator #5 memerlukan metode evaluasi praktik Manajemen SDM dan merumuskan strategi Manajemen SDM yang tepat dengan merujuk pada hasil evaluasi dan menimbang karakteristik Yayasan sesuai visi misi, serta untuk membentuk efektifitas kebijakan praktik Manajemen SDM yang berdaya dengan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif.

Kata kunci: Biennale Jogja Equator XV #5, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Seni, Pameran Seni Rupa Kontemporer.

ABSTRACT

Yogyakarta Biennale Foundation is as a non-profit foundation engaged in the arts and culture as an effort to maintain the continuity of Biennale Jogja Exhibitions. The object of this research is the exhibiton of the Biennale Jogja XV Equator #5 with the theme “Do We Live In The Same Playground ?”. The purpose of this study was to identify and analyze the application of Human Resource Management practices. The research method uses descriptive qualitative using HR Management Theory which consists of Job Analysis, Job Descriptions, Job Spesifications and HR Personel Procurement and Performance Appraisal Evaluation. The data collection technique was carried out using three methods, namely participant observation, interviews, and document. The findings of phenomena that occur in the field include applying aspects of management according to theory, but there are several aspects of management that have not been applied. The results of the study concluded that HR planning management in the process of Job analysis and HR procurement planning had been carried out, but in the implementation process, there was minimal recording, filing and distribution of job descriptions and spesification in the form of written notes and detailed organitational charts and process charts. Biennale Jogja XV Equator #5 exhibition requires a method of evaluating HR Management practices and formulating an appropriate HR Management strategy by referring to the evaluation results and considering the characteristics of The Foundation according to the vission and mission, as well as to form the effectiveness of an empowered HR Management practice policies with a healthy and conducive work environment.

Keywords: Biennale Jogja Equator XV #5, Human Resource Management, Art Management, Contemporary Art Exhibition.

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Sektor seni budaya di Indonesia dan Daerah Istimewa Yogyakarta (D.I.Y) telah berkembang menjadi semakin pesat dengan menggunakan beragam *branding*, mulai dari tradisi warisan budaya, edukasi pendidikan, pariwisata, industri ekonomi kreatif, hingga konservasi alam mampu diwacanakan secara global melalui konteks seni. Hal ini mendasari banyaknya lembaga baik instansi pemerintah maupun swasta di berbagai daerah untuk mulai membangkitkan kesadaran potensi seni budaya yang dimiliki dengan menyelenggarakan berbagai acara seni budaya.

Provinsi D.I.Y memiliki Perguruan Tinggi seni tertua di Indonesia yaitu Akademi Seni Rupa Indonesia (ASRI) Yogyakarta yang kini bernama Institut Seni Indonesia (ISI) Yogyakarta, sehingga D.I.Y dikenal sebagai arena seni yang penting dalam sejarah dan ekosistem seni di Indonesia. Pada saat ini, konteks perhelatan acara seni budaya yang dirujuk memiliki cakupan yang lebih luas, tidak hanya berfokus pada satu disiplin dan seringkali dibentuk dengan pengemasan sebagai acara festival.

Pada tahun 2019, ditemukan data terkait kalender penyelenggaraan festival di D.I.Y dengan mencapai jumlah puluhan, diantaranya adalah Pekan Budaya Tionghoa, Kustomfest, *Jogja Fashion Carnival*, Keroncong Plesiran Festival, dan *International Kite Festival*.¹ Data yang ditemukan dalam laman digital Dinas Pariwisata tersebut dimungkinkan belum mencakup keseluruhan *event/festival* yang telah diselenggarakan sepanjang tahun 2019. Kemungkinan tersebut dikarenakan banyaknya penyelenggaraan *event* dalam bidang seni dan budaya, baik itu pameran seni rupa, pertunjukan maupun pemutaran film seringkali diadakan dengan skala yang lebih kecil.

Kebutuhan dengan melihat pentingnya aktivitas sokong menyokong antar pengelola *event* festival memunculkan inisiasi pembentukan Jogja festival pada tahun 2017 untuk menjadi wadah bersinergi, dengan jumlah keanggotaan yang dimiliki sebanyak 15, diantaranya adalah perhelatan yang rutin diselenggarakan seperti Art Jog, Pesta Boneka, Festival Film Dokumenter, Ngayogjazz, dan Biennale Jogja.² Salah satu dari peristiwa penyelenggaraan event tersebut yakni Biennale Jogja menjadi latar penelitian ini.

Membicarakan ekosistem seni di Yogyakarta akan merujuk pada kuantitas jumlah seniman yang sangat banyak. Sampel sederhananya, Institut Seni Indonesia (ISI) Yogyakarta setiap tahunnya menerima mahasiswa seni, sehingga setiap tahunnya akan selalu ada regenerasi Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki proyeksi menjadi seniman. Adapun jurusan Tata Kelola Seni yang mendalami fokus pada ranah pengelolaan seni baru terbentuk pada tahun 2014. Merujuk dari peristiwa tersebut, kerap terjadi pola kerja rangkap yakni seniman merangkap kerja sebagai pengelola seni. Fenomena ini bisa dan dimungkinkan terjadi apabila skala pameran tidak begitu

¹ Tim Humas, 4 Februari 2019. *Dispar DIY Launching 47 Event Unggulan DIY 2019*. <https://jogjaprovo.go.id/berita/detail/7488-dispar-diy-sampaikan-47-event-unggulan-diy>. Diakses pada Senin 6 April 2020 pukul 15:00 WIB.

