



# MANAJEMEN & Kurasi Pameran Desain



Sarwo Nugroho, S.Kom., M.Kom



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

# **MANAJEMEN** **& Kurasi Pameran Desain**

**Sarwo Nugroho, S.Kom., M.Kom**



**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**

## **MANAJEMEN DAN KURASI PAMERAN DESAIN**

### **Penulis :**

Sarwo Nugroho, S.Kom., M.Kom

ISBN : **978-623-5734-98-9 (PDF)**

### **Editor :**

Wawan Susanto, S.Kom

### **Penyunting :**

Edy Jogatama Purhita, S.Sn., M.Sn

### **Desain Sampul dan Tata Letak :**

Fa'iqah Salsabil Qadiriyyah

### **Penerbit :**

Yayasan Prima Agus Teknik

### **Redaksi :**

Jl. Majapahit No. 605 Semarang  
Telp. (024) 6723456, 6710144  
Email : penerbit\_ypat@stekom.ac.id

### **Ditributor Tunggal :**

STEKOM Semarang  
Jl. Majapahit No. 605 Semarang  
Telp. (024) 6723456, 6710144  
Email : info@stekom.ac.id

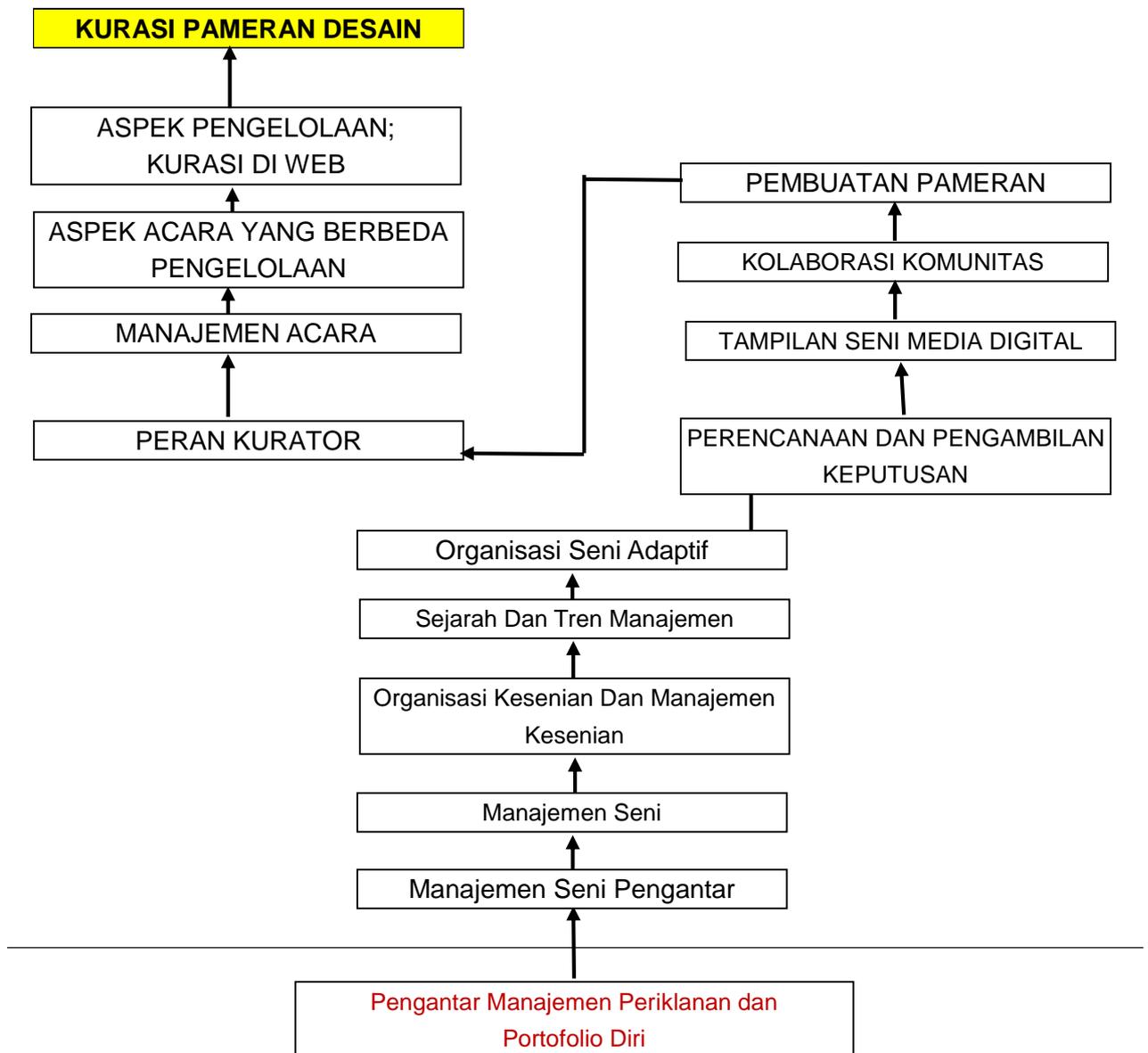
Hak cipta dilindungi undang – undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara  
Apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

## **PERSEMBAHAN**

**Buku ini kami dedikasikan untuk mahasiswa  
Manajemen dan Kurasi Pameran Desain,  
Program Studi Desain Grafis,  
Fakultas Studi Akademik,  
Universitas STEKOM**

## ANALISIS PEMBELAJARAN

Mata Kuliah : Manajemen dan Kurasi Pameran Desain  
Kode Mata Kuliah : DG220723  
Kelompok Mata Kuliah : Perancangan Media Publikasi  
SKS : 2 SKS  
Semester : 7  
Program Studi : Desain Grafis  
Fakultas : Studi Akademik



## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmaanirrahiim

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas tersusunnya Buku Ajar Manajemen dan Kurasi Pameran Desain ini. Tidak lupa penulis ucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang banyak membantu tersusunnya Buku Ajar ini.

Materi mengenai Manajemen dan Kurasi Pameran Desain sendiri sebenarnya merupakan kumpulan topic yang sangat khas, dimana banyak sedikitnya materi yang disampaikan bergantung kepada kebutuhan yang digunakan dalam desain Sistem Skala Besar. Dalam Buku Ajar ini diberikan konsep-konsep umum yang lebih lengkap mengenai Sistem Skala Besar dengan proses kontrolnya, dengan harapan dapat digunakan sebagai panduan mengajar bagi staf pengajar (dosen) maupun pelengkap belajar bagi mahasiswa. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dari Buku Ajar ini (terutama dari segi kata-kata atau penyusunan kalimat, karena beberapa bagian merupakan saduran bebas dari berbagai referensi), sehingga penulis masih berharap suatu saat Buku Ajar ini akan bisa diperbaiki dari kritik-kritik yang bersifat membangun.

Semarang, Desember 2022

Sarwo Nugroho, S.Kom., M.Kom  
Sarwo@stekom.ac.id

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>HALAMAN KDT</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>ANALISIS PEMBELAJARAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>TINJAUAN MATA KULIAH</b> .....	<b>1</b>
A. Deskripsi Singkat.....	1
B. Relevansi.....	2
C. Capaian Pembelajaran .....	2
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>3</b>
A. Apresiasi.....	4
B. Kebutuhan Kurasi .....	5
C. Galeri Seni.....	6
D. Manajemen Seni Pengantar .....	11
E. Penempatan Akademik .....	18
F. Ringkasan.....	18
G. Pertanyaan dan Diskusi .....	19
<b>BAB II MANAJEMEN SENI</b> .....	<b>20</b>
A. Bisnis Seni Dan Hiburan .....	20
B. Peluang .....	22
C. Pertumbuhan Bisnis.....	22
D. Manajer Dan Organisasi .....	24
1. Manajer .....	24
2. Organisasi Fungsi Manajer.....	25
E. Proses Manajemen.....	31
F. Ringkasan.....	35
G. Pertanyaan dan Diskusi .....	36

<b>BAB III ORGANISASI KESENIAN DAN MANAJEMEN KESENIAN.....</b>	<b>37</b>
A. Artis – Manajer .....	37
B. Lembaga Kesenian .....	37
C. Tinjauan Sejarah .....	38
1. Zaman Kuno .....	38
2. Abad Pertengahan.....	39
3. Renaisans .....	40
4. Tantangan Manajemen .....	41
5. Abad Ketujuh Belas Hingga Kesembilan Belas Di Banyak Negara .....	41
6. Abad ke-21 .....	42
D. Organisasi Seni Modern .....	43
E. Memulai Bisnis Nirlaba .....	46
F. Menciptakan Bisnis Nirlaba .....	46
G. Seni dan Pendidikan Organisasi.....	47
H. Profil Manajer Seni.....	49
I. Ringkasan .....	51
J. Pertanyaan dan Diskusi .....	51
<b>BAB IV SEJARAH DAN TREN MANAJEMEN.....</b>	<b>52</b>
A. Manajemen Sebagai Seni .....	52
B. Evolusi Pemikiran Manajemen .....	53
C. Revolusi Industri Dan Pelopor Awal Manajemen .....	54
D. Tren Manajemen Hingga Saat Ini .....	55
E. Manajemen administrative.....	56
F. Manajemen Modern .....	60
G. Ringkasan .....	62
H. Pertanyaan dan Diskusi .....	63
<b>BAB V ORGANISASI SENI ADAPTIF .....</b>	<b>54</b>
A. Adaptasi Kompetitif.....	54
B. Mengelola Perubahan.....	66
C. Pertumbuhan dan Perubahan .....	67
D. Konten Seni .....	69
E. Menilai Lingkungan.....	70
F. Budaya dan social .....	73
G. Demografi .....	75
H. Pendidikan.....	76

I.	<b>Dewan Dan Anggota Staf .....</b>	<b>78</b>
J.	Media.....	79
K.	Konsultan .....	79
L.	Ringkasan.....	80
M.	Pertanyaan dan Diskusi.....	81
 <b>BAB VI PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....</b>		<b>82</b>
A.	Konteks Perencanaan .....	82
B.	Mengembangkan Proses Perencanaan Untuk Karya Seni.....	87
C.	Merumuskan Strategy.....	91
D.	Sasaran, Tujuan, Rencana Aksi, Dan Evaluasi .....	93
E.	Batas Perencanaan .....	95
F.	Pengambilan Keputusan Dalam Perencanaan.....	96
G.	Ringkasan.....	98
H.	Pertanyaan dan Diskusi.....	99
 <b>BAB VII TAMPILAN SENI MEDIA DIGITAL BERDASARKAN REALITAS VIRTUAL DAN REALITAS .....</b>		<b>100</b>
A.	Kemajuan Teknologi.....	101
B.	Pekerjaan Terkait .....	102
C.	Realitas Virtual dan Realitas Tertambah .....	103
D.	Kontroversi Pameran Desain.....	103
E.	Deskripsi Kasus .....	106
F.	Tampilan Seni Media Digital Augmented Reality .....	111
G.	Teknologi Realitas Virtual dan Seni Media Digital .....	113
H.	Menawarkan Inovasi Unik dan Seni Media Digital.....	114
I.	Ringkasan.....	115
J.	Pertanyaan dan Diskusi.....	115
 <b>BAB VIII KOLABORASI KOMUNITAS .....</b>		<b>116</b>
A.	Partisipasi Masyarakat dalam Dekade Hiperkonektivitas .....	117
B.	Memahami Komunitas Kontemporer.....	118
C.	Emansipatoris melalui Desain Partisipatif .....	119
D.	Pendekatan Sistematis Untuk Self-Advocacy .....	121
E.	Prinsip Pengelolaan di Galeri Seni.....	124
F.	Tujuan Galeri Seni .....	126
G.	Prinsip Pengelolaan di Galeri Seni.....	129
H.	Ringkasan.....	131

I.	Pertanyaan dan Diskusi.....	131
<b>BAB IX PEMBUATAN PAMERAN : TUJUAN, STRUKTUR, PERAN DAN PROSES....</b>		<b>132</b>
A.	Tujuan Pameran .....	132
B.	Pernyataan Misi Pameran.....	133
C.	Rencana atau Program Pameran .....	133
D.	Struktur Dan Peran Organisasi .....	134
E.	Ide Generasi .....	135
F.	Kriteria Seleksi Pameran Dan Proses Persetujuan .....	136
G.	Proyek Pameran.....	138
H.	Manajemen Proyek.....	139
I.	Model Pembuatan Pameran .....	140
J.	Model Pembuatan Pameran .....	142
K.	Penggunaan Model Proses dalam Praktek .....	147
L.	Formalisasi dan Dokumentasi Proses.....	150
M.	Tahapan Pembuatan Pameran .....	152
N.	Ringkasan.....	154
O.	Pertanyaan dan Diskusi.....	154
<b>BAB X PERAN KURATOR DALAM PAMERAN SENI RUPA.....</b>		<b>155</b>
A.	Konseptualisasi Gagasan Kurator Modern.....	155
B.	Model Kurasi.....	157
C.	Aktivitas Kurator dalam Pameran Seni Rupa Kontemporer.....	159
D.	Aktivitas Kurator Lepas Dalam Tahap Realisasi.....	165
E.	Ringkasan.....	169
F.	Pertanyaan dan Diskusi.....	169
<b>BAB XI MANAJEMEN ACARA .....</b>		<b>171</b>
A.	Definisi Acara.....	171
B.	Manfaat Perencanaan Acara .....	173
C.	Kekuatan Yang Mempengaruhi Perencanaan Event.....	173
D.	Klasifikasi Acara.....	174
E.	Melakukan Pemindaian Lingkungan .....	177
F.	Manajemen Risiko .....	178
G.	Alat Promosi .....	178
H.	Kategori Acara .....	179
I.	Jenis Acara .....	180
J.	Manfaat Acara .....	182

K.	Strategi Manajemen Peristiwa .....	183
L.	Tujuan Manajemen Acara .....	183
M.	Peran Kreativitas .....	183
N.	Komite Acara .....	185
O.	Struktur Komite Acara Besar.....	185
P.	Koordinasi Antar Komite .....	187
Q.	Fungsi Manajemen Acara .....	188
R.	Ringkasan.....	192
S.	Pertanyaan dan Diskusi.....	193
<b>BAB XII ASPEK ACARA YANG BERBEDA PENGELOLAAN .....</b>		<b>194</b>
A.	Tahap Manajemen .....	194
B.	Tugas Manajer Panggung: Acara Langsung .....	196
C.	Manajemen Merek.....	197
D.	Penganggaran Dalam Manajemen Peristiwa .....	201
E.	Kriteria dalam Penyusunan Anggaran.....	202
F.	Kontrol Anggaran .....	203
G.	Kepemimpinan.....	204
H.	Keterampilan Kepemimpinan .....	205
I.	Kualitas Pemimpin .....	206
J.	Keberhasilan Acara.....	207
K.	Metode .....	210
L.	Ringkasan.....	211
M.	Pertanyaan dan Diskusi.....	211
<b>BAB XIII ASPEK PENGELOLAAN .....</b>		<b>212</b>
A.	Pengetahuan Tentang Standar Dan Peraturan .....	213
B.	Memahami Lingkungan Acara.....	213
C.	Pengetahuan Manajemen.....	215
D.	Keterampilan Interpersonal.....	215
E.	Delegasi .....	216
F.	Komunikasi.....	216
G.	Dekorasi .....	219
H.	Ringkasan .....	220
I.	Pertanyaan dan Diskusi.....	220

## **BAB XIV KURASI DI WEB: MEMPRODUKSI DAN MENYEBARKAN SENI BERBASIS**

<b>WEB .....</b>	<b>221</b>
A. Pendahuluan .....	222
B. Domain dan Karakteristik Kurasi di Web .....	224
C. Silsilah Kurasi di Web dan Konteks Teknologinya .....	226
D. Internet: Eksperimen dengan Jaringan sebagai Pembukaan World Wide Web .....	227
E. Kurasi melalui Platform Penerbitan: Dari Blog ke Tampilan Visual .....	230
F. Ringkasan.....	235
G. Pertanyaan dan Diskusi.....	236

## **BAB XV KURASI PAMERAN DESAIN .....**

<b>237</b>	<b>237</b>
A. Pasar Seni.....	237
B. Mediator Seni Komersial.....	240
1. Rumah pelelangan .....	240
2. Galeri Seni.....	243
3. Dealer dan Penasihat Seni Pribadi .....	246
C. Penyedia Layanan Bisnis Seni Pendukung.....	246
D. Mediator Seni Konseptual.....	248
E. Karakteristik Pasar Seni.....	152
F. Ringkasan.....	263
G. Pertanyaan dan Diskusi.....	264

## **INDEX .....**

## **DAFTAR PUSTAKA.....**

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Seleksi Literatur .....	10
Tabel 2. Kesenjangan Penelitian .....	15
Tabel 3. Pendapat Penulis Yang Berbeda Tentang Gagasan Curator .....	156
Tabel 4. Model Kurasi .....	158
Tabel 5. Tahap Organisasi Organisasi Organisasi Pameran Seni Rupa .....	160
Tabel 6. Aturan Kurator Seni.....	167
Tabel 7. Komposisi Pasar Seni Menurut Kategori dan Sektor .....	238
Tabel 8. Kategori dan Deskripsi Rumah Lelang .....	243

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Peluang Manajemen seni.....	21
Gambar 2. Organisasi Sebagai Sistem Terbuka. ....	25
Gambar 3. Tingkat Manajemen Dan Struktur Organisasi. ....	26
Gambar 4. Lingkungan eksternal. ....	30
Gambar 5. Empat Belas Prinsip Manajemen Fayol.....	57
Gambar 6. Organisasi Kesenian Dan Berbagai Lingkungan. ....	65
Gambar 7. Proses Perencanaan Strategis.....	88
Gambar 8. Contoh Analisis SWOT.....	90
Gambar 9. Komunitas Seni dan Budaya Gelar Aksi Tolak Referendum Papua.....	119
Gambar 10. Hubungan Emansipatoris melalui Desain Partisipatif.....	120
Gambar 11. Lingkungan Eksternal.....	176
Gambar 12. Tanggung Jawab Komite.....	185
Gambar 13. Koordinasi Antar Komite.....	188
Gambar 14. Penyusunan Anggaran.....	202
Gambar 15. Gaya Kepemimpinan.....	205
Gambar 16. Komunikasi .....	217
Gambar 17. Problem Solving .....	219

## TINJAUAN MATA KULIAH

### A. Deskripsi Singkat

Saat ini, galeri seni komersial menjadi bagian dari kehidupan budaya setiap kota dan memainkan peran sentral dalam perkembangan pasar seni. Mengingat pentingnya pasar seni dan posisi pasar seni, yang terletak di persimpangan budaya dan perdagangan. Secara mengejutkan sedikit yang diketahui tentang ekonomi galeri seni, dengan seni dan bisnis tetap menjadi teman sekamarnya dan hanya pembicaraan di ruang belakang. Namun, galeri seni rupanya tak bisa lagi bersembunyi dari realitas pasar. Nampaknya, selain segelintir galeri besar, yang tetap eksis di pasar biasanya hanya menghasilkan untung kecil. Jika galeri ingin menikmati kesuksesan nyata di masa depan, atau bahkan hanya bertahan dalam bisnis, perlu mengejar UKM di industri lain dan memikirkan kembali praktik bisnis.

Galeri seni, bagian penting dari ekosistem budaya Inggris, beroperasi di lingkungan yang bergerak cepat dan cepat berubah dengan persaingan sengit dari galeri global besar, rumah lelang internet; seiring perkembangan galeri online, galeri tradisional di dalam ruangan putih, selain meningkatkan kehadiran online. Selain itu, dalam tren baru, artis menjual langsung seni melalui media sosial. Tenggelam dalam lingkungan yang kompetitif ini, manajer galeri tetap berbisnis dan sukses dalam perusahaan yang menantang ini.

Oleh karena itu tujuan dari penelitian ini adalah untuk menghasilkan pengetahuan tentang konfigurasi model bisnis yang dapat diterapkan untuk galeri seni yang memiliki teknologi digital sebagai komponen untuk meningkatkan praktik manajerial dalam mencapai bisnis yang berkelanjutan. Kerangka teoritis menunjukkan definisi dan elemen dari konsep model bisnis dan mengeksplorasi sembilan blok bangunan (Osterwalder et al., 2005) dan memanfaatkan model yang disesuaikan dengan konteks galeri seni (Resch, 2011 dan 2014). Kuesioner survei online dikirim ke 20 galeri seni yang berbasis di London. Untuk penelitian digunakan pendekatan campuran menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif mencari peningkatan ruang lingkup, kedalaman, dan konsistensi. Analisis data menggunakan statistik deskriptif untuk mengidentifikasi model bisnis yang dominan dan fitur-fiturnya.

Temuan menunjukkan bahwa mengenai konfigurasi, jawabannya tidak bisa satu konsep model bisnis. Para pemimpin galeri seni perlu fokus pada apa yang bekerja lebih baik untuk , sehingga memanfaatkan teknologi digital yang dikombinasikan dengan fitur model bisnis yang paling relevan. Tujuan dari mata kuliah Manajemen dan Kurasi Pameran Desain adalah untuk menghasilkan pengetahuan tentang konfigurasi model bisnis yang tepat untuk galeri seni. Mata Kuliah ini dikelompokkan menjadi dua fase kunci. Dalam Analisis kami menggambarkan model bisnis galeri seni saat ini dan menjelaskan faktor-faktor keberhasilan. Dalam Implikasi kami mengevaluasi temuan kami dan menyajikan implikasi manajerial untuk model bisnis baru galeri seni.

Laporan Galeri menunjukkan peningkatan jumlah galeri dan balai lelang; seiring dengan pertumbuhan galeri online; kesempatan untuk menjelajahi saluran penjualan internasional baru; perubahan konsep ruang pamer dan para seniman itu sendiri menggunakan teknologi digital untuk relung yang berbeda dan menargetkan penjualan. Dengan demikian, salah satu motivasi dalam mengembangkan penelitian ini adalah hasil pemikiran bagaimana pengelola galeri seni dapat meningkatkan dan mendorong pengembangan dan keberlanjutan sektor galeri. Oleh karena itu, penelitian ini melihat kemungkinan solusi berdasarkan pengamatan praktis oleh para manajer dan kesenjangan penelitian yang teridentifikasi dalam literatur

## **B. Relevansi**

Mata kuliah Sistem Skala Besar akan memberi manfaat bagi mahasiswa Jurusan Teknik Elektro konsentrasi Sistem Kontrol dan Instrumentasi sebagai pengetahuan yang melandasi pemahaman tentang sistem skala besar dan implementasinya di dunia industri. Mata kuliah ini membekali mahasiswa untuk bisa memahami pemodelan suatu sistem skala besar yang ada di dunia industri dan menganalisisnya untuk membantu melakukan perancangan sistem kontrol yang tepat bagi sistem tersebut.

## **C. Capaian Pembelajaran**

1. Untuk menghasilkan informasi tentang konfigurasi model bisnis galeri seni dan melihat bagaimana para praktisi galeri mengelola model bisnis dan apakah memandang pentingnya teknologi digital pada model bisnis galeri.
2. Teknologi digital harus dipahami sebagai: “ *alat elektronik, sistem, perangkat, dan sumber daya yang menghasilkan, menyimpan, atau memproses data. Ini termasuk media sosial, game online, aplikasi, multimedia, aplikasi produktivitas, komputasi awan, sistem yang dapat dioperasikan, dan perangkat seluler*”
3. Menghasilkan pengetahuan yang akan digunakan oleh galeri seni baru dan yang sudah mapan untuk mendukung praktik manajemen yang efisien.
4. Meningkatkan kesadaran atas tanggapan pengelola untuk meningkatkan dan memfasilitasi pertumbuhan dan keberlanjutan sektor galeri mengenai model bisnis dan penggunaan teknologi digital.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### **Pokok Pembahasan :**

- a. Tinjauan singkat tentang bidang manajemen seni dan hiburan.
- b. Melihat ada banyak pilihan untuk bekerja di lapangan.
- c. Proses umum manajemen dan keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja di bidang ini akan dibahas.
- d. Definisi dasar istilah dan konsep yang akan diterapkan di seluruh buku ini.
- e. Proses manajemen dasar dan area fungsional utama yang perlu digunakan oleh seorang manajer seni jika dia ingin sukses dan efektif dalam mengelola dan memimpin seni.

**P**ameran merupakan kegiatan untuk menampilkan karya pada suatu tempat untuk dikunjungi banyak orang, sebelumnya dibuat oleh masing masing creator atau para seniman. Secara umum tentu saja berarti pameran karya seni, baik itu lukisan, patung, grafik, kriya, dan gambar. Di ruang pameran, bahasa sehari-hari disebut galeri, karya seni memenuhi apresiasi. Para penikmat seni, baik itu pakar seni rupa sederhana, kritikus/pengamat, kolektor yang membeli karya, pejabat pemerintah dan tentu saja seniman itu sendiri, membawa latar belakang sendiri beserta latar belakang sosial, budaya dan pemikiran sendiri. manfaat serupa. Dalam hal ini, pameran menjadi ajang pertukaran, apresiasi dan nilai ekonomi. Lukisan atau karya seni adalah ide dan ekspresi visual bagi seorang pelukis, sarana apresiasi bagi pemirsa dan penikmat, nilai tambah dan komoditas bagi kolektor.

Selain itu, proses menuju ruang pamer bukanlah proses yang mudah, baik di studio seniman maupun dalam proses manajemen pembuat pameran, yang melibatkan desainer/kurator pameran dan pengelola pameran termasuk pameran dengan keahlian khusus. Jika pameran disertai dengan katalog, penulis dan percetakan juga akan ikut serta. Selama pameran secara bergiliran dibantu oleh para kurator yang harus mampu menjelaskan karya-karya yang ditampilkan secara umum kepada orang lain selain seniman itu sendiri.

Jadi pameran adalah karya kompleks yang harus ditanggapi dengan serius, proses demi proses. Ini bukan hanya tentang mengumpulkan karya dan menempatkannya di ruangan untuk dilihat. Konsep desain visual, di luar karya studio seniman, harus direncanakan sejak awal. Bisa dimulai dengan ide mengikuti fenomena nyata atau bisa juga dilakukan secara tematis setelah karya-karya dikumpulkan dari seruan umum. Ini tentu saja milik departemen kuratorial, yang dijelaskan di bawah ini, memberikan gambaran tentang dasar dan untuk tujuan apa

pameran ini diselenggarakan. Ruang kerja seniman di studio adalah ruang mandiri, dan ruang kerja manajemen dan kurator juga memiliki otonominya sendiri.

Pembagian kerja seperti itu sudah dikenal sejak lama, hanya penekanan istilah wali, sebagaimana dikatakan Agung Hujatnikajennong dalam Otorisasi dan Kurasi (2015), baru muncul pada awal 1990-an. Hal ini diperlukan, antara lain, mengingat apresiasi karya seni secara umum yang saat ini semakin rumit. Perlu wacana yang lebih maju, koleksi karya yang terus berkembang, dan gagasan konseptual yang semakin beragam dan progresif tentang seniman, medium dan gagasannya.

Seiring gaya visualisasi yang semakin elegan, penggunaan media visual semakin mendorong batas-batas bentuk seni yang telah mapan sebelumnya. Misalnya seni rupa murni dulu dikatakan terbatas pada seni lukis murni (minyak di atas kanvas atau cat air di atas kertas), patung (logam, batu, kayu) dan cetakan (grafik). Masing-masing independen dalam hal terminologi dan kepraktisan aktivitasnya. Konsep visual juga "terbatas" pada arus (realisme, surealisme, dekoratif, naif, kubisme, dll) yang seolah "habis" di wilayahnya masing-masing.

Nyatanya, semakin banyak pekerja budaya berurusan dengan media telah melampaui batas pemahaman yang lebih cabul dan basi adalah konsep bergambar, yang tidak hanya dibatasi oleh tren seni modern saat ini. Dunia imajinasi seperti itu memang tak terelakkan, seorang seniman yang bergerak dalam posisi mapan bisa masuk dalam "golongan" pengrajin. Namun, karakter visual tertentu merupakan identitas tersendiri yang harus dijunjung tinggi.

#### **A. Apresiasi**

Cara memandang objek seni dapat dipengaruhi oleh banyak isu dan kepentingan. Pengetahuan (estetika) tentunya. Misalnya, bagaimana sebuah lukisan dapat terdiri dari susunan unsur-unsur dasar seperti garis, permukaan, warna, tekstur, yang membentuk satu kesatuan yang harmonis dan seimbang. Selain itu, wacana sosio-kultural yang melingkupi seniman serta ekonomi tak pelak menjadi landasan subjek karyanya dalam berimajinasi, yang mampu menggiring penikmatnya pada sesuatu yang "lain" dari sekadar objek. yang diakui secara umum. Misalnya, tema tematik topeng bisa lebih kepada seseorang dari sekedar benda yang menutupi wajah. Topeng bisa dipahami sebagai substansi, sebagai sesuatu yang menutupi dinding, "wajah" aslinya. Dan wajah dapat secara kreatif diartikan sebagai "dunia" asli yang ditutupi oleh sesuatu yang palsu.

Para seniman menawarkan sarana untuk berimajinasi kreatif melalui karya dalam pameran. Topeng Muslim Anang, seperti karya-karyanya yang dipamerkan di Semarak Topeng 71, dapat dimaknai sebagai artefak budaya yang terjaring untuk menyelamatkan dari tenggelam di dasar sungai. Niat tersebut mungkin sesuai dengan semboyan "maangkat batang tinggalam", karena topeng banjar itu mungkin tenggelam dalam arus waktu. Atau topeng bisa berarti selubung kebohongan di antara dunia maya penuh imaji yang ingin diungkapkan oleh diri sadar, seperti dalam lukisan Akhmad Noor. Dalam contoh lain, dalam

karya Melati Yusuf, topeng bisa dimaknai sebagai “mainan” dalam pesta warna-warni, sekaligus mengacu pada figur lain, yakni “dunia” identitas kedua seniman, yang dilukis dengan gaya kekanak-kanakan.

Imajinasi kreatif sang seniman memberi ruang refleksi pada hal-hal duniawi yang terkadang menjadi absurd karena terlalu kentara, atau sebaliknya. Dalam media sosial virtual, interaksi sosial tampak begitu erat – sehingga membuka ruang privat terlihat terang di mata orang lain, padahal kenyataannya bisa jadi sesuatu yang sebenarnya tidak ada. Dunia dirancang adalah lingkungan kinerja nyata. Bagi sebagian orang, penyajian skenario dalam sebuah pameran adalah sesuatu yang harus dilihat begitu saja. Sebisa mungkin bisa dijadikan tempat selfie untuk dibagikan di media sosial virtual. Namun, konsep presentasi yang jelas dan terencana dapat memberikan pemahaman tertentu kepada beberapa pengamat tentang konsep penyelenggaraan pameran. Konsep ini menghubungkan perancang pameran (kurator atau penyelenggara) dengan pemahaman yang mendalam dan serius tentang keinginan melihat pameran. Ia menekankan apresiasi, perspektif dan persepsi yang muncul dari pameran yang diharapkan. Setiap karya diberi ruang tersendiri untuk “berbicara” dan terhubung dengan karya lainnya. Bukan sekedar pajangan atau pakaian untuk dijemur di jemuran. Dalam hal ini, pameran adalah mata rantai yang berguna yang menghubungkan berbagai hal, mulai dari gagasan seniman hingga interaksi karyanya dengan pecinta atau penikmat lukisan. Sebaliknya, Mikke Susanto mengatakan dalam karyanya *Penataan Ruang* (2004) bahwa ada tiga hal utama yang harus diterapkan dalam pertunjukan.

Pertama, elemen mana yang diperbaiki. lukisan, patung, instalasi atau multimedia; dalam gaya dan bahan apa; bahan pendukung lainnya, seperti B. papan presentasi pekerjaan, pengaturan pencahayaan dan penempatan label deskripsi pekerjaan. Kedua, siapa pengguna hasil pengaturan tersebut. Pelukis dan penonton (pengamat) karyanya, apa latar belakang budaya, sosial, ekonomi dan pendidikannya. Ketiga, prinsip dan aturan penataan. Yang terakhir mengacu pada pengelolaan informasi kurator/pemrakarsa pameran, yang juga mengacu pada prinsip komposisi, keseimbangan dan intensitas materi utama dan penyajian yang mendukungnya. Hanya melalui karya-karya tersebut diharapkan apresiasi masyarakat terhadap karya seni dapat tumbuh dan berkembang. Bersyukur jika bisa melahirkan ekosistem lain yang mendukung kesamaan berupa pemerhati, pejabat dan kolektor yang benar-benar menghargai karya seni.

## **B. Kebutuhan Kurasi**

Rekan-rekan seniman serius membahas diskusi,. Itu sebabnya pameran terus dipantau dari tahun ke tahun untuk mencapai setidaknya tahapan tertentu. Hal ini tentu saja mempengaruhi pengetahuan seni yang lebih luas dan mendalam. Diskusi, proses kreatif yang lebih masif dan terfokus dengan dukungan media dan ide yang lebih segar, perencanaan

pameran yang lebih baik, dll. Dalam beberapa tahun terakhir, proses kuratorial desain yang memberikan arahan pada apresiasi dikatakan semakin baik.

Selain informasi yang lebih terarah dan tertata, peran kurator membutuhkan kemampuan mendokumentasikan dan pameran, serta melakukan pelatihan dan penerbitan dalam skala yang lebih besar. Terutama kesempatan mengenalkan kesenian Kalsel ke jantung kancah seni rupa Indonesia dan kuliah yang semakin menggali keragaman kesenian daerah. Oleh karena itu, pemilihan yang lebih ketat sampai batas tertentu disesuaikan dengan kondisi perkembangan artistik dan terkonsep harus dilakukan. Pameran seni rupa daerah, misalnya, kemudian diorientasikan untuk mencari peluang yang lebih luas bagi seniman (pelukis) dan gagasan yang lebih segar. Pelukis diharapkan mengetahui dasar-dasar teknis seperti garis, warna dan realisme bentuk plastik. Kurator kemudian mengolah pilihan yang ada menjadi tema atau materi budaya yang lebih luas. Masalah sebenarnya adalah bagaimana pelukis menangkap unsur-unsur tersebut, mengubahnya menjadi karya, dan bagaimana menyampaikan berita kepada publik untuk meningkatkan apresiasi .

Hal ini tentunya berlanjut hingga pameran lukisan dan instalasi “Semarak Topeng 71” kali ini (12-21 Agustus 2021). Jadi tentu saja kami tidak mengharapkan reaksi apa pun setelah apa yang telah dicoba oleh seniman dan pemikir kami. Dan kita harus membaca dengan benar, pengalaman berkesenian kita di Kalimantan Selatan terkait dengan perkembangan di sana, dan berusaha untuk terus apresiatif dan peka - tidak hanya pada karya-karya yang ada, tetapi juga pada bacaan yang dapat memperkaya pengetahuan kita tentang seni.

### **C. Galeri Seni**

Saat ini, galeri seni dapat ditemukan di setiap kota besar. adalah bagian dari kehidupan budaya kota, termasuk dalam setiap pemandu wisata bersama dengan pameran, ruang pameran, dan Kunsthallen. Bagi yang tinggal secara lokal, galeri seni juga merupakan bagian dari kalender sosial , pembukaan pameran membentuk wadah peleburan untuk reuni orang-orang terpilih dan canggih. Selain itu, galeri seni berkontribusi besar terhadap kehidupan budaya sebuah kota (Robertson, 2008; Thompson, 2008). Galeri senilah yang mendukung seniman muda, membantu mengembangkan dan menyelenggarakan pameran yang menarik kolektor. Galeri seni membentuk perantara yang paling relevan di pasar seni (Boll, 2009).

Meski berperan penting dalam mengembangkan kehidupan budaya kota, galeri seni tidak menerima subsidi negara. Berbeda dengan pameran seni, galeri seni adalah entitas komersial dengan fokus bisnis yang jelas. Model pendapatan didorong oleh pendapatan melalui penjualan atau penjualan karya seni, sama seperti bisnis kecil lainnya dengan produk untuk dijual. Pemilik galeri seni tunduk pada semua fluktuasi, batasan, dan peluang pasar yang sama seperti pengusaha lainnya. Meskipun galeri seni memiliki begitu banyak kesamaan

dengan bisnis lain (dan, harus diakui, beberapa perbedaan mencolok), menarik bahwa analisis praktik bisnis galeri seni belum menarik banyak perhatian.

Pemilik galeri telah lama mengabaikan relevansi praktik manajemen dalam bisnis . memandang galeri sebagai entitas yang beroperasi di pasar yang bebas dari gangguan apa pun yang terjadi di pasar lain seperti inefisiensi, kegagalan pelanggan membayar tagihan, atau kebangkrutan. Mencoba memaksakan pemikiran bisnis pada galeri seni dianggap sebagai pelanggaran dan pencemaran planet bahagia dunia seni. Ancaman yang dibuat oleh dealer seni populer Jerman Aenne Aebels terhadap jurnalis Willi Bongard di surat kabar Jerman "Die Zeit" pada tahun 1965 tidak dapat dilupakan: "Bisnis kami memiliki aura dan Anda menghancurkannya ketika Anda menulis tentang hal-hal bisnis" (Bongard, 1965).<sup>1</sup> Willi Bongard, pendiri indeks peringkat artis pertama dan masih dominan "Der Kunstkompass", telah menganalisis pasar dari perspektif bisnis dan memahami bahwa pasar seni berperilaku seperti pasar lainnya.

Bahkan sekarang, seni dan perdagangan hanya menjadi pembicaraan di ruang belakang. Namun, galeri seni rupanya tak bisa lagi bersembunyi dari realitas pasar. Saat ini, pasar dan kekesalannya telah menguasai para pemilik galeri seni (BMW, 2009a; Velthuis, 2005). Meskipun tidak ada statistik di luar bukti anekdot dan pengamatan umum pasar untuk membuktikan hal ini, pakar pasar mengklaim bahwa tingkat putus sekolah di pasar sangat tinggi dibandingkan dengan industri UKM lainnya (Fesel, 2008). Dengan pengecualian segelintir galeri besar, yang terus hadir di pasar tampaknya hanya menghasilkan keuntungan kecil.

Jika galeri ingin menikmati kesuksesan nyata di masa depan, perlu mengikuti contoh UKM di industri lain dan memikirkan kembali praktik bisnis. Konsep "Model Bisnis" dapat menjadi titik awal yang baik untuk merevisi dan meningkatkan praktik bisnis. "Apa yang sebenarnya diinginkan pelanggan?" "Bagaimana sebuah perusahaan mendapatkan bayaran (dan keuntungan dari) memenuhi kebutuhan ?" hanyalah beberapa pertanyaan yang perlu dijawab ketika model bisnis dianalisis (Teece, 2010, hal. 172). Berbagai contoh industri menunjukkan bahwa menjawab pertanyaan-pertanyaan ini dapat merangsang perubahan. Destinasi wisata, misalnya, telah berubah dari sekumpulan entitas individu menjadi jaringan modern penyedia layanan, atau gudang telah berubah dari menjual komoditas di fasilitas terpusat menjadi menjual secara online. Salah satu contoh yang paling menonjol adalah Wal-Mart di mana model bisnis yang sama sekali baru dikembangkan di sekitar pasar yang ada. Disertasi ini menargetkan model bisnis galeri seni dan berangkat untuk memeriksanya, untuk mengembangkan model inovatif dan berkelanjutan yang akan memastikan keberhasilan bisnis galeri di masa depan.

Seni bersifat universal, dan tidak ada formula tunggal yang dapat diterapkan pada seni. Seni mengalir bebas dari pikiran indah ke kanvas dan simfoni. Sifat seni yang luas dan serba guna merupakan manifestasi dari kepribadian seniman. Karena seni bersifat universal dan

tidak ada satu cara untuk menyusun koleksi seni, beberapa aturan dasar dapat membantu Anda mengelola pameran seni sebagai profesional secara efisien. Ada dua skenario yang mungkin Anda hadapi, yaitu memamerkan karya Anda sendiri atau memamerkan karya seniman lain. Dalam kedua strategi tersebut, mengelola dan melaksanakan pameran seni merupakan upaya yang cukup nyata dan memperkaya. Meski mengelola pameran seni bisa menjadi tantangan nyata.

Karena pameran seni adalah bagian penting dari karir seorang seniman, mengelolanya secara profesional membutuhkan rencana yang komprehensif. Satu dapat memecah proses dalam langkah-langkah berikut :

1. Mengumpulkan karya seni untuk ditampilkan
2. Memilih tema
3. Memasang galeri
4. Memasarkan acara Anda
5. Menampilkan karya seni di galeri
6. Upacara pembukaan
7. Menyambut dan membimbing penonton

Kami membahas dalam prolog bahwa Anda menampilkan karya Anda atau karya seniman lain. Jika Anda akan memajang karya Anda, Anda mungkin sudah memiliki visi yang jelas. Anda tahu koleksi Anda dan jelas tentang apa yang Anda ingin dunia lihat. Jika Anda berencana untuk memamerkan koleksi pribadi, maka penting untuk mengumpulkan semua karya seni yang akan ditampilkan. Sekarang Anda harus menciutkan potongan sesuai dengan target audiens dan maksud pameran. Jika Anda berpameran untuk mempromosikan karya Anda, maka pilih karya yang dekat dengan hati Anda. Namun, jika Anda bertujuan untuk melakukan penjualan, pilih karya yang paling laku setelah berdiskusi dengan pengelola galeri dan tempatkan di posisi yang menonjol di galeri. Bagaimanapun, memilih karya seni yang menonjol adalah langkah penting untuk menyukseskan pameran Anda.