² *Tentang Jogja Festivals*. <https://jogjafestivals.com/about>. Diakses pada Senin 6 April 2020 pukul 14:30 WIB.

besar, namun pada skala yang lebih besar, diperlukan sistem pengelolaan yang lebih terstruktur baik dalam pengelolaan produksi karya maupun produksi manajemen pameran. Diperlukan juga untuk melihat kebutuhan dari berbagai jenis-jenis pameran yang memiliki beberapa aspek di antaranya mengenai Tipe Pameran, Karakter Pameran, Tempo Pameran, dan Struktur Lokasi yang nantinya akan berkaitan dengan strategi manajemen, pengaturan Sumber Daya Manusia, dan sumber daya lainnya. (Susanto, Mikke. 2004:36).

Pameran Biennale Jogja (BJ) merupakan perhelatan pameran seni rupa yang pertama kali diadakan pada tahun 1988. Pada tanggal 23 Agustus 2010, Yayasan Biennale Yogyakarta (YBY) dibentuk atas dorongan Kepala Taman Budaya Yogyakarta yang menjabat saat itu yaitu Dyan Anggraini, dan inisiasi dari beberapa tokoh dan panitia yang terlibat pada Pameran Biennale Jogja sebelumnya pada tahun 2009, di antaranya adalah Butet Kartaradjasa, Kusen, Kusworo Bayu Aji, Yustina Neni, Suwarno Wisetotromo, Anggi Minarni, Oei Hong Djien, Nindityo Adi Purnomo, Mella Jaarsma.³ BJ memiliki program BJ Equator yang telah bekerjasama dengan negara-negara dalam garis equator untuk mengangkat isu fenomena sosial budaya melalui karya seni. Perhelatan dengan konsep Equator dilangsungkan setiap 2 tahun sekali ini telah bekerja sama dengan seniman dari beberapa negara, diantaranya : Indonesia dengan India (Biennale Jogja XI 2011), Indonesia dengan negara – negara Arab (Biennale Jogja XII 2013), Indonesia dengan negara-negara di benua Afrika (Biennale Jogja XIII 2015), Indonesia dengan negara-negara Amerika Latin (Biennale Jogja XIV 2017), dan pada Biennale Jogja XV 2019 bekerja sama dengan negara-negara Asia Tenggara.⁴

Durasi pelaksanaan pameran yang cukup lama selama 40 hari membutuhkan praktik manajemen dalam persiapan hingga paska Pameran, baik dalam bidang wacana, produksi, publikasi, keuangan, administratif dan lain sebagainya. Bidang-bidang tersebut mempunyai satu muara yang perlu mendapatkan perhatian paling mendasar, yakni mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manusia sebagai instrumen penting dalam setiap pekerjaan memiliki kompleksitas tersendiri untuk diteliti. Adapun dalam ranah pengelolaan seni, topik ini masih belum mendapat perhatian yang signifikan. Hal ini dikarenakan banyaknya pekerjaan pengelolaan seni dengan sistem proyek, dengan demikian tidak seperti sebuah perusahaan pada umumnya dimana durasi kerja SDM bersifat jangka panjang dan menetap, seringkali pekerjaan yang tersedia dalam ranah pengelolaan seni bersifat jangka pendek. Hal ini kemudian memerlukan penanganan manajemen SDM yang berbeda.

Arena seni di Yogyakarta dikenal dengan praktik seni yang begitu fleksibel, begitupun dengan praktik pengelolaannya yang masih belum terkelola dengan baik dan mengesampingkan aspek manajerial yang terstruktur dan lebih mengedepankan asas gotong royong tanpa dasar manajemen yang jelas. Hal ini berkaitan erat dengan

³ Wawancara langsung dengan Alia Swastika, wawancara dilaksanakan pada Sabtu, 12 Desember 2020.

⁴ *Tentang Biennale Jogja*. <https://www.biennalejogja.org/tentang-biennale-jogja/> . Diakses pada 8 September 2019 .

nilai karakter budaya yang dimiliki, serta kebiasaan yang sudah berlangsung cukup lama. Fenomena ini kemudian dapat berimbas pada keberlangsungan perhelatan pameran khususnya dan ekosistem seni umumnya. Seperti yang sudah disampaikan sebelumnya bahwa setiap bidang pengelolaan mempunyai unsur utama pada Sumber Daya Manusiannya, sehingga aspek-aspek yang berkaitan dengan keberadaan sumber daya tersebut dalam sebuah pameran seni perlu diperhatikan.

Proses persiapan pelaksanaan pameran dari dimulainya perencanaan terkait tema, *timeline*, anggaran kemudian dikoordinasikan kepada divisi kerja dengan terlebih dahulu membentuk tim kerja untuk pendelegasian rencana pekerjaan. Idealnya proses demi proses tersebut dilakukan secara bertahap, akan tetapi selalu terdapat fenomena- fenomena tidak terduga yang menuntut kerja simultan dan reaksi situasional. Hal-hal demikian sedikit banyak dapat mempengaruhi kinerja SDM, baik itu semakin memperlancar atau bahkan menghambat produktivitas kinerja.

Temuan fenomena tersebut membuat praktik fleksibilitas dalam ranah pengelolaan seni dan harapan akan profesionalitas melalui standar-standar teori manajemen yang ada perlu dilihat dengan melihat sensitivitas SDM dan menitik beratkan nilai peran manusia sebagai sumber daya yang berdaya. Merujuk pada hal tersebut, dengan demikian perlu adanya distribusi pengetahuan berdasarkan pengalaman praktik pengelolaan pameran seni untuk dapat mengukur kesiapan berbagai aspek manajemen, khususnya dalam penelitian ini adalah Manajemen SDM dalam sebuah pameran seni.

Penelitian ini perlu dilakukan untuk mengkaji lebih lanjut terkait Manajemen SDM yang dipraktikkan oleh tim pelaksana perhelatan Pameran BJ XV Equator #5. Diketahui, esensi dari bidang ilmu manajemen dan seni seringkali dianggap bertolak belakang. Bidang manajemen mempelajari agar segala sesuatunya terkelola dengan baik dan terstruktur, sebaliknya dengan bidang seni yang lebih dikenal dengan fleksibilitasnya. YBY sebagai organisasi non profit yang bergerak di bidang seni budaya dan sebagai lembaga pelaksana Pameran BJ juga tidak lepas dari pola kerja yang fleksibel. Penelitian ini diharapkan mampu memaparkan praktik manajemen SDM yang sudah diterapkan dalam perhelatan Pameran Biennale Jogja XV Equator #5.

2. Rumusan Masalah

Bagaimana praktik Manajemen SDM yang diterapkan pada perhelatan Pameran Biennale Jogja XV Equator #5?

3. Tujuan Penelitian

Mendeskripsikan praktik manajemen SDM yang dilakukan dalam penyelenggaraan Pameran Biennale Jogja XV Equator #5 dan menganalisisnya berdasarkan pada hasil observasi partisipan dan landasan teori.

4. Metode Penelitian & Analisis Data

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku,

persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. (Moleong, J. Lexy. 2017:6). Analisis berarti mengolah data, mengorganisir data, memecahkannya dalam unit-unit yang lebih kecil, mencari pola dan tema-tema yang sama. (Raco, JR, 2010:122). Pada proses analisis data turut dilakukan reduksi data, yakni kegiatan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mencari tema dan polanya. (Gunawan, Imam, 2013:12).

5. Ruang lingkup penelitian

Latar belakang objek penelitian ini adalah penyelenggaraan Pameran Biennale Jogja XV Equator #5. Pada penelitian ini, akan ditelusuri proses manajemen SDM yang berkaitan dengan metode kerja dalam proses perencanaan pekerjaan yakni menuliskan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan, proses pengadaan SDM yakni metode perekrutan dan penyeleksian, implementasi pekerjaan, serta penilaian dan evaluasi kinerja. Pemilihan perhelatan Biennale Jogja XV Equator #5 sebagai ruang lingkup penelitian dikarenakan Pameran Biennale Jogja memiliki nilai kontekstual dan karakter tersendiri dalam semangat perhelatannya yang sarat akan nilai edukasi. Peneliti juga memiliki konsentrasi untuk menganalisis sistem kerja dan ekosistem kerja yang terjadi pada pelaku industri kreatif, khususnya adalah pengelola Pameran seni.

6. Batasan Ruang Lingkup Penelitian

Untuk mempersempit dan mempertajam penelitian, peneliti membatasi ruang lingkup penelitian pada penjabaran secara deskriptif dan naratif mengenai aktivitas praktik manajemen SDM yang meliputi analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Dilanjutkan dengan praktik pengadaan SDM yakni perekrutan dan penyeleksian, implementasi pekerjaan, serta penilaian dan evaluasi kinerja. Penulis belum akan sampai pada pembahasan secara eksplanatif yang menganalisis hubungan sebab akibat mengenai fenomena praktik manajemen SDM yang dilakukan pada Pameran Biennale Jogja XV Equator #5.

7. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penyusunan penelitian ini menggunakan beberapa metode, meliputi;

a. Observasi partisipan

Observasi partisipan adalah bagian dari kerja lapangan budaya dan melibatkan keikutsertaan peneliti dengan individu yang di observasi atau komunitas. (Endraswara, Suwardi 2006:140). Peneliti terlebih dahulu melaksanakan Kerja Profesi pada perhelatan Pameran tersebut selama 3 bulan sejak bulan September sampai dengan November 2019.

- b. Wawancara
Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden secara lebih mendalam. (Sugiyono, 2009:231). Metode wawancara dilakukan secara semi terstruktur dengan membuat kerangka pertanyaan yang berkaitan dengan proses perencanaan dan pengadaan SDM. Pemilihan responden berdasarkan struktur dalam melakukan proses perencanaan dan pengadaan SDM, yakni Direktur, Manajer Pameran, Koordinator Sukarelawan & Magang, dan Koordinator Program Residensi & L.O.
- c. Dokumentasi
Pada penelitian ini digunakan dokumen berupa berkas surat administrasi, baik digital maupun fisik, foto- foto laporan kegiatan yang dibuat oleh peneliti maupun Tim Dokumentasi dengan mengakses dari *Google Drive* Pameran Biennale Jogja XV Equator #5.

8. Landasan Teori

a. Pengertian Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. (Dessler, Gary. 2018:4). Aktivitas di dalamnya yakni berhubungan dengan memberdayakan manusia di dalam organisasi. (Sumual, Tinneke Evie Meggy.2017:9). Sumber Daya Manusia sendiri diartikan sebagai kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. (Priyono & Marnis, 2008:7)

b. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan Manajemen SDM adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. (Rachmawati, Ike Kusdyah 2008:14).

c. Analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut. (Dessler, Gary. 2018:244). Tahap ini kemudian akan menghasilkan data berupa informasi terkait deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, yang menentukan perekrutan SDM yang akan dipekerjakan. Informasi yang akan didapat melalui analisis pekerjaan diantaranya adalah aktivitas pekerjaan, perilaku manusia, standar prestasi, konteks pekerjaan, persyaratan manusia. (Dessler, Gary. 2018:116).