Langkah pertama dalam merencanakan pameran kelompok adalah merekrut seniman atau mengundang seniman untuk bermitra dengan Anda untuk memajang karyanya bersama Anda dan orang lain. Jika Anda merekrut seniman untuk membuat karya baru, Anda mungkin memiliki lebih banyak kebebasan untuk membentuknya sesuai keinginan Anda. Jika tidak, disarankan memilih artis yang selaras dengan konsep artistik Anda. Anda juga dapat mengirimkan panggilan untuk kontribusi melalui email dan situs web yang sering dikunjungi oleh artis lokal. Tetapkan tanggal beberapa bulan ke depan untuk memberikan waktu kepada pengrajin untuk menyelesaikan karya atau menghasilkan ide baru. Setelah grup Anda selesai, langkah selanjutnya adalah menyesuaikan tema dan memastikan bahwa setiap karya seni sesuai dengan tema.

Tema biasanya merupakan langkah pertama yang diputuskan saat merencanakan sebuah pameran. Tapi kami sengaja memberinya tempat kedua dalam daftar kami. Jika Anda

akan menghadiri pameran kelompok, pilih tema unik yang menghubungkan karya semua seniman. Pilih tema yang kolektif, fleksibel, dan kohesif karena seniman yang berbeda akan menemukan inspirasi yang berbeda dari konsep yang sama. Pastikan peristiwa terkini atau masalah sosial utama menginspirasi tema tersebut agar lebih berdampak. Anda juga dapat mengamati pameran lain untuk mengetahui tren di daerah Anda. Sekarang pilih karya seni yang sesuai dengan tema Anda. Ini berlaku untuk pameran pribadi dan kelompok. Anda dapat memasukkan satu atau dua bagian ganjil tetapi jangan tersesat lebih dari itu. Selesaikan karya seni Anda dengan menerapkan sentuhan akhir. Bersihkan tepi lukisan jika perlu, dan periksa apakah kanvas tidak melorot di beberapa tempat. Singkatnya, siapkan pameran karya Anda.

Anda harus mencari tempat sejak awal memamerkan karya. Buat garis waktu untuk pameran Anda. Sebelum mendekati galeri, mulailah draf presentasi dengan konsep Anda dan beberapa karya seni. Beberapa galeri sangat cerdas dan membutuhkan bukti konsep dan orisinalitas yang baik. Pitch Anda dapat membantu Anda mengamankan ruang galeri yang ideal untuk pameran.

Dalam surat lamaran yang ideal, seseorang harus membahas:

1. Tema estetika pameran
2. Ruang yang Anda butuhkan untuk menampilkan karya seni
3. Garis waktu pameran, tanggal Anda bermaksud memamerkan karya tersebut
4. Bagaimana menampilkan karya seni, dari bingkai hingga dudukan, merinci semuanya
5. Detail tentang pidato atau kuliah yang akan disajikan bersamaan dengan pameran.

Setelah Anda mengunci tanggal dan tempat pameran Anda, mulailah memasarkan acara Anda. Jika Anda mendapatkan respons yang baik, Anda dapat menerapkan tiket masuk. Media sosial adalah cara terbaik dan terpopuler untuk melibatkan audiens yang berpikiran sama. Mintalah influencer atau artis populer untuk Opening Ceremony memberi Anda tembakan-tembak dan membuat postingan di grup tentang acara Anda. Buat halaman acara dan undang orang untuk hadir. Ini akan menghasilkan lebih banyak lalu lintas di pameran.

Berhati-hatilah saat Anda memajang karya seni. Pastikan setiap bagian mudah terlihat dan dapat diakses dari beberapa lorong. Pantau penempatan secara pribadi dan gabungkan umpan balik dari manajer galeri. Berikan karya Anda yang paling indah panggung tengah terbaik yang terletak di galeri. Pastikan Anda telah menyelesaikan persiapan dua hari sebelum pameran sehingga Anda dapat meninjau pengaturan dan penempatan secara menyeluruh sebelum go public. Tetapkan nada untuk para pengunjung pada pembukaan dan jelaskan tema untuk menggoda publik yang akan datang tentang apa yang diharapkan. Upacara pembukaan pameran seni yang baik adalah yang sederhana, singkat, dan padat.

Galeri seni menempati posisi yang unik: beroperasi pada pertemuan antara seni dan bisnis. Sejalan dengan itu, dua bidang literatur yang relevan dapat diidentifikasi: terkait seni dan terkait bisnis. Secara umum, penelitian di bidang ini masih dalam tahap awal. Beberapa

pusat penelitian menargetkan bidang ini, tetapi publikasi dan karya masih sangat terfragmentasi. Kajian literatur dalam makalah ini meliputi hal-hal berikut:

1. Pertama, ini mengacu pada literatur yang berhubungan dengan seni. Sastra dari bidang manajemen seni akan dimasukkan. Literatur manajemen seni diarahkan terutama pada siswa manajemen seni dan dirancang hanya sebagai pengantar, mendekati topik dari perspektif yang agak luas. Lebih khusus adalah literatur tentang pengelolaan institusi seni tertentu dan disiplin ilmu manajemen. Ini membahas pengelolaan pameran dan teater. Beberapa penulis juga fokus pada disiplin manajemen tertentu, seperti sponsor seni dan pembiayaan. Selain itu, ada berbagai macam buku di pasar seni itu sendiri. Buku-buku ini menargetkan masyarakat umum, mengenalkan pada pasar seni dan para pemainnya.
2. Kedua, literatur terkait bisnis akan dilibatkan. Di sini, literatur yang kami ulas mengacu pada teori pemodelan bisnis, karena konsep model bisnis memainkan peran penting dalam disertasi ini. Menggunakan konsep model bisnis akan membantu mengidentifikasi faktor keberhasilan (Chesbrough, 2010).

Tabel 1. Seleksi Literatur

Area penelitian	Penulis dan Publikasi
Manajemen seni	(Bechler, 1993), (Bendixen, 1995, 2001), (Bendixen, 1995, 2001; Birnkraut & Wolf, 2007), (Bongard, 1965), (Byrnes, 2008), (Hagoort, 2004), (Chong, 2009), (Colbert, 2001), (Heinrichs, 1997, 1999), (Höhne, 2009), (A. Klein, 2004, 2009), (Konrad, 2006, 2009), (LewinskiReuter & Lüddemann, 2008), (Mandel, 2002, 2007), (Rauhe & Demmer, 1994), (Roberts & Greene, 2008; Siebenhaar, 2003)
Manajemen lembaga seni tertentu dan disiplin ilmu manajemen	(Benkert, 1995), (Bortoluzzi Dubach, 2007; Bortoluzzi Dubach & Frey, 2007), (Bruhn, 1989), (D. Heinze & Schütz, 2003), (T. Heinze, 2008), (A. Klein, 2005), (Günter & Hausmann, 2009), (Hausmann, 2001, 2005, 2006, 2009), (Scheff Bernstein, 2007) (Höhne, 2006, 2009), (Jochum & Schmid-Reiter, 2006), (John & Günter, 2008), (Krips & Fesel, 2001), (Lord & Lord, 2001), (Mandel, 2009), (McLean, 1997), (Rossberg, 2007), (Rohde, 2007), (Laukner, 2008), (Theede, 2007), (Wall, 2006),
Pasar seni	(Blomberg, 2008), (Boll, 2009), (Dossi, 2007), (Goodwin, 2008), (Heilbrun & Gray, 2001), (Leyer-Pritzkow & Sebastian, 2005), (Lethert, 2003), (Lewis, 2009a, 2009b), (Lindemann, 2006), (Ammann, Meyer, & Even, 2002), (Polsky, 2003),

Model bisnis	(Robertson, 2000, 2005, 2008) , (Rombach, 2008), (Solomon, 2009; Thompson, 2008), (Thornton, 2008) (Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2010), (Belz & Bieger, 2000; Belz, Bieger, & Ackermann, 2004), (Bieger, 2007; Bieger & Pechlaner, 2001; Bieger, Rüegg-Stürm, & von Rohr, 2002; Weiermair & Bieger, 2008), (Chesbrough, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2001), (Eisenhardt & Galunic, 1996, 2000), (Gemünden & Schultz, 2003), (Kagermann & Österle, 2006), ( zu Knyphausen-Aufseß & Meinhardt, 2002), (Magretta, 2002), (Meinhardt, 2000), (Müller Stewens & Fontin, 2003), (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005), (Nehls & Baumgartner, 2000), (Rüegg-Stürm, 2000), (Schögel, 2001), (Teece, 2010), (Timmers, 1998, 2000), (Wiersema, 1995)
Faktor kesuksesan	(Aeberhard, Scheller, & Bachmann, 1996), (Bieger & Laesser, 2005), (Boehnke, 2007), (Ebbinghaus, 1997), (Göttgens, 1996), (Grunig, Heckner, & Zeus, 1996), (Haedrich & Tomczak 1990), (Kim & Mauborgne, 2004)), (Knop & Kropfberger, 2009), (Laesser, 2002), (Linder & Cantrell, 2000), (Nicolai & Kieser, 2002a, 2002b, 2004), (Peters & Waterman, 1982, 2004), (Simon, 2007), (Woywode & Weinkauff, 2004).

#### D. Manajemen Seni Pengantar

Manajemen seni telah lama keluar dari sorotan penelitian akademis. Bongard (1967) adalah orang pertama yang mengemukakan poin bahwa seni membutuhkan manajemen. Namun hanya dalam beberapa tahun terakhir disiplin akademik ini menarik minat yang meningkat. Khususnya di Jerman, beberapa peneliti telah mengangkat minat ini dan menerbitkan secara luas tentang manajemen seni. Bendixen (1995, 2001), Heinrichs (1997, 1999) dan Klein (2004, 2009) adalah peneliti paling menonjol di bidang ini. Buku-buku , awalnya diterbitkan sebagai buku teks untuk siswa, mencoba membentuk bidang penelitian manajemen seni dan bertindak sebagai pengantar. Birnkraut & Wolf (2007), Konrad (2009), Mandel (2002, 2007), Siebenhaar (2003) dan Lewinski-Reuter & Lüddemann (2008) membahas transformasi pengusaha budaya dan mendefinisikan studi manajemen seni. Namun demikian, literatur ini tidak memiliki saran manajemen khusus untuk para praktisi dan tidak memasukkan analisis akademis yang baik dari praktik bisnis yang ada. Minat penelitian terutama diarahkan pada institusi budaya secara umum, dengan fokus besar pada organisasi nirlaba seperti pameran, teater, atau opera. Galeri seni hanya dibahas secara singkat.

Literatur tentang pengelolaan institusi seni tertentu dan disiplin manajemen lebih spesifik dan berorientasi pada praktik. Beberapa topik dalam bidang teori manajemen dibahas. Secara

khusus, sponsorship dan pemasaran institusi budaya adalah disiplin ilmu yang sering diamati oleh para peneliti lih. Benkert (1995), Bortoluzzi Dubach (2007), Bruhn (1989), D. Heinze (2003), T. Heinze (2008), Klein, (2005), Günter & Hausmann (2009), Hausmann (2005, 2009), John & Günter (2007), Höhne (2006, 2009) dan Mandel (2009). Para peneliti sangat tertarik dengan dua topik ini karena sponsorship (yaitu menghasilkan uang) dan pemasaran (komunikasi layanan) telah diidentifikasi oleh para praktisi sebagai dua faktor yang paling relevan dalam keberhasilan pengoperasian bisnis. Selain itu, orientasi pelanggan adalah topik baru yang menarik beberapa publikasi terbaru, termasuk Hausmann (2010) dan Rossberg (2007). Sekali lagi, topik bisnis ini dianalisis secara akademis hanya dalam konteks pameran seni, teater, opera, dan orkestra, lih. Jochum & Schmid-Reiter (2006), Rohde (2007), Hausmann (2001), Theede (2007), Wall (2006). Belum ada literatur manajemen untuk galeri seni. Memang, hanya Kirps & Fesel (2001) yang secara singkat membahas isu-isu terkait manajemen di galeri seni.

Pasar seni telah menjadi sasaran sejumlah pengamatan dalam beberapa tahun terakhir. Ini berbeda dari literatur tentang manajemen seni karena buku-buku di pasar seni sebagian besar merupakan akun praktisi. Oleh karena itu, konsep model bisnis akan berguna sebagai alat untuk menganalisis dan membandingkan praktik manajemen di galeri seni. Untuk galeri seni. Memang, hanya Kirps & Fesel (2001) yang secara singkat membahas isu-isu terkait manajemen di galeri seni. Menjadi semakin sulit untuk mengaitkan keberhasilan suatu perusahaan pada satu produk atau unit bisnis. Sebaliknya, kesuksesan sebuah perusahaan mungkin terletak pada pengaturan mitra jaringannya, yang membentuk simbiosis di sepanjang rantai nilai. Mengikuti perkembangan ini, model strategis umum tidak cukup untuk menjelaskan kesuksesan sebuah perusahaan. Bahkan, manajer tidak lagi hanya mementingkan strategi atau program untuk produk perusahaan, melainkan membangun sistem bisnis dalam jaringan (Bieger & Agosti, 2005). Berdasarkan perkembangan tersebut, beberapa definisi model bisnis akan dibandingkan untuk menganalisis cara-cara perusahaan menciptakan nilai di pasar, cf. Bieger et al. (2002), Hedman & Kalling (2003), Morris et al. (2005), Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005), Shafer, Smith & Linder, (2005) dan Stähler (2002). Baden-Fuller dan Morgan (2010) menyoroti bahwa model bisnis membantu kita mengklasifikasikan dunia kita dan memperluas pemahaman kita tentang bisnis (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Sementara literatur tentang topik yang berkaitan dengan seni dapat membantu untuk memahami dimensi seni dalam konteks galeri seni, literatur yang berkaitan dengan aspek bisnis akan menambah pengetahuan bisnis tertentu. Konsep pemodelan bisnis sangat penting, meskipun baru belakangan ini dibahas tentang manajemen strategis, misalnya dalam Amit & Zott (2010), Bieger et al. (2001), Chesbrough (2010), Chesbrough & Rosenbloom (2002), Treacy dan Wiersema's (1995), Nehls & Baumgartner (2000), Wölfe (2000), Teece (2010), Tomczak et al. (1999), Rüegg-Stürm (2000) dan Linder & Cantrell (2000). Kecepatan perubahan yang terlihat pada model bisnis di berbagai industri telah memicu banyak minat pada keseluruhan konsep

model bisnis. pengantar 5/225 Sebagian besar penulis memposisikan buku sebagai "laporan latar belakang", daripada pengamatan yang analitis dan akademis. Buku-buku ini menyajikan pemain kunci di pasar (Boll, 2009), menjelaskan struktur pasar (Dossi, 2007), menggambarkan kisah kolektor atau seniman terkenal (Lindemann, 2006; Polsky, 2003), menyoroti bagaimana harga dibangun (Thompson, 2008), memberikan saran tentang cara mengumpulkan dan menilai seni (Leyer Pritzkow, 2006) atau sekadar mereproduksi kearifan dunia seni (Thornton, 2006). Meskipun nilainya kecil bagi para praktisi, buku-buku ini tentu meningkatkan transparansi bagi pembaca umum. Menariknya, hanya Robertson (2005, 2008) yang mulai mengamati secara analitis para pemain di pasar seni dan mengidentifikasi peran dan posisi .

Saat membahas model bisnis, topik lain dari bidang literatur manajemen strategis akan dibahas: penelitian faktor keberhasilan. Salah satu pendiri bidang penelitian ini mendefinisikan faktor keberhasilan sebagai berikut: "Faktor keberhasilan kritis adalah, untuk bisnis apa pun, jumlah bidang yang terbatas di mana hasil, jika memuaskan, akan memastikan kinerja kompetitif yang sukses untuk organisasi. Itu adalah beberapa bidang utama di mana 'semuanya harus berjalan dengan baik' agar bisnis dapat berkembang" (Rockart, 1979, hlm. 85).

Sejak kemunculannya dalam penelitian melalui studi PIMS (1970), penelitian faktor keberhasilan telah menjadi subyek diskusi yang luas tentang relevansinya, lih. Aeberhard, Scheller & Bachmann (1996), Krüger & Schwarz (1997), Göttgens (1996) Nicolai & Kieser (2002a,b, 2004), Fritz (2004), Homburg & Krohmer (2004), Ghemawat (1991) dan Woywode (2004). Di satu sisi terdapat berbagai teori pendukung penelitian success factor yaitu studi oleh Peters & Waterman (2004), Simon (2007) dan Kim & Mauborgne (2004). Di sisi lain, para kritikus mengklaim bahwa pencarian faktor kesuksesan itu sulit, jika bukan tidak mungkin: "Tetapi seluruh gagasan untuk mengidentifikasi faktor kesuksesan dan kemudian mengejanya tampaknya memiliki kesamaan dengan perburuan batu filsuf abad pertengahan yang dianggap buruk. , zat yang akan mengubah semua yang disentuhnya menjadi emas". (Ghemawat, 1991, hlm. 11). Penelitian faktor keberhasilan relevan untuk proyek disertasi ini karena tujuan penelitian kami mencakup identifikasi faktor-faktor yang memiliki dampak paling kecil/paling besar terhadap kinerja galeri seni.

Dalam literatur yang disebutkan di atas, berbagai kesenjangan penelitian diidentifikasi yang menjadi dasar :

1. Pertama, di bidang sastra yang berhubungan dengan seni terdapat kekurangan umum literatur ilmiah dan statistik deskriptif di galeri seni. Sampai saat ini, belum ada peneliti yang memfokuskan secara khusus pada galeri seni. Sementara Bendixen (2001), Heinrichs (1999), Klein (2004) dan lainnya menyatakan beberapa rekomendasi bisnis untuk institusi seni (khususnya nirlaba), mengabaikan pendekatan khusus dan berkelanjutan untuk galeri seni. Kurangnya literatur ini juga terlihat dari fakta bahwa data

tentang galeri seni sangat sedikit, dan ketinggalan zaman. Selain itu, sedikit laporan data resmi yang tersedia tidak memisahkan data galeri seni dari bidang lain, menggabungkan statistik galeri seni dengan data perdagangan perangkai, uang logam, barang hadiah dan sebagainya (BMW, 2009a). Oleh karena itu, para peneliti di Austria, Swiss, dan Jerman mengklaim bahwa “statistik resmi hanya memberikan wawasan yang sangat terbatas. Oleh karena itu, untuk menganalisis dan menginterpretasikan data statistik yang ada, peneliti harus menggunakan perkiraan” (ICG Culturplan & STADTart Planungs-Beratungsbüro, 2006, hlm. 42). Mc Andrew (2010) mengklaim bahwa pasar galeri “adalah salah satu yang paling sulit untuk diukur dan diukur, karena hanya ada sedikit atau tidak ada catatan yang diterbitkan untuk menunjukkan total tingkat penjualan yang ada di sektor lelang.

2. Peneliti lain menargetkan kurangnya manajemen di galeri seni: Stefan Shaw (2002) mengklaim bahwa galeri hanya akan memegang posisinya sebagai perantara antara seniman dan klien: “jika tantangan saat ini dianggap sebagai peluang. Galeri harus berpindah dari bisnis yang berpusat pada seni menjadi perusahaan yang berfokus pada klien” (Shaw, 2002, hlm. 349). Lainnya melobi untuk meningkatkan profesionalisme dalam bisnis galeri. Sejak tahun 1967, Willi Bongard menulis bahwa sifat amatir dalam menjalankan bisnis galeri seni harus segera berubah. Dia menggambarkan pasar seni sebagai: “bisnis paling kuno dan tidak bergerak yang dapat dipikirkan orang. Galeri menerapkan abad pertengahan – bukan untuk katakanlah Zaman Batu – metode distribusi dan pemasaran, yang mengolok-olok industri ritel modern dan praktik pemasaran. Dilettantisme yang diterapkan galeri menentang deskripsi apa pun” (Bongard, 1965). Penerbit terkenal Karlheinz Schmid mengklaim bahwa pemilik galeri seni memiliki kekurangan pendidikan bisnis: “Kesalahan, kelemahan, ketidakberdayaan, rasa malu” (Schmid, 2007, hlm. 104).
3. Heinze (2008) menambahkan: “Pelembagaan manajemen budaya yang dimulai pada akhir tahun delapan puluhan merupakan hasil dari fakta bahwa kekuatan keuangan publik yang terbatas mendorong perkembangan profesionalisme dan prinsip bisnis dalam seni” (hal. 9). Mandel (2007) menyimpulkan: “Meskipun persembahan yang inovatif dan artistik sangat dihargai, pendapatan dari usaha budaya masih sangat kecil. Seringkali ada kekurangan pemikiran kewirausahaan dan bisnis untuk menjadi sukses secara ekonomi. Saat ini, pengusaha budaya menganggap diri hanya sebagai kekuatan kreatif, dan bukan sebagai manajer yang perlu memposisikan layanan dengan harga yang sesuai di pasar”.
4. Apalagi, berbagai peneliti dari bidang manajemen seni meragukan prinsip-prinsip manajemen bisa langsung ditransfer ke industri seni. Fuchs (1993) mempertanyakan: “Seberapa objektif prinsip-prinsip manajemen dan sejauh mana prinsip-prinsip tersebut dapat ditransfer ke sektor budaya?” (p. 13). Yang lain melangkah lebih jauh dan bahkan

berpendapat: "Beberapa ekonom berpendapat bahwa perangkat dapat diterapkan secara universal. Namun, pandangan ini tidak setuju dengan prinsip-prinsip dasar yang diterapkan oleh para manajer sukses dalam bisnis seni" (Wyrwoll, 1994, hal. 289). Kedua, di bidang literatur terkait bisnis masih ada kecenderungan yang jelas untuk menganalisis relevansi konsep model bisnis. Dalam artikel terbaru Baden-Fuller & Morgan (2010) ajukan pertanyaan: "Apakah model bisnis berguna?", dan melanjutkan untuk memfokuskan minat peneliti pada gagasan menganalisis model bisnis aktual itu sendiri untuk menjawab pertanyaan ini.