d. Deskripsi pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah daftar pekerjaan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi pekerjaan, dan tanggung jawab penyeliaan. (Dessler, Gary. 2018:130).

e. Spesifikasi pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan adalah daftar “persyaratan tenaga kerja” untuk pekerjaan, yaitu syarat pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan seterusnya.(Dessler, Gary. 2018:116). Dengan demikian, Spesifikasi jabatan berisi tentang persyaratan kualifikasi individu sehubungan dengan posisinya pada jabatan tertentu. (Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008:42).

f. Manfaat Informasi Analisis Pekerjaan

Manfaat informasi analisis pekerjaan berkaitan dengan Rekrutmen dan Seleksi. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para calon karyawan untuk dipekerjakan dalam dan oleh organisasi. (Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008:84). Seleksi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak. (Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008:99).

g. Metode wawancara penyeleksian

Wawancara tidak terstruktur (tanpa petunjuk), umumnya tidak ada format yang harus diikuti sehingga wawancara itu bisa mengarah ke berbagai hal. (Dessler, Gary. 2018:244).

h. Evaluasi dan Penilaian kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar kerjanya. (Dessler, Gary. 2018:322).

B. Hasil dan Pembahasan

Yayayan Biennale Yogyakarta (YBY) adalah yayasan non profit dalam bidang seni dan budaya yang dibentuk pada tanggal 23 Agustus 2010 atas dorongan Kepala Taman Budaya Yogyakarta yang menjabat saat itu yaitu Dyan Anggraini, dan juga inisiasi dari beberapa tokoh dan panitia yang terlibat pada Pameran Biennale Jogja sebelumnya pada tahun 2009, di antaranya adalah Butet Kartaradjasa, Kusen, Kusworo Bayu Aji, Yustina Neni, Suwarno Wisetotromo, Anggi Minarni, Oei Hong Djien, Nindityo, Mella Jaarsma.⁵ Pameran Biennale Jogja XV Equator #5 diselenggarakan pada 20 Oktober – 30 November 2019 dengan menggunakan 6 lokasi yakni Jogja Nasional Museum (JNM), Taman Budaya Yogyakarta (TBY), Helutrans Artspace, Pusat

⁵ Wawancara langsung dengan Alia Swastika, wawancara dilaksanakan pada Sabtu, 12 Desember 2020.

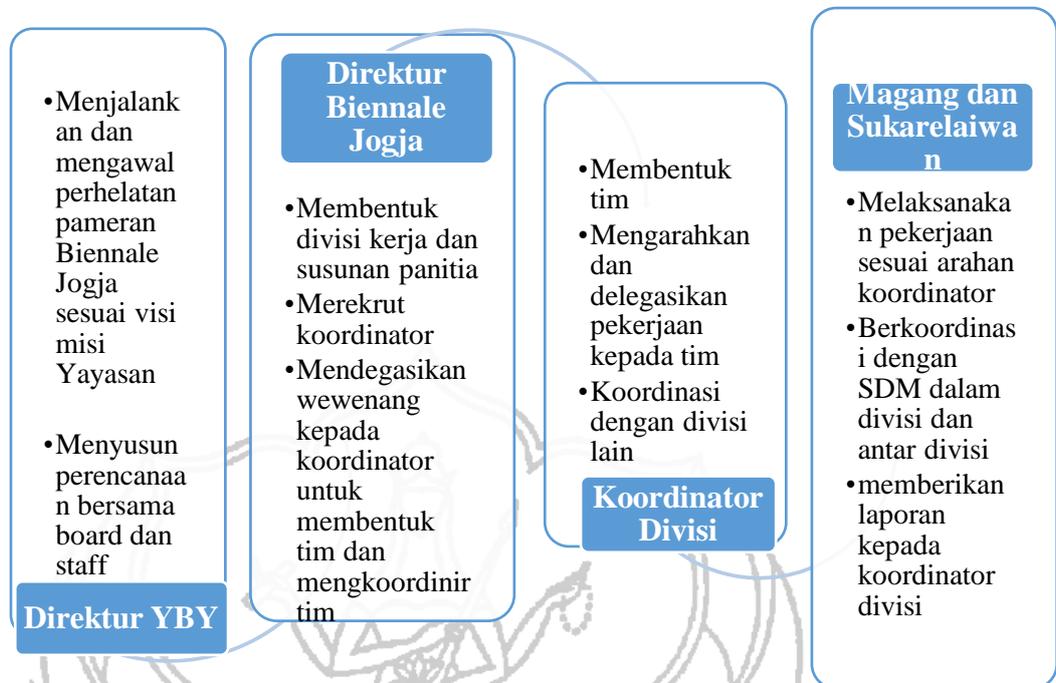
Kebudayaan Koesnadi Hardjasoemantri (PKKH) UGM, Kampung Ketandan, dan Kampung Jogoyudan.

Terdapat 22 divisi jabatan pekerjaan dengan total SDM yang terlibat sejumlah 131 orang. Adapun divisi pekerjaan yang terdapat pada Pameran Biennale Jogja XV Equator #5 adalah : Direktur Biennale Jogja XV Equator #5, Asisten Direktur, Kurator, Asisten Kurator, Kesekretariatan, Bendahara, Riset dan Pengembangan, Koordinator Media, Koordinator Website, *In-House Designer*, Manajer Pameran, Tim Produksi Pameran, Koordinator Magang dan Sukarelawan, Koordinator Lokasi dan Perijinan, Koordinator Program Residensi, Koordinator Hospitality, Koordinator Program Publik, Koordinator Edukasi Anak, Koordinator Dokumentasi, Pelaksana Panggung Pembukaan/Penutupan, Magang dan Sukarelawan.⁶

Pada praktiknya di lapangan, proses analisis pekerjaan dilakukan sejalan dengan proses perencanaan pameran secara umumnya. Tidak selalu terjadi di awal sebagai sebuah perencanaan, namun dilakukan secara bertahap dan secara tidak bersamaan. Proses mengumpulkan informasi terkait analisis pekerjaan yang berkaitan dengan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan diketahui dengan melihat acuan yang digunakan pada perhelatan sebelumnya dan dengan melihat kebutuhan program dari pameran itu sendiri.