5. Menekankan pentingnya penelitian lebih lanjut di bidang ini karena "ketika kita melakukannya, kita dapat melihat bagaimana analisis model bisnis ini sebagai model menantang gagasan dan cita-cita dari setiap taksonomi tunggal atau tetap atau tipologi model bisnis" (hal. 167). Mengidentifikasi model bisnis dan mengklasifikasikannya akan bermanfaat bagi diskusi umum. Selain itu, peneliti ingin menguji konsep model bisnis dalam praktik. Secara khusus, Bieger et al. (2002) menyoroti minat komunitas ilmiah dalam pertanyaan desain model bisnis, dan seberapa jauh komponen dalam model bisnis harus selaras satu sama lain: "Fokus penelitian yang menarik berasal dari pertanyaan konfigurasi mana yang mengacu pada pengaturan dimensi model bisnis kompatibel dan bagaimana pengaturan ini memengaruhi kinerja ekonomi" (hal. 58). Selanjutnya, Magretta (2002) dan Müller Stewens & Fontin (2003) mendukung kelanjutan dalam pembahasan konsep model bisnis. menggarisbawahi pentingnya konfigurasi satu dimensi dalam model bisnis sesuai dengan arah strategis secara keseluruhan. Misalnya, jika model pendapatan dan model layanan tidak selaras, dapat terjadi saling ketergantungan negatif. Gemünden & Schulz (2003) merujuk pada saling ketergantungan ini: "Kami merumuskan pertanyaan berikut untuk menggambarkan saling ketergantungan dalam konsep model bisnis: Saling ketergantungan mana yang ada dan bagaimana pengaruhnya terhadap konfigurasi model bisnis?".
6. Terakhir, bidang penelitian faktor keberhasilan menghadirkan celah penelitian lainnya. Kritik mempertanyakan relevansi dan kualitas hasil yang diperoleh dan meragukan apakah faktor keberhasilan yang teridentifikasi memiliki dampak. Disertasi ini akan berkontribusi pada perdebatan saat ini tentang ketelitian dan relevansi penelitian faktor keberhasilan. Kieser & Nicolai (2005) mendukung hal ini dengan mengatakan: "Penelitian faktor sukses dianggap sebagai pendekatan teladan untuk menyelaraskan kembali ketelitian dan relevansi".

Tabel 2. Kesenjangan Penelitian

Area penelitian	Penelitian yang Diidentifikasi Celah	Penulis dan Publikasi
-----------------	--------------------------------------	-----------------------

Manajemen seni	Tidak ada literatur akademis tentang galeri seni	Bendixen (2001), Heinrichs (1999), Klein (2005)
Manajemen lembaga seni tertentu dan disiplin ilmu manajemen	Tidak ada statistik tentang galeri seni	BMW, (2009 & 2009a), Rencana Budaya ICG & Perencanaan STADTart Beratungsburo, (2006) Wekerle (2008), McAndrew (2010)
Pasar seni	Orientasi pelanggan galeri seni	Shaw (2002)
	Manajemen dan profesionalisme galeri seni	Banggar (1967), Schmid (2007), Mandel (2007), Heinze (2008)
	Penerapan konsep bisnis untuk industri seni	Wyrwoll (1994), (Fuchs, 1993)
Model bisnis	Kegunaan model bisnis	(Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2010), (Belz & Bieger, 2000; Belz, Bieger, & Ackermann, 2004), (Bieger, 2007; Bieger & Pechlaner, 2001; Bieger, Rüegg-Stürm, & von Rohr, 2002; Weiermair & Bieger, 2008), (Chesbrough, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2001), (Eisenhardt & Galunic, 1996, 2000), (Gemünden & Schultz, 2003), (Kagermann & Österle, 2006), ( zu Knyphausen-Aufseß & Meinhardt, 2002), (Magretta, 2002), (Meinhardt, 2000), (Müller Stewens & Fontin, 2003), (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005), (Nehls & Baumgartner, 2000),

	Konfigurasi / saling ketergantungan dimensi	(Rüegg-Stürm, 2000), (Schögel, 2001), (Teece, 2010), (Timmers, 1998, 2000), (Perjanjian & Wiersema, 1995) (Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2010), (Belz & Bieger, 2000; Belz, Bieger, & Ackermann, 2004), (Bieger, 2007; Bieger & Pechlaner, 2001; Bieger, Rüegg-Stürm, & von Rohr, 2002; Weiermair & Bieger, 2008), (Chesbrough, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2001), (Eisenhardt & Galunic, 1996, 2000), (Gemünden & Schultz, 2003), (Kagermann & Österle, 2006), ( zu Knyphausen-Aufseß & Meinhardt, 2002), (Magretta, 2002), (Meinhardt, 2000), (Müller
Faktor kesuksesan	Ketelitian dan relevansi faktor keberhasilan yang teridentifikasi	(Aeberhard, Scheller, & Bachmann, 1996), (Bieger & Laesser, 2005), (Boehnke, 2007), (Ebbinghaus, 1997), (Göttgens, 1996), (Grunig, Heckner, & Zeus, 1996), (Haedrich & Tomczak 1990), (Kim & Mauborgne, 2004)), (Knop & Kropfberger, 2009), (Laesser, 2002), (Linder & Cantrell, 2000), (Nicolai & Kieser, 2002a, 2002b, 2004), (Peters & Waterman, 1982, 2004), (Simon, 2007), (Woywode & Weinkauff, 2004)

## **E. Penempatan Akademik**

Dalam dunia akademis seseorang dapat secara luas membedakan antara penelitian yang digerakkan oleh masalah (terapan) dan yang digerakkan oleh teori (dasar). Perbedaan utama adalah (1) kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan penelitian, (2) proses penelitian dihasilkan dan (3) tujuan penelitian. Perbedaan terakhir inilah yang secara khusus membantu memposisikan disertasi kami. Sementara perhatian utama dari penelitian dasar adalah untuk menemukan fenomena baru atau ide-ide baru dari kepentingan umum, itu adalah tujuan penelitian terapan untuk berkontribusi pada solusi dari masalah praktis tertentu.

Dalam pengertian ini, kami dapat dengan jelas memposisikan disertasi kami di bidang penelitian berbasis masalah (terapan) karena tujuan kami adalah menemukan solusi untuk masalah praktis: pengelolaan galeri seni. Bortz & Döring (2009), serta Tomczak (1992), menyoroti pentingnya memverifikasi analisis turunan melalui penerapan praktisnya pada entitas bisnis yang ada.

Ulrich (1981, 1984) telah memberikan banyak kontribusi untuk mendefinisikan dan menjelaskan relevansi penelitian terapan (Tomczak & Dyllick, 2007, p. 68). Dia menggambarkan penelitian terapan sebagai pemecahan masalah praktis yang tidak dapat dijelaskan atau dipecahkan oleh teori yang ada. Tujuannya adalah untuk menciptakan solusi untuk masalah praktis. Solusi ini nantinya harus diuji dan dipalsukan dengan menerapkannya pada masalah praktis, daripada mengembangkan hipotesis untuk mendukung pengambilan keputusan kepemimpinan. Pendekatan inilah yang diterapkan disertasi: pertama-tama menargetkan masalah yang terlihat dalam praktik sebelum menganalisisnya untuk akhirnya mengembangkan solusi yang dapat diterapkan. Titik awalnya adalah masalah yang masih menarik sedikit perhatian dan karena itu layak untuk dianalisis (Ulrich, 1981, 1984). Tujuan penelitian kami memenuhi kriteria ini: masalah bagaimana galeri harus mengonfigurasi model bisnis untuk mencapai keuntungan yang berkelanjutan dibawa ke perhatian kami oleh para praktisi. Tinjauan teori yang ada menyimpulkan bahwa saat ini tidak ada solusi, sehingga mengarahkan kita pada identifikasi kesenjangan penelitian. Sekarang tugas disertasi ini untuk mengembangkan solusi yang akan diverifikasi oleh penerapannya pada masalah praktis.

## **F. Ringkasan**

Komunikasi dengan semua pelanggan ini ditandai dengan gagasan untuk mengembangkan merek galeri yang unik, menggunakan pendekatan yang inovatif namun hemat biaya. Menjadi aktif di pasar primer maupun sekunder semakin meningkatkan pendapatan. Ide-ide inovatif diterapkan untuk meningkatkan jumlah karya seni yang terjual, sambil menawarkan model penetapan harga yang menarik dan pemotongan biaya melalui efisiensi operasional dan struktur yang fleksibel untuk membagi pendapatan antara seniman

dan galeri. Konsep organisasi juga mempengaruhi konsep pertumbuhan, yang harus memungkinkan distribusi seni dalam skala global. Peningkatan rantai nilai menantang kompetensi yang ada. Galeri baru akan membutuhkan kompetensi lanjutan dalam manajemen, pemasaran dan penjualan. Galeri masa depan juga akan menjalin kerja sama dengan mitra baik dari latar belakang seni maupun non-seni untuk menjalin hubungan jangka panjang

**G. Pertanyaan dan Diskusi**

1. Bagaimana berkontribusi pada perdebatan saat ini tentang ketelitian dan relevansi ?
2. Bagaimana analisis model bisnis ini sebagai model menantang gagasan dan cita-cita ?
3. Bagaimana memahami dimensi seni dalam konteks galeri seni ?
4. Mengapa seni membutuhkan manajemen ?
5. Bagaimana konsep model bisnis memainkan peran penting ?

## BAB II

### MANAJEMEN SENI

#### **Pokok Pembahasan :**

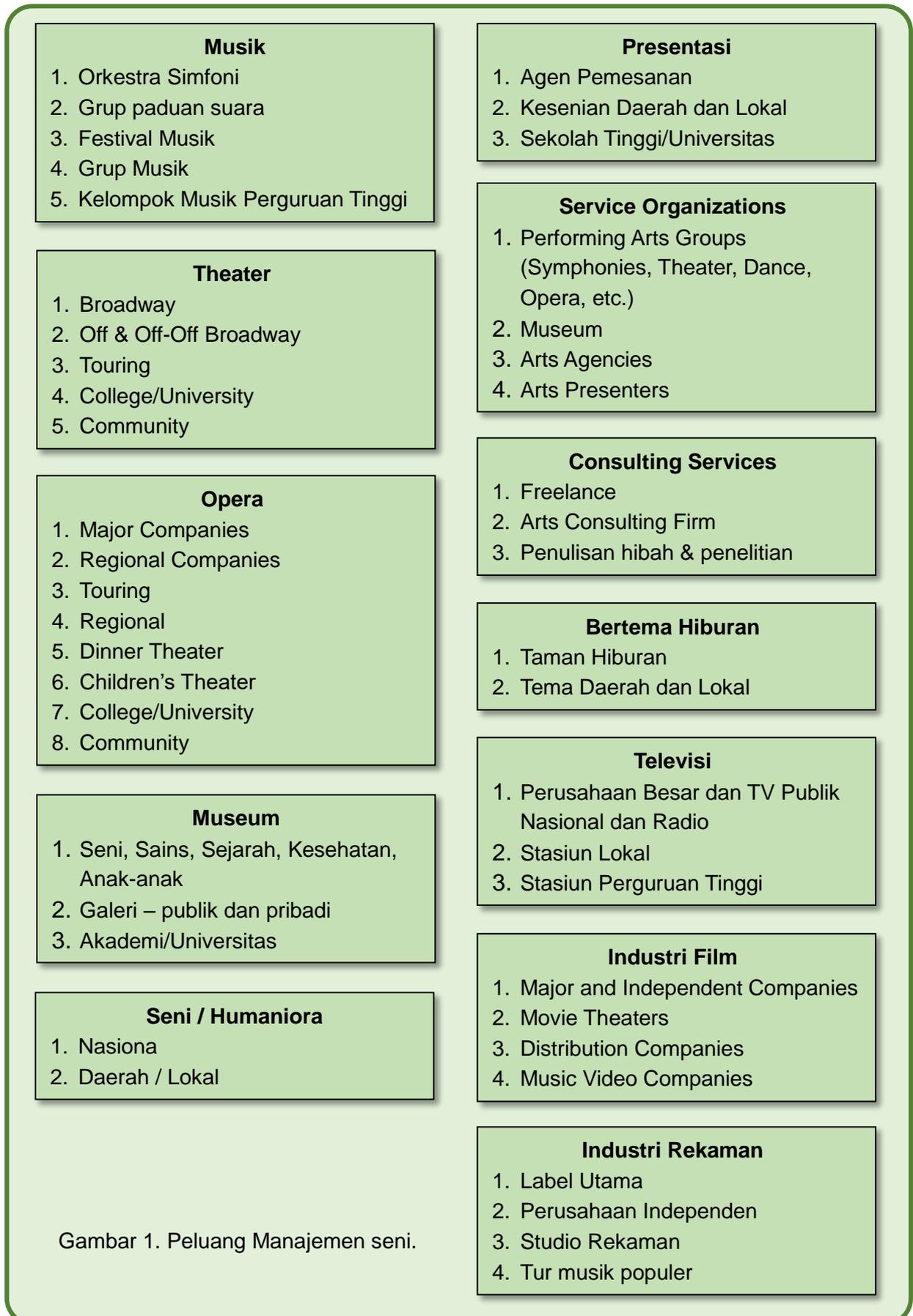
- a. Tinjauan singkat tentang bidang manajemen seni dan hiburan.
- b. Melihat ada banyak pilihan untuk bekerja di lapangan.
- c. Proses umum manajemen dan keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja di bidang ini akan dibahas.
- d. Definisi dasar istilah dan konsep yang akan diterapkan di seluruh buku ini.
- e. Proses manajemen dasar dan area fungsional utama yang perlu digunakan oleh seorang manajer seni jika dia ingin sukses dan efektif dalam mengelola dan memimpin seni.

#### **A. Bisnis Seni Dan Hiburan**

Dengan kombinasi unik dari keadaan historis dan ekonomi yang digerakkan oleh konsumen kita, Amerika Serikat telah menciptakan industri seni dan hiburan bernilai miliaran dolar yang merupakan perpaduan dinamis antara profesional yang mencari laba dan banyak nirlaba profesional dan nonprofesional yang lebih kecil, bisnis yang berhubungan dengan seni. Tidak seperti banyak negara lain, pemerintah federal dan negara bagian memberikan dukungan langsung minimal kepada industri seni dan hiburan.

Museum dan banyak pusat seni pertunjukan sering kali dimiliki oleh kota atau negara bagian, tetapi sebagian besar organisasi seni pertunjukan, perusahaan media, dan tim olahraga adalah bisnis milik swasta, perusahaan publik dengan pemegang saham, atau organisasi nirlaba bebas pajak. perusahaan. Gambar 1.1 memberikan gambaran tentang beberapa jenis organisasi di mana seseorang dapat menemukan pekerjaan dalam manajemen seni.

Organisasi seni dan hiburan nirlaba dan nirlaba bergantung pada pendapatan dari penjualan dan investasi lain untuk pendapatan dan keringanan pajak khusus untuk mendukung operasi sehari-hari. Organisasi nirlaba dapat memanfaatkan berbagai undang-undang perpajakan yang memungkinkan secara legal meminimalkan kewajiban . Organisasi nirlaba menikmati manfaat tambahan karena dibebaskan dari membayar banyak pajak dan diizinkan mengumpulkan uang melalui permintaan kontribusi yang dapat dikurangkan. Akar dari sistem bisnis seni nirlaba dan nirlaba saat ini didirikan pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20 ketika kemajuan teknologi mulai mengubah cara orang menikmati hiburan. Teknologi baru menciptakan potensi untuk membangun pemirsa dalam skala massal yang sebelumnya tidak pernah mungkin dilakukan.



Gambar 1. Peluang Manajemen seni.

Seiring dengan teknologi baru ini, bidang seni media yang berkembang telah menemukan jalannya ke dalam lanskap organisasi nirlaba dan nirlaba. Menjelang akhir abad ke-20, konsep pusat hiburan rumah yang dibangun dengan teknologi komputer yang terus berkembang memungkinkan orang memiliki lebih banyak pilihan hiburan. Selain itu, taman hiburan berorientasi keluarga memberikan pengalaman hiburan aktif kepada jutaan orang setiap tahunnya dengan acara dan wahana yang terkait langsung dengan produk industri film dan televisi. Keuntungan yang diperoleh dengan mengemas dan mendistribusikan hiburan kepada jutaan orang mengarah pada penciptaan industri yang didasarkan pada daya.

Sementara itu, kelompok seni pertunjukan langsung terus menghadapi keterbatasan kapasitas tempat duduk, jadwal yang tetap, dan meningkatnya biaya pengiriman produk. Untungnya, meningkatnya tingkat pendidikan, populasi, dan pendapatan yang didorong oleh pertumbuhan ekonomi setelah Perang Dunia II, bersama dengan kontribusi keuangan oleh individu, yayasan, perusahaan, dan lembaga seni negara bagian dan federal, membantu mendukung bentuk seni dalam menghadapi migrasi lanjutan ke media massa. Sektor seni media juga mengalami pertumbuhan luar biasa terkait dengan penurunan biaya komputasi yang cepat. Area desain yang benar-benar baru yang mengintegrasikan film, video, dan Internet telah ada dalam dua puluh tahun terakhir. Publikasi tahun 2002 oleh RAND Corporation menampilkan peran penting seniman media dalam membentuk masa depan tentang cara orang berinteraksi dengan organisasi dan jenis aktivitas terprogram yang tersedia untuk publik.

## **B. Peluang**

Seperti yang akan Anda lihat, ada sejumlah besar organisasi yang membutuhkan manajer dan pemimpin yang efektif. Seperti yang ditunjukkan Gambar 1.1, ada banyak jenis organisasi dan perusahaan seni dan hiburan yang mencari manajer terampil. Musik populer, teater, taman hiburan, televisi, perusahaan media lainnya, dan industri film dan rekaman semuanya membutuhkan manajer untuk membantu memenuhi tujuan utama bisnis. Industri hiburan tentu saja sangat berkepentingan untuk memaksimalkan pendapatan dan menciptakan keuntungan. Faktanya, kita hidup di dunia yang menghadirkan sebagian besar hiburan yang kita tonton melalui model bisnis nirlaba. Meskipun risiko kegagalan sangat tinggi, masih ada sejumlah besar orang yang mau mengambil kesempatan untuk mendapat untung dari acara populer, acara populer, atau artis.

## **C. Pertumbuhan Bisnis**

Dengan perluasan cara-cara baru untuk mengalami hiburan langsung dan yang direkam sebelumnya dan peningkatan kekayaan di antara populasi umum, muncullah proliferasi bisnis laba dan nirlaba yang dirancang untuk memenuhi meningkatnya permintaan akan hiburan. Ribuan pekerjaan baru diciptakan untuk para manajer ketika perusahaan memperluas

operasi . Masing-masing perusahaan ini membutuhkan orang-orang dengan keterampilan dan pengetahuan khusus untuk memastikan bahwa produk dibuat dan didistribusikan dengan cara yang mewujudkan tujuan organisasi, seperti yang dinyatakan oleh pemilik atau dewan direksi.

Bisnis Seni dan Hiburan Teater nirlaba, film, televisi, video, klub malam, musik populer, radio, dan olahraga tontonan adalah bisnis besar yang mempekerjakan bintang-bintang terkenal dan ratusan ribu orang pendukung. Sebuah laporan yang diterbitkan oleh Rand Research mencatat bahwa lebih dari 20.000 perusahaan berkecimpung dalam bisnis penyiaran, penerbitan, atau grosir pengiriman produk hiburan di Amerika Serikat. Totalnya termasuk perusahaan penyiaran dan kabel, perusahaan film, dan toko musik.

Organisasi seni profesional nirlaba di bidang teater, musik, tari, opera, dan museum membentuk banyak dari bisnis ini, menyediakan pekerjaan sepanjang tahun di semua tingkat manajemen. Ada juga banyak kelompok komunitas amatir nirlaba yang lebih kecil di bidang musik, teater, dan tari yang sering mempekerjakan seorang manajer untuk membantu mengelola organisasi. Seperti disebutkan sebelumnya, sektor pasar hiburan ini memiliki lebih dari 2,1 juta pekerja. Orang yang bekerja di bidang seni pada gilirannya berkontribusi pada sistem ekonomi nasional dengan pembelian barang dan jasa . Seni membantu mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat di seluruh Amerika.

Terlepas dari sejarah pertumbuhan, banyak orang dalam seni visual dan pertunjukan langsung cemas tentang masa depan. Beberapa kekhawatiran ini berasal dari perubahan demografi di Amerika dan preferensi kalangan muda terhadap media rekaman atau elektronik sebagai sumber hiburan . Pertanyaan tentang dari mana audiens masa depan akan datang sangat banyak di benak manajer seni. Organisasi seni bergulat dengan implikasi positif dan negatif masa depan dari apa yang disebut sebagai “kesenjangan digital”. tekanan politik di tingkat negara bagian dan federal untuk membatasi atau mengurangi pajak karena hanya semakin meningkatkan permintaan akan sumber daya yang terbatas. Kebijakan pemertumbuhan bisnis Dengan perluasan cara-cara baru untuk mengalami hiburan langsung dan yang direkam sebelumnya dan peningkatan kekayaan di antara populasi umum, muncullah proliferasi bisnis laba dan nirlaba yang dirancang untuk memenuhi meningkatnya permintaan akan hiburan. Ribuan pekerjaan baru diciptakan untuk para manajer ketika perusahaan memperluas operasi . Masing-masing perusahaan ini membutuhkan orang-orang dengan keterampilan dan pengetahuan khusus untuk memastikan bahwa produk dibuat dan didistribusikan dengan cara yang mewujudkan tujuan organisasi, seperti yang dinyatakan oleh pemilik atau dewan direksi. menjadi lebih terfokus pada penyampaian layanan esensial dengan mengorbankan apa yang sering dianggap sebagai kegiatan yang lebih marginal, seperti mendukung kelompok seni dan budaya.

Industri hiburan nirlaba juga memperhatikan banyaknya peluang hiburan yang tersedia bagi konsumen. Karena kemampuan Internet untuk menghadirkan TV dan film sesuai

permintaan terus meningkat, pemilik bioskop multi plex sama pedulinya untuk menarik pelanggan seperti halnya manajer dari banyak pusat seni pertunjukan di seluruh Amerika. Kecenderungan jumlah penonton bioskop yang mendatar atau menurun adalah sebuah kenyataan. Kenaikan biaya produksi dan gaji mendorong harga tiket naik untuk produk seni hidup dan rekaman.

Teknologi baru telah memungkinkan hiburan menjadi lebih personal dan mini. Perubahan dari media massa ke sistem hiburan yang lebih individual, ditambah dengan sumber daya yang sering tertinggal untuk pendidikan seni di sekolah, tampaknya bagi banyak pengelola seni menciptakan penonton dengan sikap yang berbeda tentang apa yang dilihat dan dengar. Pelaku sering mencatat bahwa penonton tidak lagi tahu bagaimana "berperilaku" di acara konser, teater, tari, atau opera.

Peningkatan dramatis yang sering diprediksi dalam waktu senggang tampaknya telah sirna karena orang memilih untuk melakukan lebih banyak hal di siang hari. Dengan waktu luang yang sangat mahal, konsumen membuat pilihan yang hati-hati tentang bagaimana membelanjakan dolar hiburan. Banyak pemimpin seni dan pendukungnya juga takut terlalu banyak kelompok yang mengejar terlalu sedikit pelanggan. Meskipun banyak organisasi setuju bahwa itu adalah tanda komunitas yang berkembang untuk memiliki banyak jenis organisasi seni yang berdampingan, mereka juga menyadari bahwa audiens potensial hanya memiliki begitu banyak waktu dan uang untuk dibelanjakan dan disumbangkan untuk seni. Kekhawatiran ini telah mendorong beberapa penelitian tentang dampak ekonomi dan budaya dari seni dalam komunitas di seluruh Amerika.

#### **D. Manajer Dan Organisasi**

Buku ini akan mengkaji bagaimana manajer seni dapat menggunakan proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan untuk memfasilitasi operasi organisasi dan memenuhi misinya di masa yang tidak pasti ini. Keempat fungsi manajemen inilah yang menjadi dasar hubungan kerja antara seniman dan manajer. Karena sebagian besar aktivitas yang terkait dengan seni pertunjukan dan museum terjadi melalui beberapa jenis organisasi, teks ini berkonsentrasi pada manajemen dalam lingkungan kelompok.

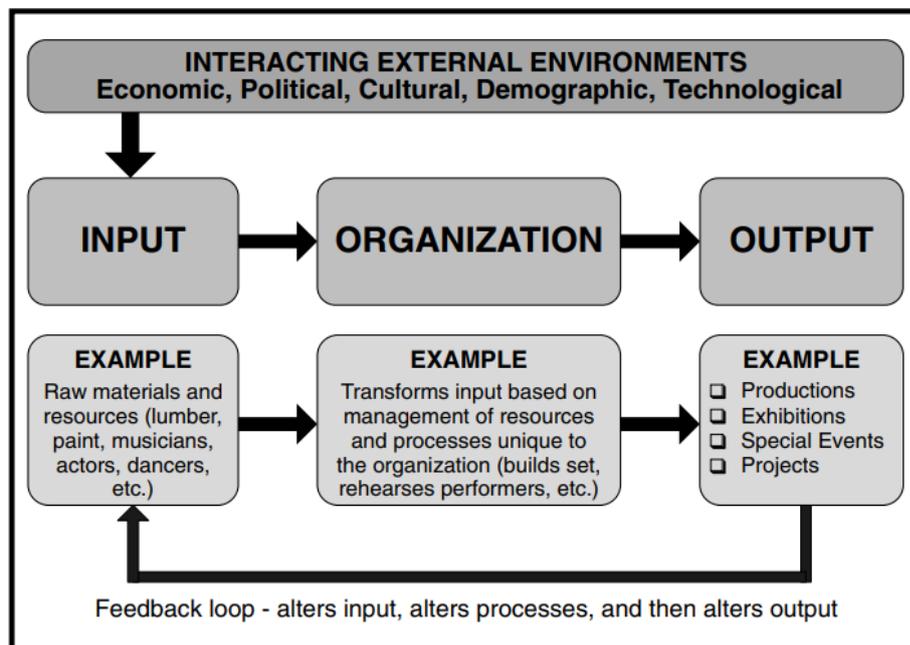
##### **1. Manajer**

Di organisasi mana pun, seorang manajer adalah "orang yang bertanggung jawab atas pekerjaan kinerja satu orang atau lebih. Merencanakan pekerjaan dasar manajer adalah mengatur sumber daya manusia dan material untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dengan definisi ini, sutradara panggung atau manajer panggung, desainer pencahayaan, konduktor, koreografer, dan kurator semuanya adalah manajer. Detail deskripsi pekerjaan mungkin berbeda, tetapi tanggung jawab membuat orang lain melakukan sesuatu adalah sama. Keterampilan

kepemimpinan diperlukan untuk secara efektif mengarahkan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan yang harus dilakukan.

## 2. Organisasi Fungsi Manajer

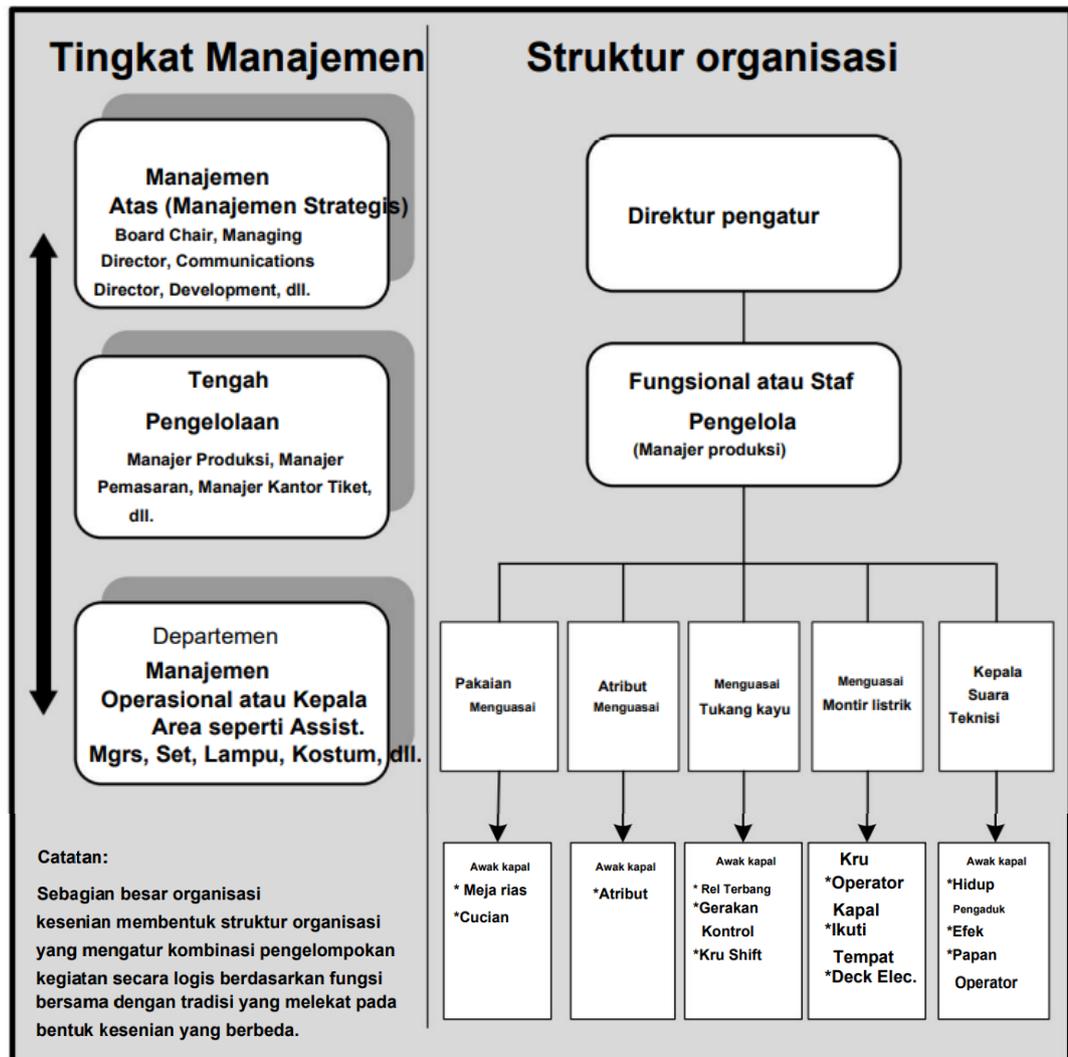
Definisi ini tentu saja menggambarkan cara kita menjalankan satu dalam sebuah organisasi, yang telah didefinisikan sebagai “kumpulan orang-orang yang bekerja sama dalam suatu pembagian kerja untuk mencapai suatu perusahaan”. Menunjukkan tujuan bagaimana menciptakan organisasi dan memberikan berinteraksi produk dengan artistik banyak didunia lingkungan kita. Eksternal dalam proses mengubah sumber daya (input) menjadi produk atau layanan. Output dari sebuah perusahaan seni dapat berupa pertunjukan atau pameran. Model sistem terbuka seperti yang disebut, adalah representasi grafis dari bagaimana organisasi berinteraksi dengan dunia di sekitar . Lingkungan utama yang mempengaruhi semua organisasi adalah ekonomi, politik, budaya, demografis, dan teknologi. Organisasi Seni Adaptif, meneliti dampak dari masing-masing lingkungan ini terhadap organisasi. Seperti yang akan kita lihat, kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi bergantung pada kemampuan beradaptasinya saat lingkungan ini berubah. Manajer organisasi harus menggunakan semua keterampilan dan pengetahuan yang memiliki, karena lingkungan ini selalu menghadirkan peluang dan ancaman baru.



Gambar 2. Organisasi Sebagai Sistem Terbuka.

Tingkat manajemen Tingkat operasional manajemen berkaitan dengan proses sehari-hari untuk menyelesaikan pekerjaan. Set harus dibangun, penjaga museum harus menempati pos , jadwal latihan harus dipasang, perpanjangan keanggotaan harus dikirim, dan box office harus menjual tiket. Tingkat operasi adalah pusat realisasi tujuan

dan sasaran organisasi. Tanpa manajemen operasi yang efisien dan produktif, organisasi menghadapi kepunahan. Tingkat manajerial sering disebut manajemen menengah, karena mengoordinasikan operasi dan bertindak sebagai jembatan antara tingkat operasional.



Gambar 3. Tingkat Manajemen Dan Struktur Organisasi.

Dewan direksi dan direktur artistik dari sebuah perusahaan teater atau tari meminta manajer produksi untuk mengevaluasi dampak penambahan musim tur ke jadwal perusahaan. Jika rencana tersebut layak, manajer produksi akan memiliki tugas mengkoordinasikan jadwal, bahan, dan orang yang dibutuhkan untuk memulai program kegiatan ini. Tingkat manajerial biasanya berfungsi dalam siklus perencanaan satu hingga dua tahun dalam organisasi. Tingkat strategis manajemen, di sisi lain, mengawasi keseluruhan operasi organisasi dengan mata terus menyesuaikan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang mempengaruhi masa depan organisasi sementara tetap setia pada misi. Tujuan dan sasaran

biasanya dinilai setiap tahun. Perencanaan juga dapat diperluas ke masa depan sebanyak tiga sampai lima tahun, atau lebih. Direktur artistik, manajer umum, direktur umum, direktur man aging, direktur pemasaran, atau personel tingkat senior serupa lainnya terkait dengan peran ini. Selain itu, manajer strategis biasanya mempresentasikan rencana jangka panjang ini kepada dewan direksi. Dalam kebanyakan kasus dewan akhirnya mengawasi misi dan tujuan organisasi.

Jenis manajer Seni telah mengembangkan jenis manajer yang unik untuk membuat organisasi bekerja. Perlu dicatat bahwa karena banyak organisasi seni kekurangan staf, peran yang dimainkan oleh manajer garis depan dan fungsional sering digabungkan. Jenis-jenis pengelola yang tercantum dalam bagian ini ditemukan dalam kombinasi yang berbeda dalam organisasi seni, bergantung pada tujuan dan desain organisasi tersebut. Setiap bentuk seni memiliki jabatan dan tanggung jawab khusus.

Peran manajerial pertama adalah manajer garis depan dan dia biasanya “memanage karyawan yang bukan manajer. Sumber Daya Manusia dalam Seni, jabatan sering digandakan atau tiga kali lipat dalam organisasi seni. Misalnya, seorang manajer mungkin memiliki gelar Direktur Pemasaran dan Hubungan Masyarakat. Kedua area fungsional ini biasanya merupakan pekerjaan penuh waktu, tetapi kurangnya dana untuk posisi manajerial membutuhkan penggandaan tugas kerja. Kurangnya dana untuk staf juga dapat berarti bahwa tidak ada manajer garis depan yang bekerja untuk manajer fungsional. Misalnya, Direktur Pemasaran dan Direktur Hubungan Masyarakat mungkin menemukan diri menulis siaran pers sendiri dan mengirimkannya ke media melalui email. Orang ini secara langsung bertanggung jawab untuk menyelesaikan produk atau layanan. Kepala tukang kayu, yang mengawasi kru panggung, adalah contoh yang baik dari manajer semacam itu. Tugas kepala tukang kayu adalah menyiapkan panggung dan siap untuk pertunjukan di tempat yang menyelenggarakan produksi tur. Asisten manajer kantor tiket adalah contoh lain dari manajer garis depan karena sering kali secara langsung mengawasi karyawan penjualan jendela atau telepon.

Manajer fungsional “memimpin fungsi atau subunit tertentu dan “ bertanggung jawab atas suatu tugas, aktivitas, atau operasi.” Sebagai contoh, direktur teknis dalam kelompok seni pertunjukan biasanya diberi tanggung jawab ini. Dia mengoordinasikan pekerjaan manajer lini seperti kepala tukang kayu atau ahli listrik. Contoh lain dari bidang pekerjaan fungsional dapat mencakup manajer produksi, kantor tiket, teknologi informasi, keanggotaan, pengembangan, atau akuntansi.

Perlu dicatat bahwa karena banyak organisasi seni kekurangan staf, peran yang dimainkan oleh manajer garis depan dan fungsional sering digabungkan. Jenis-jenis pengelola yang tercantum dalam bagian ini ditemukan dalam kombinasi yang berbeda dalam organisasi seni, bergantung pada tujuan dan desain organisasi tersebut. Setiap bentuk seni memiliki jabatan dan tanggung jawab khusus. Peran manajerial pertama adalah manajer garis depan

dan dia biasanya “memanage karyawan yang bukan manajer. Sumber Daya Manusia dalam Seni, jabatan sering digandakan atau tiga kali lipat dalam organisasi seni. Misalnya, seorang manajer mungkin memiliki gelar Direktur Pemasaran dan Hubungan Masyarakat. Kedua area fungsional ini biasanya merupakan pekerjaan penuh waktu, tetapi kurangnya dana untuk posisi manajerial membutuhkan penggandaan tugas kerja. Kurangnya dana untuk staf juga dapat berarti bahwa tidak ada manajer garis depan yang bekerja untuk manajer fungsional. Misalnya, Direktur Pemasaran dan Direktur Hubungan Masyarakat mungkin menemukan diri menulis siaran pers sendiri dan mengirimkannya ke media melalui email.

Manajer umum “bertanggung jawab atas keseluruhan kinerja organisasi atau salah satu unit mandiri utamanya. Misalnya jenderal manajer perusahaan opera mengawasi produksi, pemasaran, penggalangan dana, dan administrasi untuk organisasi. Gelar manajerial lain yang sering dijumpai dalam seni atau organisasi nirlaba adalah administrator. Meskipun administrator biasanya memainkan peran sebagai manajer umum, gelar tersebut sering digunakan dalam organisasi nirlaba atau akademik untuk merujuk pada seseorang yang diberdayakan untuk melaksanakan tujuan dan kebijakan yang ditetapkan oleh orang lain seperti dewan direksi. Bergantung pada anggaran rumah tangga atau hukum yang mengatur organisasi, administrator mungkin atau mungkin tidak diberikan wewenang akhir untuk membuat rencana atau kebijakan tetapi bertanggung jawab atas pelaksanaan.

Unsur-unsur umum dalam sebuah organisasi Sebuah pembagian kerja dan beberapa jenis hirarki ada di sebagian besar organisasi. Pembagian kerja biasanya mengambil bentuk yang sesuai dengan fungsi organisasi. Perusahaan tari memiliki pembagian kerja yang berbeda dari perusahaan opera karena alasan sederhana bahwa proses dan teknik yang digunakan dalam menciptakan karya dan mempersiapkan pertunjukan berbeda. Misalnya, banyak perusahaan opera daerah memiliki sedikit staf tetap. Penyanyi, orkestra, sutradara, kru panggung, dan desainer disewa untuk melakukan satu pertunjukan. Perusahaan balet, di sisi lain, sering memiliki 30 atau 40 penari yang dikontrak hingga 40 minggu dalam setahun, oleh karena itu membutuhkan pembagian kerja yang berbeda untuk memenuhi kebutuhan perusahaan pemain tetap.