⁶ *Do We Life In The Same Playground?.* 2019. Katalog Pameran Biennale Jogja XV Equator #5, Yayasan Biennale Yogyakarta.



Tabel 2. Alur proses analisis pekerjaan SDM berdasarkan generalisasi posisi pekerjaan. Bagan dibuat oleh Ladija Triana Dewi

a. Deskripsi dan Spesifikasi pekerjaan

Deskripsi pekerjaan adalah daftar pekerjaan, tanggung jawab, hubungan pelaporan, kondisi pekerjaan, dan tanggung jawab penyeliaan. (Dessler, Gary. 2018:119). Perencanaan dalam mendeskripsikan divisi pekerjaan dilakukan melalui pertemuan tatap muka, kemudian data lisan tersebut diolah menjadi data tulisan berupa notulensi, namun tidak diuraikan menjadi struktur bagan organisasional kepanitiaan. Adapun Spesifikasi pekerjaan adalah daftar “persyaratan tenaga kerja” untuk pekerjaan, yaitu syarat pendidikan, keterampilan. Sama halnya dengan deskripsi pekerjaan, tidak ditemukan dokumen tertulis mengenai daftar persyaratan kualifikasi SDM yang baku dalam menentukan spesifikasi pekerjaan spesifikasi SDM yang akan direkrut.

Spesifikasi SDM yang akan direkrut pada dasarnya dilihat melalui portfolio dan pengalaman kerja yang telah dilakukan. Terdapat kualifikasi tertentu yakni keahlian dalam hal konteks, memiliki jaringan yang banyak, dan referensi penilaian dari orang-orang yang ahli di bidangnya serta ketrampilan seperti kemampuan menulis, dokumentasi, berkomunikasi yang baik dalam bahasa asing

dan kemampuan negosiasi. Pada susunan panitia Biennale Jogja XV Equator #5, beberapa koordinator merupakan orang-orang yang telah lama bekerja sama, sehingga sudah diketahui kualifikasi dan memiliki kelebihan untuk memahami cara kerja dan tidak perlu terlalu lama untuk beradaptasi.. Hampir keseluruhan deskripsi pekerjaan, khususnya pada posisi koordinator, mengacu pada spesifikasi SDM yang telah memiliki pengalaman dan portfolio pada bidang keahlian yang digelutinya.

b. Jenis pekerjaan dan hubungan antar pekerjaan

1. Bagian pengkaryaan dan relasi seniman

Divisi pekerjaan yang saling berkaitan adalah Direktur Biennale Jogja, Asisten Direktur, Tim Kurator, Asisten Kurator, Manajer Pameran, Tim Produksi Pameran, Koordinator Lokasi dan Perijinan, Koordinator Program Residensi dan L.O dan Koordinator program publik. Direktur, Tim Kurator, Manajer Pameran dan Koordinator Lokasi dan Perijinan perlu berkoordinasi terkait produksi karya, hasil komunikasi dengan seniman yang berkaitan dengan kebutuhan bahan dan material. Hasil koordinasi tersebut kemudian di delegasikan kepada Tim Produksi Pameran.

2. Bagian publikasi

Divisi pekerjaan yang saling berkaitan adalah Koordinator Media, Koordinator Website, In-house Designer, Tim Kurator, Koordinator Program publik, dan Koordinator Dokumentasi. Sarana platform publikasi yang digunakan pada perhelatan Biennale Jogja XV lebih menasar pada aplikasi media sosial Instagram, Facebook, Twitter, Youtube dan Website serta menjalin kerjasama dengan publikasi cetak baik itu koran maupun majalah, serta publikasi melalui radio. Pada durasi pelaksanaan pameran, Tim Program Publik berkoordinasi dengan Desainer untuk membuat poster kegiatan dan Tim Dokumentasi untuk mendokumentasikan kegiatan. Data tersebut lalu diarsipkan, dipilah dan dipilih, lalu didistribusikan kepada Tim Media untuk dipublikasikan.

3. Bagian Administrasi dan Database

Divisi pekerjaan yang saling berkaitan adalah Staff Yayasan dan pada tim divisi itu sendiri. Administrasi utama terkait surat menyurat dilakukan oleh kesekretariatan Yayasan, seperti dalam mengeluarkan surat perijinan, surat pemberitahuan, dan proposal untuk mitra kerjasama. Namun tiap divisi juga melakukan pencatatan dan pengarsipan dokumentasi kegiatan.