Di sebagian besar organisasi seni, yang merupakan bisnis kecil dengan anggaran di bawah \$2 juta, tingkat manajemen dan formalitas hierarki biasanya terbatas. Namun, ketika organisasi tumbuh dalam ukuran dan lebih banyak staf ditambahkan, tingkat manajemen meningkat, dan hierarki cenderung menjadi lebih formal. Manajer seni perlu waspada terhadap perkembangan ini, terutama jika pembagian kerja yang terlalu rumit atau hierarki yang memberatkan mulai menghambat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Struktur informal juga ada di semua organisasi. Tidak ada bagan organisasi atau rencana rinci tentang tanggung jawab staf yang dapat mempertimbangkan semua cara yang ditemukan orang untuk bekerja satu sama lain. Karyawan sering menemukan kombinasi orang baru untuk menyelesaikan

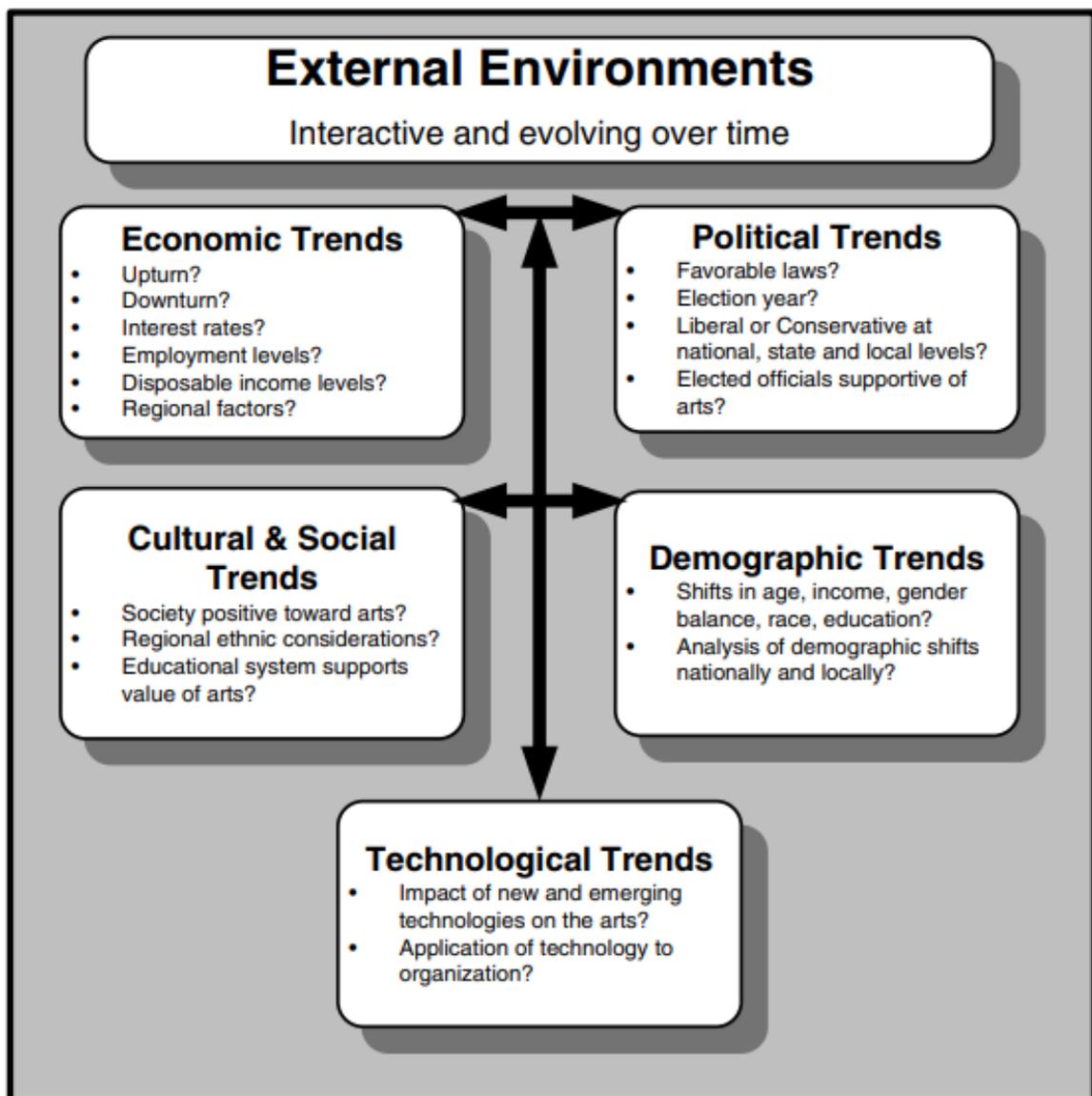
tugas yang tidak sesuai dengan hierarki atau desain organisasi yang ada. Beberapa organisasi berkembang dengan inovasi internal semacam ini; lainnya menjadi kacau.

Organisasi seni seringkali mengembangkan desain organisasi yang diselaraskan dengan area fungsional. Misalnya, staf produksi, staf kantor, pemain, dan manajemen tingkat atas mengembangkan struktur untuk mengoperasikan area sendiri. Hasilnya bisa menjadi empat organisasi, bukan satu. Pada saat yang sama, organisasi, seperti halnya manusia, dapat terjerumus ke dalam pola perilaku kebiasaan. Tradisi menjadi norma, dan inovasi ditentang. Sekali lagi, manajer seni harus memperhatikan struktur formal dan informal organisasi. Doa syafaat yang hati-hati dapat memperbaiki struktur yang tidak produktif yang berkembang. Organisasi pada intinya bukanlah entitas yang netral. adalah mikrokosmos masyarakat. Organisasi adalah kumpulan individu dengan keyakinan, bias, dan nilai-nilai. Mitos dan ritual yang unik merupakan bagian dari apa yang disebut sebagai budaya korporat organisasi. Secara sederhana dapat dijelaskan, budaya perusahaan bagaimana hal-hal dilakukan ada di dalam organisasi. Misalnya, budaya organisasi biasanya menetapkan nilai untuk hal-hal seperti kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diharapkan. Beberapa organisasi memiliki budaya positif yang dikomunikasikan kepada karyawan. Misalnya, seorang manajer mungkin berkata, "Kru panggung kami ada di sini untuk membuat sesuatu berjalan lancar, dan kontribusi dihargai dan diakui." Dalam situasi ini, yang dikomunikasikan adalah keseluruhan budaya organisasi yang menghargai kerja para karyawannya. Organisasi lain memiliki budaya yang lemah atau destruktif. Ungkapan seperti "Kru di sekitar sini selalu mencari cara untuk keluar dari pekerjaan, dan tidak bisa dipercaya, menandakan budaya yang didasarkan pada ketidakpercayaan dan kemungkinan konflik. Organisasi yang diarahkan oleh pendiri, sebuah model yang cukup lazim dalam seni, juga dapat membantu membangun budaya yang kuat yang diilhami oleh kepercayaan dan nilai-nilai dari satu individu. Sayangnya, kepergian orang ini kerap membuat organisasi terpaut.

Organisasi seni apa pun, sekecil apa pun, pada akhirnya merupakan campuran kompleks dari perilaku, sikap, dan kepercayaan orang-orang yang bekerja atau menjadi sukarelawan di sana. Karena orang adalah sumber daya utama yang digunakan dalam menciptakan produk seni, sebuah organisasi akan terus dipengaruhi dan diubah dengan cara yang tidak dapat diprediksi oleh siapa pun. Interaksi dengan lingkungan eksternal juga memengaruhi cara orang-orang di dalam organisasi berpikir, merasakan, dan berperilaku. Misalnya, perubahan undang-undang dan sistem sosial telah menyebabkan penambahan program multikultural dan mempekerjakan lebih banyak minoritas di banyak organisasi seni.

Organisasi seni sebagai institusi Organisasi seni belajar untuk mengintegrasikan pemikiran strategis jangka panjang secara efektif sambil mengembangkan kepekaan terhadap perubahan lingkungan yang membentuk keyakinan dan nilai-nilai seluruh budaya. (Lihat Gambar 1.4 .) Karena pertunjukan dan seni visual bergantung pada eksplorasi kreatif individu untuk materi baru yang hadirkan, desain dan fungsi dari lembaga-lembaga ini harus

difokuskan untuk melihat apa yang akan terjadi dan bukan pada apa yang telah terjadi. Namun, banyak seniman menganggap organisasi seni sebagai institusi yang lebih nyaman dengan masa lalu. Penciptaan organisasi dalam seni pertunjukan dan seni visual yang terlihat seperti imitasi korporasi dengan direktur eksekutif, wakil presiden, dan direktur rekanan tidak secara universal dilihat sebagai pertanda baik.



Gambar 4. Lingkungan eksternal.

Banyak seniman meminta organisasi untuk memeriksa pertanyaan mendasar seperti "Apa misi kita?" "Hal-hal apa yang benar-benar penting bagi misi kita?" "Apa yang sedang kita lakukan?"<sup>13</sup> "Siapa yang kami layani?" "Apa yang dipikirkan? kita lakukan? orang dan "Apa yang sebenarnya kita kontribusikan untuk komunitas dan budaya kita?" Apa itu nilai dan apa yang kita anggap penting? (Lihat kotak berikut yang berisi Pernyataan Misi, Visi, dan Nilai Festival Oregon Shakespeare sebagai contoh bagaimana pertanyaan-pertanyaan ini dijawab.)

Pertanyaan-pertanyaan ini juga dapat membuka dialog dalam suatu komunitas tentang seni dan apa yang dapat bawa ke pertanyaan-pertanyaan penting tentang kualitas hidup dalam suatu komunitas. Kesenian dapat menawarkan kesempatan kepada masyarakat untuk membedakan diri dari daerah lain di suatu negara. Memiliki pernyataan misi, visi, dan nilai yang jelas dan tersebar luas dapat sangat membantu untuk benarbenar membangun semacam kebanggaan komunitas terhadap organisasi seninya.

Proses berkelanjutan untuk mewujudkan misi perlu diperhitungkan dalam desain dan operasi organisasi seni. Pengejaran visi artistik dan keberhasilan presentasi visi itu kepada publik membutuhkan perhatian dan pemikiran sebanyak perusahaan bisnis komersial mana pun di dunia.

#### **E. Proses Manajemen**

Organisasi dan sistem yang dijelaskan sejauh ini didasarkan pada asumsi bahwa ada produk artistik untuk dikelola. Bagaimana produk ini muncul? Dalam banyak kasus, seorang individu atau sekelompok kecil orang memiliki dorongan dan energi untuk menciptakan sesuatu dari ketiadaan. Misalnya, seorang penulis drama dan sutradara dapat bekerja sama untuk menarik minat orang lain dalam sebuah naskah. Jika orang-orang dengan uang dapat ditemukan untuk mendukung pertunjukan, menyewa pemain dan desainer untuk menghidupkan karya tersebut. Kadang-kadang, jauh lebih jarang daripada yang dipikirkan siapa pun, pertunjukan itu menjadi hit.

Kecintaan yang lama pada opera dapat mendorong seseorang untuk memulai perusahaan opera regional atau dua penari mungkin memutuskan bahwa sudah waktunya untuk memulai perusahaan sendiri. Para penari mungkin bosan menari koreografi orang lain, dan memiliki beberapa ide sendiri yang ingin tampilkan. Sekelompok seniman visual dapat memulai galeri pameran kooperatif dan mengoperasikannya sendiri. Seorang desainer grafis atau desainer Web lelah bekerja untuk perusahaan besar dan memutuskan sudah waktunya untuk memulai bisnisnya sendiri.

Apapun keadaannya, berhasil atau tidaknya ambisi tersebut akan terkait dengan seberapa baik keempat fungsi manajemen tersebut terpenuhi. Tanpa perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang baik, kepemimpinan yang kreatif, dan kendali atas perusahaan dan anggarannya, peluang keberhasilan sangat berkurang. Jelas banyak organisasi yang ada di dunia ini yang melakukan program dan proyek yang tidak menguasai keempat fungsi tersebut. Peristiwa yang direncanakan dengan buruk, terorganisir dengan buruk, dipimpin dengan lemah, dan peristiwa yang tidak terkontrol secara memadai terjadi sepanjang waktu. Peristiwa yang menderita dari berbagai bentuk manajemen yang disfungsi menjadi cerita perang yang menghibur, tetapi korban manusia yang diambil oleh contoh manajemen yang buruk seperti itu adalah alasan mengapa manajer yang baik dibutuhkan. Tidak ada manfaat bagi

bentuk seni atau masyarakat jika orang-orang yang mencintai seni itu sendiri dihancurkan olehnya.

Namun, penting untuk diingat bahwa sandiwara, opera, musikal, ballet, simfoni, atau pameran yang buruk tidak dapat diperbaiki dengan manajemen yang baik. Jika orang tidak menanggapi karya teater baru setelah penulisan ulang dan latihan tambahan, tidak masalah seberapa baik pertunjukan itu dikelola. Pada akhirnya, jika tidak ada visi artistik di belakang perusahaan, maka peluang sukses jangka panjang akan sangat berkurang.

Perencanaan Fungsi manajemen yang pertama ini bisa menjadi yang paling sulit. Memutuskan dengan tepat apa yang ingin kita lakukan, menetapkan tujuan yang realistis (apa yang ingin dicapai oleh organisasi), dan kemudian menentukan tujuan (langkah-langkah spesifik yang harus diambil dan jadwal penyelesaian tugas) yang akan digunakan dalam mencapai tujuan itu sulit kerja. Apapun keadaannya, berhasil atau tidaknya ambisi tersebut akan terkait dengan seberapa baik keempat fungsi manajemen tersebut terpenuhi. Tanpa perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang baik, kepemimpinan yang kreatif, dan kendali atas perusahaan dan anggarannya, peluang keberhasilan sangat berkurang. Jelas banyak organisasi yang ada di dunia ini yang melakukan program dan proyek yang tidak menguasai keempat fungsi tersebut. Peristiwa yang direncanakan dengan buruk, terorganisir dengan buruk, dipimpin dengan lemah, dan peristiwa yang tidak terkontrol secara memadai terjadi sepanjang waktu. Peristiwa yang menderita dari berbagai bentuk manajemen yang disfungsi menjadi cerita perang yang menghibur, tetapi korban manusia yang diambil oleh contoh manajemen yang buruk seperti itu adalah alasan mengapa manajer yang baik dibutuhkan dalam seni. Ada juga berbagai macam rencana. Beberapa adalah rencana jangka pendek: Apa yang akan saya lakukan besok? Rencana jangka pendek biasanya tidak terlalu menantang bagi orang-orang. Di sisi lain, perencanaan tiga sampai lima tahun ke depan bisa menjadi tugas yang menakutkan, bahkan mustahil.

#### 1. Perencanaan

Fungsi manajemen yang pertama ini bisa menjadi yang paling sulit. Memutuskan dengan tepat apa yang ingin kita lakukan, menetapkan tujuan yang realistis (apa yang ingin dicapai oleh organisasi), dan kemudian menentukan tujuan (langkah-langkah spesifik yang harus diambil dan jadwal penyelesaian tugas) yang akan digunakan dalam mencapai tujuan itu sulit kerja. Apapun keadaannya, berhasil atau tidaknya ambisi tersebut akan terkait dengan seberapa baik keempat fungsi manajemen tersebut terpenuhi. Tanpa perencanaan yang tepat, pengorganisasian yang baik, kepemimpinan yang kreatif, dan kendali atas perusahaan dan anggarannya, peluang keberhasilan sangat berkurang. Jelas banyak organisasi yang ada di dunia ini yang melakukan program dan proyek yang tidak menguasai keempat fungsi tersebut. Peristiwa yang direncanakan dengan buruk, terorganisir dengan buruk, dipimpin dengan lemah, dan peristiwa yang tidak terkontrol secara memadai terjadi sepanjang waktu. Peristiwa yang

menderita dari berbagai bentuk manajemen yang disfungsi menjadi cerita perang yang menghibur, tetapi korban manusia yang diambil oleh contoh manajemen yang buruk seperti itu adalah alasan mengapa manajer yang baik dibutuhkan dalam seni. Ada juga berbagai macam rencana. Beberapa adalah rencana jangka pendek: Apa yang akan saya lakukan besok? Rencana jangka pendek biasanya tidak terlalu menantang bagi orang-orang. Di sisi lain, perencanaan tiga sampai lima tahun ke depan bisa menjadi tugas yang menakutkan, bahkan mustahil.

Organisasi dan orang harus merencanakan karena dunia terus berubah. Selera dan nilai audiens berubah seiring waktu. Tugas manajer seni adalah mengenali unsur-unsur di dunia sekitar organisasi yang dapat menimbulkan peluang baru atau mungkin menjadi ancaman. Kemudian manajer harus bekerja dengan dewan dan kepemimpinan artistik untuk merencanakan tindakan yang dirancang untuk memandu organisasi ke masa depan.

Misalnya, direktur artistik Perusahaan Opera ABC membaca di surat kabar bahwa dana negara untuk organisasi seni untuk mengunjungi sekolah akan segera ditingkatkan. Tujuan didirikan untuk mencari dana dan kemudian melaksanakan program tur di tahun depan karena berhubungan langsung dengan misi organisasi membawa opera ke khalayak seluas mungkin. Staf meneliti biaya dan manfaat. Sebuah rencana dan tujuan dibuat dan ditinjau bersama dewan. Dewan menyetujui gagasan tersebut dan perusahaan menetapkan program percontohan.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses mengubah rencana menjadi tindakan. Menyatukan orang-orang dan sumber daya, menentukan detail, membuat jadwal dan anggaran, memperkirakan jumlah orang yang dibutuhkan, dan menugaskan pekerjaan adalah bagian dari pengorganisasian. Perusahaan ABC Opera, misalnya, mendirikan departemen tur khusus. Organisasi dan orang harus merencanakan karena dunia terus berubah. Selera dan nilai audiens berubah seiring waktu. Tugas manajer seni adalah mengenali unsur-unsur di dunia sekitar organisasi yang dapat menimbulkan peluang baru atau mungkin menjadi ancaman. Kemudian manajer harus bekerja dengan dewan dan kepemimpinan artistik untuk merencanakan tindakan yang dirancang untuk memandu organisasi ke masa depan. Dengan hibah yang diperolehnya dari negara bagian, perusahaan menyewa seorang direktur tur dan menerapkan rincian rencana tersebut. Untuk tahun pertama, perusahaan akan memiliki grup kecil yang terdiri dari 6 penyanyi yang melakukan tur ke 10 sekolah untuk menampilkan adegan dan mengadakan lokakarya opera. Jadwal rinci, kontrak, dan metode evaluasi ditetapkan.

## 3. Memimpin

Fungsi manajemen yang ketiga mengharuskan setiap orang dalam organisasi berbagi visi tentang apa yang dapat dicapai jika setiap orang bekerja sama. Keahlian dan

keefektifan kepemimpinan adalah atribut yang sangat berharga dalam situasi apa pun. Bagi manajer seni, bekerja dengan orang-orang yang bermotivasi tinggi dan berpikiran bebas yang sering ditemukan di bidang seni menawarkan kesempatan kepemimpinan yang unik.

Setelah staf tur ABC Opera Company dipekerjakan, direktur artistik bertemu dengan semua orang untuk mengklarifikasi maksud dan tujuan proyek. Direktur memberikan jadwal keseluruhan dan menjelaskan di mana operasi baru ini cocok dengan organisasi. Misi perusahaan ditarik kembali, dan sebuah tantangan dikeluarkan untuk menjadikan ini program tur yang berkualitas. Pemimpin kelompok tur memberikan panduan sehari-hari yang diperlukan untuk menyukseskan proyek.

#### 4. Mengontrol

Fungsi manajemen yang keempat berkaitan dengan pemantauan bagaimana pekerjaan berjalan, memeriksa hasil terhadap tujuan, dan mengambil tindakan korektif bila diperlukan. Setelah enam bulan, direktur artistik meninjau kegiatan perusahaan tur ABC Opera dan menemukan bahwa pemesanan jauh di bawah jumlah yang diharapkan, pergantian penyanyi tinggi, dan anggaran untuk tahun ini hampir habis. Pertemuan diadakan untuk menentukan masalah dan mempertimbangkan solusi. Perubahan staf dilakukan, dan proyek sekarang dipantau setiap minggu. Setelah setahun, banyak masalah berkurang, dan proyek tur berdampak positif bagi masyarakat.

#### 5. Manajemen dalam Praktek

Proses produksi khas untuk acara seni pertunjukan memberikan contoh yang baik dari manajemen dalam praktek. Misalnya, seorang sutradara atau koreografer yang bekerja untuk mempersiapkan sebuah produksi atau konser menggunakan banyak teknik dan prinsip yang sama yang diterapkan setiap hari dalam dunia bisnis yang sangat kompetitif. Praktik seperti kerja sama tim, manajemen proyek, dan penilaian kinerja adalah bahan dasar dalam sebuah pertunjukan. Keterampilan kepemimpinan seorang sutradara atau koreografer menentukan seberapa baik seluruh produksi akan berjalan.

Mempersiapkan produksi atau konser adalah upaya manajemen kelompok dan oleh karena itu membutuhkan perhatian yang cermat terhadap perubahan, dinamika yang kompleks dari para pemain, desainer, dan staf produksi. Tingkat motivasi harus dipertahankan, konflik harus diselesaikan, dan keterampilan manajemen waktu yang efektif diperlukan jika acara dibuka tepat waktu dan berkualitas tinggi. Dengan kata lain, keterampilan yang dibutuhkan untuk berhasil membuat acara pertunjukan adalah keterampilan yang sama yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis yang sukses.

#### 6. Area fungsional

Ketika terlibat dalam perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan biasanya ada tujuh fungsi dasar yang dipenuhi oleh seorang manajer seni:

- a. Perencanaan dan pengembangan

- b. Pemasaran dan hubungan masyarakat
- c. Manajemen personalia
- d. Manajemen fiskal
- e. Hubungan dewan
- f. Hubungan tenaga kerja
- g. Hubungan pemerintah

Perencanaan dan pengembangan terkait karena organisasi seni selalu mencari cara untuk meningkatkan pendapatan untuk mendanai program baru dan untuk membayar kenaikan biaya operasional yang tak terelakkan. Pemasaran dan hubungan masyarakat menyediakan hubungan organisasi yang paling terlihat dengan masyarakat. Tanpa koneksi yang kuat dengan masyarakat, organisasi seni akan kesulitan menarik penonton dan donatur. Manajemen personalia dan hubungan kerja yang baik sangat penting jika organisasi ingin menjadi produktif. Pengabaian atau penyalahgunaan sumber daya manusia yang tersedia bagi seorang manajer dapat mengganggu keseluruhan perusahaan. Manajemen keuangan yang baik sangat penting jika upaya perencanaan, pemasaran, dan penggalangan dana ingin berhasil. Umumnya, donor lebih suka memberikan kontribusi kepada organisasi yang menunjukkan bahwa tahu bagaimana mengelola sumber daya keuangan. Seperti halnya hubungan personalia, seorang manajer seni harus bekerja secara efektif dan melapor kepada dewan direksi. Dewan dan manajemen terkadang memiliki serangkaian prioritas yang berbeda. Sampai perbedaan diselesaikan, organisasi akan menemukan kesulitan untuk memenuhi tujuan dan sasarannya.

Terakhir, hubungan pemerintah, yang mencakup tingkat lokal, negara bagian, dan nasional, semakin kompleks setiap tahun. Undang-undang baru disahkan atau putusan pengadilan diberlakukan yang mengubah cara organisasi menjalankan bisnis. Jenis perubahan ini biasanya menambah biaya organisasi. Sepanjang teks ini, kita akan mengkaji bagaimana lingkungan eksternal dan dinamika internal organisasi membuat tugas mengelola seni menjadi pekerjaan yang menantang dan menuntut. Variasi yang hampir tak ada habisnya dan keadaan yang terus berubah di dunia di sekitar organisasi seni membuat pekerjaan manajer tidak menjadi membosankan atau rutin.

## **F. Ringkasan**

Evolusi peran pengelola kesenian terus berlanjut saat ribuan organisasi kesenian menjalani proses adaptasi yang sulit dengan perubahan lingkungan budaya. Seperti yang akan kita lihat di Bab 4, Organisasi Seni Adaptif, kelompok seni harus terus menilai peluang dan ancaman yang muncul di dunia sekitar. Dalam teori, paling tidak, seorang manajer seni harus dilatih untuk melayani kebutuhan disiplin ilmunya dengan secara efektif memecahkan masalah hari ini dan mengantisipasi perubahan signifikan di masa depan. Sayangnya,

perjuangan sehari-hari untuk bertahan hidup secara finansial yang berlangsung di sebagian besar organisasi menyisakan sedikit waktu untuk merencanakan masa depan.

**G. Pertanyaan dan Diskusi**

1. Apakah Anda mengetahui adanya organisasi seni yang sangat berhasil atau menghadapi kesulitan di komunitas Anda? Uraikan situasinya, dan jelaskan mengapa menurut Anda organisasi tersebut berjalan dengan baik atau tersendat ?.
2. Dapatkah Anda mengingat kembali situasi kerja yang pernah Anda alami yang positif atau negatif sebagai akibat langsung dari manajer yang bertanggung jawab ? Tipe manajer apakah negatif sebagai akibat langsung dari manajer yang bertanggung jawab? Tipe manajer apakah tidak efektif ?
3. Sebutkan beberapa contoh bagaimana Anda mengelola hidup ?. Sudahkah Anda menggunakan kombinasi dari fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, memimpin, atau mengendalikan untuk mencapai tujuan yang telah Anda tetapkan sendiri ?
4. Bagaimana pemasaran dan hubungan masyarakat menyediakan hubungan organisasi yang paling terlihat dengan masyarakat ?
5. Mengapa koneksi yang kuat dengan masyarakat, organisasi seni akan kesulitan menarik penonton dan donator ?

## BAB III

### ORGANISASI KESENIAN DAN MANAJEMEN KESENIAN

#### **Pokok Pembahasan :**

- a. Meninjau evolusi organisasi seni dan bidang manajemen seni.
- b. Evolusi pekerjaan seorang manajer seni.
- c. Memenuhi tuntutan yang semakin kompleks yang ditempatkan pada organisasi seni dan seniman,
- d. Dampak National Endowment for the Arts terhadap kancah seni di dunia.

#### **A. Artis - Manajer**

Selama lebih dari 2.000 tahun, artis-manajer telah menjadi orang yang menciptakan dan mengatur pertemuan artis dan publik. Dorongan kreatif, kepemimpinan, dan kemampuan untuk mengatur sekelompok orang di sekitar tujuan bersama tetap menjadi fondasi di mana semua manajemen seni dibangun. Baru-baru ini, peran tradisional artis-manajer telah dipecah menjadi pekerjaan terpisah untuk mengatasi tuntutan yang semakin kompleks yang ditempatkan pada manajer. Namun, perpecahan ini tidak berarti harus dibangun sekat atau penghalang di antara kedua peran tersebut. Alih-alih, pemisahan harus dilihat dengan cara yang sama seperti fungsi otak manusia: kedua belahan dihubungkan dan berkomunikasi satu sama lain sementara masing-masing pihak terus melakukan yang terbaik.

#### **B. Lembaga Kesenian**

Salah satu akibat dari pergolakan politik dan sosial selama 400 tahun terakhir adalah pendirian lembaga-lembaga yang dirancang untuk terus memberikan dukungan dan pengakuan bagi seniman dan seni. Di sebagian besar dunia, seni pertunjukan adalah bagian dari sistem yang didukung negara dan dioperasikan oleh manajer residen dengan staf administrasi. Pusat pertunjukan dan seni visual untuk opera, tari, teater, dan musik serta museum yang diperuntukkan khusus untuk seni, sejarahnya, dan sains merupakan bagian integral.

Di Amerika Serikat, dukungan pemerintah yang sederhana untuk seni adalah fenomena baru-baru ini. Hibah pencocokan dana, dukungan proyek khusus, dan sistem perpajakan yang dirancang untuk mempromosikan sumbangan yang dapat dikurangkan oleh individu dan perusahaan terus menjadi tingkat keterlibatan pemerintah dalam seni. Baru-baru ini, dalam seratus tahun terakhir, pemerintah Amerika Serikat memilih sistem alternatif yang mendorong pembentukan perusahaan nirlaba bebas pajak untuk memasok dan mendistribusikan seni.

Meningkatnya kompleksitas masyarakat berbasis industri dan teknologi mempercepat pergeseran dari seniman-manajer sebagai pendekatan dominan untuk mengatur dan

menampilkan seni. Karena banyak komunitas mulai mendirikan institusi seni di akhir abad kesembilan belas (misalnya, museum dan orkestra simfoni adalah pemimpin awal dalam transisi ini), pakar manajemen sepanjang tahun mulai bermunculan. Banyak lembaga seni kini tampaknya diatur menurut pola yang mirip dengan perusahaan bisnis besar.

Saat ini, peran artis dan manajer serta tingkat kendali yang dimiliki masing - masing atas domainnya masing-masing bervariasi dari satu bentuk seni ke bentuk seni lainnya. Banyak organisasi seni kecil masih dibuat dan dikelola oleh seniman-manajer. Misalnya, sebuah perusahaan teater kecil di Kora Semarang – Jawa Tengah dipimpin oleh seorang direktur artistik yang juga berfungsi sebagai manajer. Seperti banyak organisasi seni kecil, seorang manajer bisnis membantu artis-manajer dengan operasi organisasi seni.

### **C. Tinjauan Sejarah**

Mari kita telaah beberapa poin terpilih dalam sejarah Barat untuk menelusuri perkembangan fungsi manajemen dalam seni. Seperti yang telah dicatat, artis-manajer adalah pola yang mapan dalam seni. Meski pola pengelolaan ini tidak banyak berubah dalam 2.000 tahun terakhir, tuntutan yang diberikan kepada individu ini semakin meningkat hingga posisi seniman-pengelola kini hanya menjadi salah satu dari sekian banyak cara untuk menyelenggarakan acara-acara kesenian. Tentu saja gambaran singkat ini tidak dimaksudkan untuk menggantikan tugas mata kuliah atau bacaan di bidang teater, tari, musik, seni, atau sejarah media.

#### **1. Zaman Kuno**

Seiring berkembangnya pusat-pusat peradaban, begitu pula fungsi-fungsi yang kita kaitkan dengan seni. Contoh pertama manajemen kinerja adalah pertemuan umum yang diasosiasikan dengan upacara keagamaan di masyarakat awal. Pertunjukan ini "dikelola" oleh pendeta dan terjerat dalam tatanan masyarakat. Tinjauan Sejarah Singkat 25 mengontrol pertunjukan. Ornamen teatrikal kostum, pengaturan dramatis, musik, gerakan, dan sebagainya, semuanya mendukung dan meningkatkan dampak acara tersebut. Namun, pada akhirnya, peristiwa-peristiwa ini bukanlah ekspresi dari dorongan kreatif suatu bangsa, melainkan cara untuk mengendalikan dan membentuk budaya. Namun, acara-acara yang dipentaskan ini memang memberikan model untuk menyelenggarakan pertemuan publik berskala besar.

Awal dari sistem festival permainan yang disponsori negara dapat ditelusuri ke Yunani sekitar 534 SM. Festival-festival ini membutuhkan keterampilan manajemen perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan, seperti yang lakukan hari ini. Biasanya, hakim utama, archon eponymous, mengawasi produksi festival drama yang disponsori di Athena. Dukungan keuangan datang dari warga yang lebih kaya ( choregoi), dan kota menyediakan fasilitasnya. Penulis drama berfungsi

sebagai sutradara dan memiliki sesuatu yang mirip dengan penipuan artistik total mengontrol pertunjukan.

Bangsa Romawi mengadakan festival seni yang disponsori negara sebagai bagian dari keseluruhan siklus acara publik sepanjang tahun. Hakim kota bertanggung jawab untuk menyaring dan mengoordinasikan hiburan untuk komunitas. Manajer (domini) bertindak sebagai produser, membawakan drama dan pemainnya ke festival. Para manajer awal ini mengatur semua elemen yang dibutuhkan untuk produksi dengan dukungan keuangan dari hakim setempat. Menurut penelitian dalam sejarah teater, sebanyak 100 hari dalam setahun dihabiskan berbagai festival untuk teater di Roma kuno. Jika jadwal ini benar-benar akurat, banyak keterampilan manajerial yang dibutuhkan untuk mengoordinasikan dan menghasilkan acara-acara ini.

Dengan kemunduran Roma, datanglah pembubaran festival yang disponsori negara. Pecahnya Kekaisaran tidak berarti bahwa semua aktivitas artistik terhenti. Namun, transisi ke apa yang sering disebut Abad Pertengahan meninggalkan masyarakat tanpa sastra dramatis yang berkembang untuk menghasilkan karya pertunjukan. Hilangnya pendanaan dan fasilitas yang terorganisir juga membuat komunitas seni yang berkelanjutan tidak mungkin dipertahankan. Grup pertunjukan karenanya menggunakan tur sebagai sarana bertahan hidup. Festival komunitas skala kecil membantu memberikan kesempatan bagi seni. Secara keseluruhan, sejarah Barat belum memberikan banyak bukti tentang aktivitas artistik yang signifikan di Eropa selama ini.

Budaya lain, tentu saja, mengembangkan bentuk musik, tarian, dan teater pribumi. Seni merupakan bagian dari Bizantium, India, dan Cina. produksi dengan dukungan keuangan dari hakim setempat. Menurut penelitian dalam sejarah teater, sebanyak 100 hari dalam setahun dihabiskan berbagai festival untuk teater di Roma kuno. Jika jadwal ini benar-benar akurat, banyak keterampilan manajerial yang dibutuhkan untuk mengoordinasikan dan menghasilkan acara-acara ini. Sementara Eropa sedang berjuang, budaya lain membentuk bentuk tarian, teater, musik, dan seni visual yang ada bersama kita saat ini. Berbagai tingkat sponsor negara dan swasta terlibat. Peran pengelola tidak jauh berbeda dalam budayabudaya ini karena fungsi yang diperlukan untuk mengatur dan mengoordinasikan acara seni adalah sama.

## 2. Abad Pertengahan

Gereja adalah produser dari banyak pertunjukan resmi selama Abad Pertengahan. Pementasan drama liturgi yang berfungsi sebagai salah satu bentuk pengajaran agama pada mulanya berada dalam struktur manajemen Gereja. Ketika komunitas berkembang dan lingkungan ekonomi secara keseluruhan membaik, drama ini bergerak di luar ruangan dan menjadi bagian dari festival dan festival publik, menggunakan panggung yang dipasang di gerobak portabel. Drama nonliturgi dan berbagai bentuk hiburan

populer, seperti pemain sulap dan pantomim, merupakan bagian dari kelahiran kembali pertunjukan.

Pada abad keempat belas, Gereja memiliki sedikit kendali atas pertunjukan yang berkembang biak. Sebuah sistem patronase dan sponsorship oleh serikat perdagangan menyebabkan peran manajer-direktur berkembang. Sejarawan Oscar Brockett dan Franklin Hildy mencatat bahwa selama abad kelima belas dan keenam. produksi yang rumit membutuhkan pengaturan yang hati-hati, untuk penanganan pemeran yang terkadang melibatkan sebanyak 300 aktor, dengan efek khusus yang rumit, dan uang dalam jumlah besar tidak dapat dibiarkan begitu saja. Akibatnya, sutradara (atau manajer panggung, atau master kontes) adalah dari cukup penting. ...Seringkali posisi ini diberikan kepada anggota guild, tetapi dalam beberapa kasus "kontrak master kontes selama beberapa tahun dengan gaji tahunan. Misalnya, di Coventry pada tahun 1454 keluarga Smith membuat kontrak untuk jangka waktu dua belas tahun dengan Thomas Colclow, yang akan memasok semua yang dibutuhkan kecuali gerobak dan kostum. Master kontes mengamankan aktor, mengatur latihan, dan bertanggung jawab atas setiap fase produksi. Orang mungkin menduga jika tiket masuk dikenai biaya, maka seseorang mungkin harus mengelola dan mengoordinasikan penjualan seperti yang dilakukan manajer kantor tiket saat ini.

### 3. Renaisans

Gelombang seni yang terus berlanjut berlangsung dramatis sepanjang Renaisans. oleh Louis XIV untuk mengarahkan Akademi Tari dan Musik Royale. Lingkungan sosial, politik, ekonomi, dan budaya sedang mengalami perubahan yang secara mendasar mengubah persepsi orang tentang dunia. Penemuan kembali orang Yunani membuka semangat kreatif pada masa itu. Selama abad keempat belas hingga keenam belas, teater neoklasik mulai berkembang, opera dan balet lahir, dan peran manajer seni berkembang pesat.

Dalam opera, teater, dan tari, perkembangan sastra dibarengi dengan pembangunan ruangruang pertunjukan yang memanfaatkan teknologi panggung pada masa itu. Hal ini pada gilirannya menyebabkan munculnya spesialis kru panggung di berbagai bidang seperti talitemali, pencahayaan, efek khusus, dan kostum. Koordinasi yang dibutuhkan dari produksi yang semakin kompleks membantu memantapkan banyak peran tradisional dalam operasi dan manajemen di belakang panggung.

Pada akhir abad keenam belas, opera lahir di Italia dari intermezzi yang merupakan bentuk hiburan yang terjadi di antara lima babak drama pada masa itu. Pada tahun 1594, opera pertama, Dafne, yang ditulis oleh Ottavio Rinuccini dan Giulio Caccini, musik oleh Jacopo Peri, tayang perdana dan meletakkan dasar bagi seluruh bentuk seni. Karya ini lahir dari Camerata of Florence, sekelompok sarjana yang tertarik untuk "menciptakan drama yang mirip dengan tragedi Yunani kuno.

Tarian istana pada abad ketiga belas dan keempat belas membantu membuka jalan bagi terciptanya balet. Salah satu perkembangan penting pada abad ketujuh belas adalah perkembangan sekolah pelatihan tari. Salah satu akademi terkemuka didirikan pada tahun 1661. "Musisi, komposer, penari, pantomim, dan administrator musik Italia, Jean Baptiste Lully ditunjuk sebagai yang pertama oleh Louis XIV untuk mengarahkan Akademi Tari dan Musik Royale.

#### 4. Tantangan Manajemen

Seperti yang terjadi saat ini, mencari dukungan keuangan adalah kegiatan berkelanjutan dari manajer-seniman awal. Dukungan gereja, perlindungan kerajaan, dan pengaturan pemegang saham adalah sarana utama untuk membiayai pekerjaan. Saham yang dijual kepada orang membantu menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk membayar gaji dan dukungan produksi. Fungsi manajemen diperluas untuk mencakup pengawasan distribusi keuntungan kepada pemegang saham. balet, Ballet Comique de la Reine, dilakukan pada tahun 1581 di istana Prancis Masalah besar lainnya yang dihadapi para manajer dan artis adalah kapal sensor. Sepanjang sejarah, seni pertunjukan dan seni visual harus bersaing dengan berbagai tingkat kontrol baik dari gereja maupun negara. Pemilihan lakon, akses ke ruang pertunjukan, dan kadang-kadang bahkan pemilihan pemain mengalami kendala yang parah. Manajer seni sering ditempatkan di tengah pertarungan antara seniman yang mencari jalan ekspresi dan negara atau kelompok agama yang berusaha menekan karya tersebut. Koleksi karya seni dan artefak pribadi juga dibangun selama ini. Seperti opera, produksi dan manajemen khusus Kami melihat warisan dari hubungan yang tidak nyaman antara seni dan masyarakat dalam kontroversi sesekali yang muncul ketika menyangkut pendanaan seni di tingkat lokal, negara bagian, atau federal.

#### 5. Abad Ketujuh Belas Hingga Kesembilan Belas Di Banyak Negara

Eropa selama ini, seni terus tumbuh dan berkembang. Dramawan, sutradara, komposer, musisi, penari, dan penyanyi mendapatkan pekerjaan di perusahaan dan institusi yang baru dibuat. Di Prancis, perusahaan teater, opera, dan balet diselenggarakan di fasilitas yang dikelola negara, dan para pemainnya menerima gaji dan pensiun. Jerman mendirikan teater negara pada tahun 1767. Itu menjadi dasar bagi jaringan nasional lembaga seni yang disubsidi. Inggris juga memiliki komunitas seni pertunjukan yang berkembang pesat. Undang-Undang Pendidikan tahun 1870 dan Undang-Undang Pemerintah Daerah tahun 1888 membantu mendorong pertumbuhan museum dan fasilitas seni pertunjukan di seluruh Britania Raya. Namun, akses ke koleksi sangat terbatas. Museum publik tidak menjadi populer sampai abad kedelapan belas. di Fontainebleau. teknik berkembang selama berabad-abad untuk mendukung bentuk seni. Dukungan Inggris untuk museum berakar kuat pada abad kesembilan belas. Namun, Dewan Kesenian pertama di Inggris tidak. Sepanjang abad ketujuh belas hingga

kesembilan belas, terutama di Benua Eropa, formalisasi struktur dan sistem manajemen untuk menjalankan teater negara memperkuat peran manajer seni.

6. Abad ke-21

Masa perkembangan seni tampaknya melambat karena sebagian besar masyarakat telah mendirikan lembaga atau pusat seni rupa dan pertunjukan. Perjuangan yang berkelanjutan untuk dana operasional telah dipercepat dalam beberapa tahun terakhir karena persaingan untuk mendapatkan dukungan telah meningkat. Peningkatan yang signifikan dalam pendanaan dari pemerintah negara bagian dan federal tampaknya merupakan harapan yang tidak realistis. Permintaan meningkat untuk sumber daya untuk membantu program sosial, penelitian medis, dan pendidikan. Dukungan yayasan, perusahaan, dan individu dicari oleh inisiatif penggalangan dana yang semakin canggih dari semua jenis organisasi nirlaba. Dalam perpaduan kegiatan yang kompleks ini, batas teknologi yang semakin maju juga berdampak pada organisasi seni. Kemudahan informasi dapat diakses melalui Internet juga berarti organisasi seni harus menambah atau mengontrak orang-orang terampil untuk mengelola situs Web dan arus informasi ke publik.

Perluasan hubungan tradisional organisasi seni dengan penontonnya juga berkembang. Organisasi seni beradaptasi dengan dunia baru akses 24/7 ini untuk terhubung lebih baik dengan audiens saat ini dan potensial. Seperti yang telah dicatat, perluasan sistem rel kereta api pada abad ke-19 berdampak tidak signifikan terhadap jangkauan dan pengaruh seni. Dalam banyak hal, proses perubahan teknologi yang lebih cepat sedang berlangsung hari ini yang mempengaruhi bagaimana organisasi seni akan memenuhi kebutuhan penonton masa depan.