4. Bagian Sukarelawan dan Magang

Divisi pekerjaan yang saling berkaitan adalah Divisi Program Residensi dan L.O, Divisi Media, Divisi *Hospitality*, Divisi Dokumentasi, Divisi Program Publik, dan Divisi Penjaga Pameran. Hal ini dikarenakan pengadaan SDM untuk mengisi posisi kerja Divisi-Divisi ini diperoleh melalui perekrutan sumber eksternal yakni melalui panggilan terbuka sukarelawan.

c. Perencanaan pengadaan SDM

1. Memprediksi kebutuhan SDM

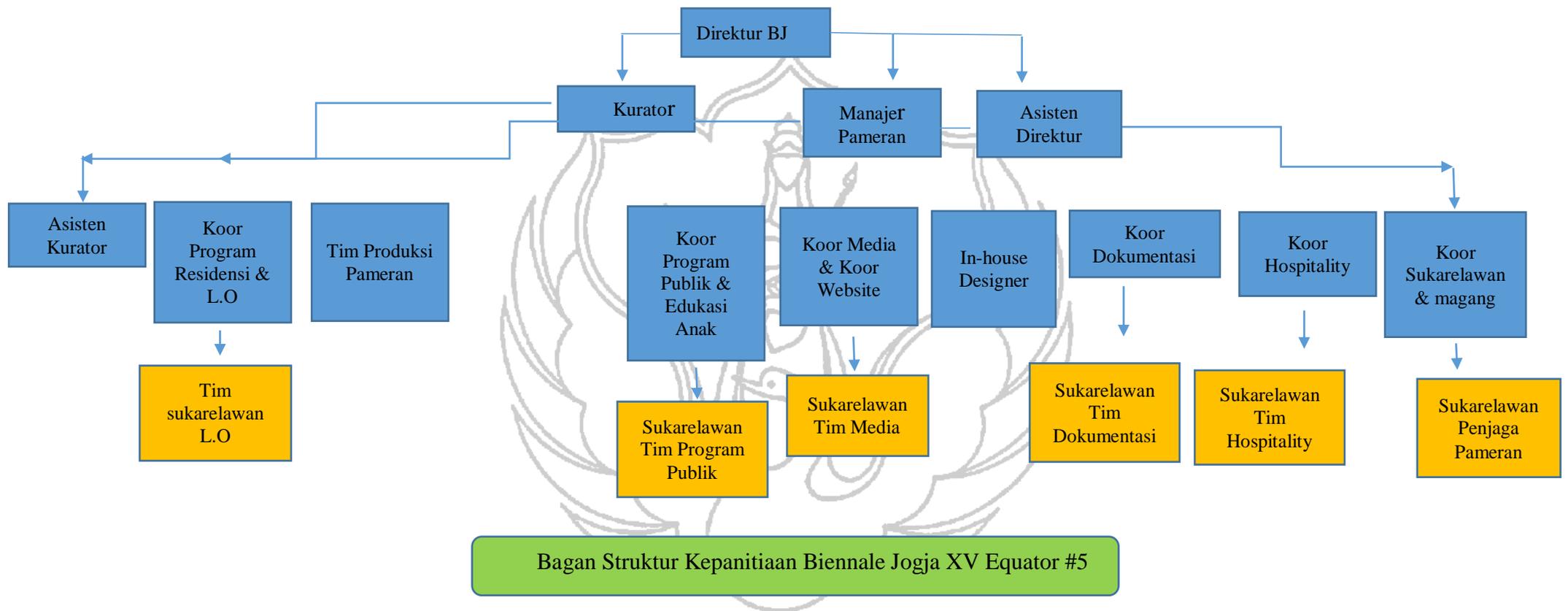
Proses memperkirakan kebutuhan personel, sama halnya dengan saat membuat deskripsi divisi pekerjaan, yakni dengan menggunakan acuan *template* pada penyelenggaraan sebelumnya dan kebutuhan program.

2. Sumber Kandidat Personel SDM

Untuk memenuhi kebutuhan personel dilakukan pengadaan SDM dengan menggunakan 2 metode perekrutan, yakni perekrutan Internal dan Perekrutan Eksternal. Sumber kandidat dalam perekrutan internal dilihat melalui keterlibatan SDM tersebut pada perhelatan sebelumnya, referensi dari *board* dan staff yayasan. Metode ini telah dilakukan perekrutan untuk mengisi posisi pada Tim Kurator, Manajer Pameran, Tim Produksi Pameran, Asisten Direktur dan masing-masing Koordinator Divisi. Kebutuhan SDM eksternal dilakukan dengan terlebih dahulu menetapkan posisi kerja sukarelawan yang merupakan permintaan kebutuhan SDM yang diajukan oleh masing-masing Koordinator Divisi. Metode yang digunakan yakni melalui panggilan terbuka dengan memanfaatkan laman media sosial.

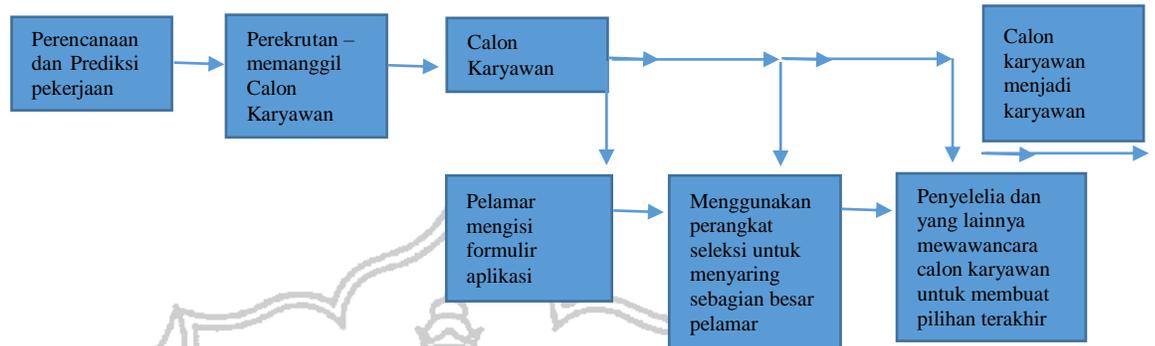
d. Strategi publikasi

Untuk mendapatkan atensi yang meluas, perekrutan eksternal dilakukan dengan membuat poster publikasi pada laman media sosial Instagram. Diawali dengan poster publikasi diskusi berjudul “Apa itu Biennale Jogja Equator dan Seluk Beluk Menjadi Sukarelawan”. Diadakannya diskusi tersebut merupakan upaya untuk menjaring atensi dari berbagai kalangan, membaca peluang generasi-generasi baru yang memiliki ketertarikan pada ranah pengelolaan pameran seni. Publikasi dilanjutkan dengan mempublikasikan poster panggilan terbuka untuk sukarelawan dengan memuat informasi yang berkaitan dengan posisi pekerjaan, persyaratan, serta prosedur pendaftaran.



Tabel 3. Struktur arus koordinasi. Bagan dibuat oleh Ladija Triana Dewi

e. Proses seleksi wawancara



Tabel 4. Langkah-langkah dalam proses perekrutan dan seleksi. Bagan dibuat oleh Ladija.
Sumber : buku Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1, Garry Dessler.

Proses seleksi wawancara dilakukan dengan terpisah berdasarkan dengan divisi masing-masing dan dilakukan oleh masing-masing Koordinator Divisi. Kandidat pelamar dikumpulkan berdasarkan posisi yang dipilih kemudian dilakukan wawancara oleh Koordinator Divisi dengan suasana non formal. Jenis wawancara yang dilakukan yakni Wawancara tidak terstruktur (tanpa petunjuk). Secara garis besar, proses rekrutmen eksternal dan penyeleksian sudah sesuai dengan alur proses yang ideal.

f. Implementasi pelaksanaan koordinasi tugas pekerjaan

Mengacu pada deskripsi pekerjaan yang sudah diuraikan, bagian yang paling mendapat sorotan adalah tidak adanya surat kesepakatan kerja pada saat proses perekrutan. Sehingga tidak ada catatan tertulis yang memuat konteks pekerjaan, tugas tanggungjawab, alur koordinasi kerja, durasi waktu pekerjaan, dan kompensasi terkait tanggung jawab dan alur koordinasi yang seharusnya diterapkan. Pada pelaksanaannya, terdapat temuan-temuan bahwa adanya komunikasi yang tidak berdasarkan rantai alur koordinasi. Hal ini dikarenakan dalam praktiknya seringkali dituntut aksi yang spontan. Hal ini dimungkinkan terjadi atas berbagai pertimbangan yakni, pendelegasian pekerjaan yang kurang optimal, perekrutan SDM koordinator yang dilakukan secara tidak serentak sehingga terjadi ketertinggalan informasi, dan diharuskan untuk mengejar informasi sembari menyusun kebutuhan divisi, adanya situasi dimana SDM juga bekerja di *event* lain dalam waktu yang bersamaan sehingga pada waktu-waktu tertentu SDM tersebut sulit

dihubungi atau bahkan meninggalkan posisi pekerjaan dengan mengajukan surat pengunduran diri.

Proses analisis pekerjaan dalam membentuk divisi-divisi tidak dengan membuat bagan organisasional dan bagan proses kerja untuk memudahkan alur koordinasi. Pada bagan organisasional yang telah dibuat peneliti, dapat dilihat bahwa bagan organisasional tersebut menerapkan hierarki, namun pada satuan divisi-divisinya memiliki kesetaraan. Alur koordinasi yang tumpang tindih dan melompat dapat mengakibatkan salah informasi. Hal ini juga sedikit banyak berpengaruh pada suasana lingkungan kerja.

Terkait dengan durasi waktu bekerja, untuk beberapa divisi diberi ketetapan, seperti pada divisi *Gallery Sitter* yang memiliki durasi kerja 6 jam. Untuk divisi-divisi lain lebih fleksibel dengan menggunakan metode kesepakatan dengan divisi yang saling berhubungan. Terdapat pola pergantian shift untuk divisi dengan tugas pekerjaan harian. Didapati fenomena juga dimana terdapat divisi yang tidak melakukan prediksi kebutuhan SDM dengan melakukan pengadaan SDM pada proses panggilan terbuka sukarelawan. Sehingga untuk meniyasati situasi ini, Koordinator Divisi lain turut mendelegasikan sukarelawan pada tim nya untuk membantu, hingga pada akhirnya terdapat rotasi pekerjaan sukarelawan untuk terlibat dalam divisi baru. Keuntungan dengan adanya rotasi pekerjaan daripada mengadakan personel SDM lagi adalah sukarelawan yang dirotasi tersebut sudah mampu beradaptasi dengan kondisi pekerjaan. Namun di sisi lain, fenomena ini menunjukkan bahwa sukarelawan dihadapkan dengan fleksibilitas kerja dimana pekerjaan yang dilakukan di luar aktivitas pekerjaan utamanya.

g. Evaluasi dan Penilaian kinerja

Pada Pameran Biennale Jogja XV Equator #5 persetujuan terkait kesepakatan pekerjaan yang memuat kewajiban dan standar pekerjaan tidak dilakukan secara tertulis. Sehingga sangat dimungkinkan terjadinya salah komunikasi dan salah mentafsirkan deskripsi pekerjaan. Beberapa aktivitas pekerjaan tambahan sangat dimungkinkan terjadi, dimana hal itu tidak termasuk dalam penawaran atau kesepakatan perencanaan di awal.

Standar yang ditetapkan pada masing-masing divisi berbeda-beda dengan menyesuaikan kebutuhan divisi. Standar yang ada seringkali berupa target capaian dimana proses pekerjaan dapat dikerjakan sesuai *timeline* dan agenda yang telah disusun. Proses penilaian ini dilakukan dalam jangka waktu harian selama pelaksanaan pameran merujuk pada aktivitas kerja divisi. Selama persiapan dan pelaksanaan pameran hampir setiap hari saling

bertemu sehingga evaluasi bisa dilakukan secara non formal di sela-sela durasi kerja.

Evaluasi kinerja yang diterapkan dalam pameran ini saling berhubungan antar setiap divisi. Hal ini dikarenakan tiap divisi tidak berdiri sendiri melainkan setiap progressnya sedikit banyak memberikan dampak pada divisi yang lain. Untuk itu dalam merumuskan strategi guna menyasati berbagai kendala diperlukan berbagai perspektif. Tidak hanya posisi Direktur dan Koordinator yang bisa memberikan evaluasi kinerja, namun perspektif dari tim divisi juga turut dipertimbangkan.

Pemberian evaluasi juga disertai dengan pemberian apresiasi. Penetapan kebijakan akan kompensasi yang diterima tim kerja ditentukan oleh Direktur. Belum terdapat standar khusus dalam menetapkan kompensasi pekerja seni. Untuk menentukan jumlah nominal kompensasi sedikit banyak melihat dari beberapa faktor yakni; Beban kerja, Jam terbang pengalaman kerja dan portfolio. Direktur juga mencari perbandingan jumlah kompensasi dengan pekerjaan-pekerjaan paruh waktu di bidang lain. Namun disisi lain, ranah pengelolaan seni memberikan nilai kompensasi yang bersifat immaterial, yakni dengan memberikan peluang untuk mendapatkan pengetahuan, pengalaman baru, menjalin relasi, berjejaring dan menambah portfolio.

C. KESIMPULAN

Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Biennale Jogja XV Equator #5 sudah melakukan proses perencanaan kendati proses perencanaan tersebut kemudian tidak dialihkan lalu didistribusikan dalam bentuk catatan tertulis maupun bagan struktural secara detail sebagai acuan pelaksanaan. Manajemen SDM pada proses analisis dan deskripsi pekerjaan dilakukan dengan melihat kebutuhan pameran dan mengacu pada *template* penyelenggaraan sebelumnya adapun spesifikasi pekerjaan terkait kualifikasi SDM secara garis besar masih mengandalkan pada portfolio dan pengalaman kerja serta relasi. Perencanaan pengadaan SDM dilakukan dengan perekrutan internal dan eksternal. Metode perekrutan secara internal digunakan untuk mengisi posisi pekerjaan inti seperti Kurator dan Koordinator Divisi. Adapun metode perekrutan eksternal menggunakan panggilan terbuka digunakan untuk mengisi posisi sukarelawan untuk ditempatkan pada divisi-divisi kerja. Perekrutan secara eksternal melalui panggilan terbuka ini juga merupakan upaya Biennale Jogja dalam memperhatikan regenerasi SDM. SDM yang direkrut secara eksternal memiliki kesempatan untuk direkrut kembali secara internal pada penyelenggaraan selanjutnya dengan melihat kinerja sebelumnya. Adapun

Karakter pengelolaan seni dalam satu tempat dengan yang lainnya sangat dimungkinkan perbedaannya, sehingga dalam merumuskan praktik manajemennya tidak dapat hanya mengadopsi teori atau sistem di tempat lain, namun memerlukan adaptasi dan penyesuaian di berbagai bidang. Pameran BJ XV Equator #5 memerlukan metode evaluasi praktik Manajemen SDM dan merumuskan strategi Manajemen SDM yang tepat dengan merujuk pada hasil evaluasi dan menimbang karakteristik Yayasan sesuai visi misi, serta untuk membentuk efektifitas kebijakan praktik Manajemen SDM yang berdaya dengan lingkungan kerja yang sehat dan kondusif.



DAFTAR PUSTAKA

1. Buku

- Dessler, Gary. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. PT Indeks. Jakarta.
- Endraswara, Suwardi. 2006. *Metode, Teori, Teknik Penelitian Kebudayaan*. Pustaka Widyatama. Yogyakarta
- Gunawan, Imam. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bumi Aksara. Jakarta
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Priyono & Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Zifatama Publisher. Sidoarjo.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. C.V Andi Offset. Yogyakarta
- Raco, JR 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*. PT Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Sumual, Tinneke Evie Meggy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. R.A. De.Rozarie. Surabaya.
- Susanto, Mikke. 2004. *Menimbang Ruang Menata Rupa*. Galang Press. Yogyakarta.

2. Katalog

- Do We Live In The Same Playground?* Katalog Pameran Biennale Jogja XV Equator #5. 2019. Yayasan Biennale Yogyakarta

3. Website

- Tim Humas, 4 Februari 2019. Dispar DIY Launching 47 Event Unggulan DIY 2019.* <https://jogjaprovo.go.id/berita/detail/7488-dispar-diy-sampaikan-47-event-unggulan-diy>. Diakses pada Senin 6 April 2020 pukul 15:00 WIB.
- Tentang Jogja Festivals.* <https://jogjafestivals.com/about>. Diakses pada Senin 6 April 2020 pukul 14:30 WIB.
- Tentang Biennale Jogja.* <https://www.biennalejogja.org/tentang-biennale-jogja/>. Diakses pada 8 September 2019 .

4. Wawancara

- Wawancara langsung dengan Alia Swastika, Direktur Yayasan Biennale Yogyakarta dan Direktur Biennale Jogja XV Equator #5.* Sabtu, 11 Desember 2020, pukul 15:00 – 16:00 WIB.