Banyak organisasi pertunjukan dan seni visual berebut untuk mengembangkan keahlian menjadi penggalang dana yang sukses untuk mempertahankan tingkat operasi saat ini. Pencarian sponsor perusahaan atau bisnis untuk organisasi dan festival seni kini telah menjadi ekspektasi standar organisasi seni Eropa. Di Inggris telah terjadi perjuangan yang signifikan atas tingkat dukungan pemerintah untuk seni. Misalnya, dukungan pemerintah telah beralih dari subsidi langsung yang sedang berlangsung yang menghasilkan pendapatan dari penjualan lotre. Dalam beberapa kasus, hal ini terbukti menguntungkan bagi organisasi seni. Pendanaan lotre juga telah digunakan untuk mendukung proyek-proyek yang melampaui lingkup tradisional pendanaan seni rupa dan pertunjukan. Australia juga mengalami pergeseran serupa. Kini muncul harapan bahwa berkurangnya dukungan pemerintah akan memotivasi organisasi seni untuk mencari lebih banyak dukungan dari korporasi dan individu.

Semua perubahan di seluruh dunia ini mengharuskan manajer dan pemimpin seni dan budaya beradaptasi dengan tuntutan baru dan memperluas keterampilan dan kemampuan untuk melayani organisasi dengan lebih baik.

#### **D. Organisasi Seni Modern**

Bagaimana organisasi dibentuk Pada abad ke-20, perkembangan organisasi seni sebagian didorong oleh perubahan dalam undang-undang perpajakan. Persyaratan menjadi lebih sistematis dan komprehensif dalam proses pendirian bisnis yang ditujukan untuk melayani barang publik. Mari kita lihat secara singkat langkah-langkah yang diperlukan untuk memulai bisnis nirlaba, lalu berfokus pada apa yang diperlukan untuk mendirikan organisasi seni. Sidebar, *In Practice: Writing a Business Plan*, memberikan contoh praktis bagaimana cara memulai sebuah organisasi seni. Buku Donald Farber *Producing Theatre: A Comprehensive and Legal Business Guide* (edisi revisi ke-3) juga merupakan sumber yang bagus tentang bagaimana proses bekerja untuk menciptakan perusahaan teater.

Status hukum dan laporan keuangan Ketika sebuah bisnis dimulai, biasanya dimiliki dan dioperasikan oleh satu atau dua orang. Pendiridirektur sering beroperasi dari rumah – atau bahkan dari mobil. Namun, begitu operasi berkembang hingga membutuhkan staf dan ruang kantor, biasanya sudah waktunya untuk mempertimbangkan untuk menggabungkan perusahaan. Seniman individu juga dapat bergabung untuk mendapatkan beberapa keuntungan pajak tertentu.

Pendirian alasan utama mengapa individu atau organisasi dapat memutuskan secara hukum untuk berbadan hukum adalah untuk memberikan perlindungan bagi orang-orang yang mengoperasikan. Tanpa perlindungan pendirian, pemilik secara hukum bertanggung jawab atas semua hutang yang timbul dan dapat digugat secara pribadi. Penyelesaian hukum terhadap individu mungkin berarti bahwa semua aset pribadi harus dijual untuk membayar utang organisasi. Dalam kasus sebagian besar organisasi seni, mengajukan pendirian untuk menjadi bisnis nirlaba atau nirlaba cukup mudah. Dengan menggabungkan negara memberikan kepada organisasi hak hukum untuk beroperasi. Namun, mengajukan pembebasan dari pajak negara bagian dan lokal membutuhkan dokumen tambahan.

Pengajuan untuk penggabungan biasanya tercakup dalam prosedur operasional yang ditetapkan oleh Sekretaris Negara. Formulir dan instruksi terperinci tentang pengarsipan biasanya tersedia di situs Web untuk Sekretaris Negara. Biasanya, informasi berikut diperlukan untuk melengkapi pengarsipan:

1. Nama resmi organisasi
2. Maksud atau tujuan organisasi
3. Lingkup kegiatan
4. Ketentuan keanggotaan
5. Nama orang yang mendaftarkan pendirian dan tempat usaha
6. Nama dan alamat pendiri dan pengurus awal

7. Bagaimana aset akan didistribusikan ketika korporasi dibubarkan

Peraturan hukum tambahan dapat memengaruhi perusahaan nirlaba, termasuk izin bisnis atau pekerjaan dan izin permintaan amal negara bagian atau lokal.

Bagaimana organisasi dibentuk Pada abad ke-20, perkembangan organisasi seni sebagian didorong oleh perubahan dalam undang-undang perpajakan. Persyaratan menjadi lebih sistematis dan komprehensif dalam proses pendirian bisnis yang ditujukan untuk melayani barang publik. Mari kita lihat secara singkat langkah-langkah yang diperlukan untuk memulai bisnis nirlaba, lalu berfokus pada apa yang diperlukan untuk mendirikan organisasi seni. Sidebar, *In Practice: Writing a Business Plan*, memberikan contoh praktis bagaimana cara memulai sebuah organisasi seni.

Status hukum dan laporan keuangan Ketika sebuah bisnis dimulai, biasanya dimiliki dan dioperasikan oleh satu atau dua orang. Pendiridirektur sering beroperasi dari rumah – atau bahkan dari mobil. Namun, begitu operasi berkembang hingga membutuhkan staf dan ruang kantor, biasanya sudah waktunya untuk mempertimbangkan untuk menggabungkan perusahaan. Pendirian Alasan utama mengapa individu atau organisasi dapat memutuskan secara hukum untuk berbadan hukum adalah untuk memberikan perlindungan bagi orang-orang yang mengoperasikan bisnis. 34 BAB 2: Organisasi Kesenian dan Manajemen Kesenian Status hukum dan laporan keuangan Ketika sebuah bisnis dimulai, biasanya dimiliki dan dioperasikan oleh satu atau dua orang. Pendiridirektur sering beroperasi dari rumah – atau bahkan dari mobil. Namun, begitu operasi berkembang hingga membutuhkan staf dan ruang kantor, biasanya sudah waktunya untuk mempertimbangkan untuk menggabungkan perusahaan. Tanpa perlindungan pendirian, pemilik secara hukum bertanggung jawab atas semua hutang yang timbul dan dapat digugat secara pribadi. Penyelesaian hukum terhadap individu mungkin berarti bahwa semua aset pribadi harus dijual untuk membayar utang organisasi.

Dalam kasus sebagian besar organisasi seni, mengajukan pendirian untuk menjadi bisnis nirlaba atau nirlaba cukup mudah. Dengan menggabungkan negara memberikan kepada organisasi hak hukum untuk beroperasi. Namun, mengajukan pembebasan dari pajak negara bagian dan lokal membutuhkan dokumen tambahan. Pengajuan untuk penggabungan biasanya tercakup dalam prosedur operasional yang ditetapkan oleh Sekretaris Negara. Peraturan hukum tambahan dapat memengaruhi perusahaan nirlaba, termasuk izin bisnis atau pekerjaan dan izin permintaan amal negara bagian atau lokal. Menciptakan bisnis nirlaba Membuat korporasi nirlaba secara prosedural sederhana. Namun, yang mendasari proses ini adalah asumsi bahwa memulai bisnis akan memenuhi barang publik. Pendiri organisasi seni, yang mungkin telah beroperasi sebagai perusahaan perseorangan atau kemitraan pada awal berdirinya, harus siap untuk masuk ke dalam pengaturan hukum yang mengharuskan pelepasan ÿ Lingkup kegiatan (jika Anda mengajukan pembebasan pajak, itu akan membatasi apa Status pendirian dan nirlaba, jika disertai dengan pembebasan pajak, memberdayakan

organisasi untuk menggalang dana dan secara akurat melaporkan sumber dan nilai sumbangan. Lisensi penjual juga mungkin diperlukan jika ada rencana untuk menjual barang melalui toko suvenir.

Memulai bisnis nirlaba Saat memulai bisnis nirlaba kecil, tidak diperlukan dewan direksi. Misalnya, seorang aktor ingin memulai sebuah perusahaan jasa yang memberikan pelatihan bagi para eksekutif perusahaan tentang bagaimana menjadi pembicara publik yang lebih efektif. Dewan direksi tidak perlu mengajukan ke Sekretaris Negara jika itu adalah perusahaan nirlaba. Jenis hukum untuk bisnis kecil nirlaba yang paling sering digunakan oleh seseorang yang mencoba memulai bisnis, seperti aktor kami dan layanan pelatihan berbicara di depan umum, termasuk kepemilikan perseorangan, kemitraan, atau perseroan terbatas. Bisnis kepemilikan perseorangan, seperti yang telah dicatat, bermasalah ketika menyangkut asumsi tanggung jawab hukum dan keuangan pribadi. Kerentanan serupa ada dengan bisnis kemitraan. Banyak individu wirausaha saat ini membuat bisnis untuk memenuhi persyaratan perseroan terbatas, atau LLC. Ada banyak keuntungan berbeda dari korporasi ini, tidak terkecuali termasuk perlindungan dari tanggung jawab pribadi.

Menciptakan bisnis nirlaba Membuat korporasi nirlaba secara prosedural sederhana. Namun, yang mendasari proses ini adalah asumsi bahwa memulai bisnis akan memenuhi barang publik. Pendiri organisasi seni, yang mungkin telah beroperasi sebagai perusahaan perseorangan atau kemitraan pada awal berdirinya, harus siap untuk masuk ke dalam pengaturan hukum yang mengharuskan pelepasan pengendalian organisasi. Pemahaman hukum oleh pemerintah negara bagian dan federal adalah bahwa dengan memberikan izin untuk berbadan hukum, individu yang menjalankan bisnis tidak akan mendapat keuntungan pribadi dari operasi tersebut. "Pemegang saham", dalam hal ini, adalah publik dan publik harus mendapat manfaat, bagaimanapun tidak langsung, dari keberadaan korporasi ini. Namun, itu tidak berarti seorang individu (misalnya direktur artistik) tidak dapat dibayar gaji untuk layanan dari bisnis nirlaba. Negara mengharapkan bahwa bisnis tersebut didirikan oleh individu yang dapat dipercaya untuk memberikan pengawasan yang memadai untuk memastikan tujuan hukum organisasi terpenuhi dan hukum negara dipatuhi.

Biasanya, proses inkorporasi nirlaba mencakup penamaan anggota dewan atau pejabat spesifik korporasi. Pada awalnya, dewan pendiri dapat terdiri dari kelompok kecil yang terdiri dari ketua dewan, wakil ketua, sekretaris, dan bendahara. Inti dari orang-orang ini biasanya terdiri dari anggota komunitas yang mungkin dikenal secara pribadi oleh pendiri dan yang memiliki kecintaan yang sama terhadap seni. Ada harapan di sebagian besar negara bagian bahwa seperangkat anggaran rumah tangga (lihat sidebar, Garis Besar Anggaran Rumah Tangga, di halaman berikut) akan dibuat pada saat bisnis didirikan. Anggaran rumah tangga adalah aturan yang akan mengatur dan mengoperasikan organisasi. Templat susunan kata anggaran tersedia secara luas dan dapat disesuaikan dengan jenis organisasi tertentu yang Anda buat.

### **E. Memulai Bisnis Nirlaba**

Saat memulai bisnis nirlaba kecil, tidak diperlukan dewan direksi. Misalnya, seorang aktor ingin memulai sebuah perusahaan jasa yang memberikan pelatihan bagi para eksekutif perusahaan tentang bagaimana menjadi pembicara publik yang lebih efektif. Dewan direksi tidak perlu mengajukan ke Sekretaris Negara jika itu adalah perusahaan nirlaba. Jenis hukum untuk bisnis kecil nirlaba yang paling sering digunakan oleh seseorang yang mencoba memulai bisnis, seperti aktor kami dan layanan pelatihan berbicara di depan umum, termasuk kepemilikan perseorangan, kemitraan, atau perseroan terbatas.

Bisnis kepemilikan perseorangan, seperti yang telah dicatat, bermasalah ketika menyangkut asumsi tanggung jawab hukum dan keuangan pribadi. Kerentanan serupa ada dengan bisnis kemitraan. Banyak individu wirausaha saat ini membuat bisnis untuk memenuhi persyaratan perseroan terbatas, atau LLC. Ada banyak keuntungan berbeda dari korporasi ini, tidak terkecuali termasuk perlindungan dari tanggung jawab pribadi. Ada banyak sumber informasi yang tersedia di Internet tentang memulai sebuah LLC. Misalnya, salah satu sumber tersebut adalah [www.forminganllcguide.com](http://www.forminganllcguide.com). Situs web ini mencakup terminologi dasar untuk LLC dan berisi tautan ke informasi tentang memulai LLC di berbagai negara bagian.

### **F. Menciptakan Bisnis Nirlaba**

Membuat korporasi nirlaba secara prosedural sederhana. Namun, yang mendasari proses ini adalah asumsi bahwa memulai bisnis akan memenuhi barang publik. Pendiri organisasi seni, yang mungkin telah beroperasi sebagai perusahaan perseorangan atau kemitraan pada awal berdirinya, harus siap untuk masuk ke dalam pengaturan hukum yang mengharuskan pelepasan pengendalian organisasi. Pemahaman hukum oleh pemerintah negara bagian dan federal adalah bahwa dengan memberikan izin untuk berbadan hukum, individu yang menjalankan bisnis tidak akan mendapat keuntungan pribadi dari operasi tersebut. "Pemegang saham", dalam hal ini, adalah publik dan publik harus mendapat manfaat, bagaimanapun tidak langsung, dari keberadaan korporasi ini. Namun, itu tidak berarti seorang individu (misalnya direktur artistik) tidak dapat dibayar gaji untuk layanan dari bisnis nirlaba. Negara mengharapkan bahwa bisnis tersebut didirikan oleh individu yang dapat dipercaya untuk memberikan pengawasan yang memadai untuk memastikan tujuan hukum organisasi terpenuhi dan hukum negara dipatuhi.

Biasanya, proses inkorporasi nirlaba mencakup penamaan anggota dewan atau pejabat spesifik korporasi. Pada awalnya, dewan pendiri dapat terdiri dari kelompok kecil yang terdiri dari ketua dewan, wakil ketua, sekretaris, dan bendahara. Inti dari orang-orang ini biasanya terdiri dari anggota komunitas yang mungkin dikenal secara pribadi oleh pendiri dan yang memiliki kecintaan yang sama terhadap seni. Ada harapan di sebagian besar negara bagian

bahwa seperangkat anggaran rumah tangga (lihat sidebar, Garis Besar Anggaran Rumah Tangga, di halaman berikut) akan dibuat pada saat bisnis didirikan. Anggaran rumah tangga adalah aturan yang akan mengatur dan mengoperasikan organisasi. Templat susunan kata anggaran tersedia secara luas dan dapat disesuaikan dengan jenis organisasi.

Saat mengajukan status bebas pajak, data keuangan untuk tahun fiskal saat ini dan tiga tahun sebelumnya diminta. Jika organisasi baru saja mendapatkan dimulai, anggaran tahun berjalan dan proposal untuk dua tahun ke depan akan diterima. Formulir yang menetapkan tahun anggaran organisasi (misalnya, 1 Juli sampai 30 Juni) juga diperlukan. Agar memenuhi syarat untuk status bebas pajak, organisasi harus dioperasikan untuk tujuan yang diizinkan oleh undang-undang perpajakan. Status pengecualian diberikan kepada organisasi yang memenuhi beberapa tujuan berikut: keagamaan, amal, ilmiah (penelitian untuk kepentingan umum), sastra, pendidikan, atau pengujian untuk keselamatan publik.

### **G. Seni dan Pendidikan Organisasi**

Seni biasanya didirikan di bawah kategori pendidikan. Tujuan organisasi biasanya dinyatakan dalam istilah-istilah seperti "Meningkatkan apresiasi dan kesadaran akan" musik kamar atau simfoni, ada batasan Shakespeare, yang berkaitan balet, dan dengan sebagainya. menghasilkan Selain itu, laba dari perusahaan yang tidak terkait langsung dengan tujuan organisasi yang dikecualikan. Kegiatan tersebut akan dikenakan pajak penghasilan badan usaha (UBIT) tidak terkait. Misalnya, jika sebuah organisasi seni mulai bertindak sebagai agen perjalanan dan menjual pemesanan untuk kapal pesiar budaya, IRS mungkin memutuskan bahwa ini tidak terkait dengan misi yang dinyatakan organisasi, dan pendapatan surplus apa pun dari aktivitas ini akan dikenakan pajak penghasilan. Ada juga undang-undang yang melarang aktivitas lobi dan propaganda tertentu.

Penting untuk dicatat bahwa organisasi tidak dibatasi untuk menghasilkan keuntungan. Selama perolehan laba berhubungan dengan tujuan organisasi yang dinyatakan, laba bersih (laba setelah dikurangi biaya operasi, pemrograman, gaji, pajak, dan tunjangan) dapat diakumulasikan dan dipertahankan. Namun, laba tersebut tidak boleh dibagikan kepada anggota organisasi atau dewan direksi. Penghasilan bersih biasanya ditempatkan dalam dana abadi atau rekening terbatas dan kemudian digunakan dengan cara yang membantu memenuhi misi organisasi. Sistem informasi manajemen keuangan (FMIS) dan seseorang yang ditunjuk untuk mengawasi bidang penting ini menjadi sangat penting setelah organisasi mencapai tingkat pendirian hukum. Persiapan laporan yang diperlukan — seperti neraca, laporan aktivitas akun, dan laporan keuangan nilai organisasi — juga diperlukan. Selain itu, keuangan organisasi harus sedemikian rupa sehingga auditor luar dapat menganalisis operasi keuangan. Audit lengkap, yang bisa sangat mahal, seringkali diperlukan.

Organisasi seni biasanya didirikan di bawah kategori pendidikan. Tujuan organisasi biasanya dinyatakan dalam istilah-istilah seperti "Meningkatkan apresiasi dan kesadaran

akan" musik kamar atau simfoni, ada batasan Shakespeare, yang berkaitan balet, dan dengan sebagainya. menghasilkan Selain itu, laba dari perusahaan yang tidak terkait langsung dengan tujuan organisasi yang dikecualikan. Kegiatan tersebut akan dikenakan pajak penghasilan badan usaha (UBIT) tidak terkait. Misalnya, jika sebuah organisasi seni mulai bertindak sebagai agen perjalanan dan menjual pemesanan untuk kapal pesiar budaya, IRS mungkin memutuskan bahwa ini tidak terkait dengan misi yang dinyatakan organisasi, dan pendapatan surplus apa pun dari aktivitas ini akan dikenakan pajak penghasilan. Ada juga undang-undang yang melarang aktivitas lobi dan propaganda tertentu.

Penting untuk dicatat bahwa organisasi 501(c)(3) tidak dibatasi untuk menghasilkan keuntungan. Selama perolehan laba berhubungan dengan tujuan organisasi yang dinyatakan, laba bersih (laba setelah dikurangi biaya operasi, pemrograman, gaji, pajak, dan tunjangan) dapat diakumulasikan dan dipertahankan. Namun, laba tersebut tidak boleh dibagikan kepada anggota organisasi atau dewan direksi. Penghasilan bersih biasanya ditempatkan dalam dana abadi atau rekening terbatas dan kemudian digunakan dengan cara yang membantu memenuhi misi organisasi. Seperti yang diharapkan, aturan dan peraturan yang berkaitan dengan undang-undang perpajakan mengandung cetakan kecil yang signifikan. Menyewa pengacara, menggunakan layanan hukum dan akuntansi yang disumbangkan oleh anggota dewan, atau menghubungi organisasi seperti Volunteer Lawyers for the Arts dapat membantu saat melamar status bebas pajak.

Setelah sebuah organisasi telah mencapai status hukum untuk beroperasi, ia berkewajiban untuk memberikan laporan dan dokumentasi kepada lembaga lokal, negara bagian, dan federal. Pasal V: Rapat — Saat Anda bertemu (sebulan sekali, Selasa pertama dan ketiga), kapan ada rapat tahunan, ketentuan rapat khusus, kuorum. Organisasi juga diharuskan untuk mengajukan formulir yang terkait dengan pajak Jaminan Sosial dan pajak pemotongan, dan untuk mengajukan formulir pajak dengan IRS (IRS 990) yang mencantumkan pendapatan, pengeluaran, dan perubahan aset bersih (kesetaraan nilai organisasi nirlaba). sering disebut saldo dana atau aset bersih tak terbatas). Pasal VI: Dewan Direksi - Jumlah, bagaimana dipilih, juga Rincian kewajiban, aset, kegiatan program, pendapatan, sumbangan, dan pengeluaran organisasi untuk empat tahun sebelumnya harus dilaporkan setiap tahun.

Sistem informasi manajemen keuangan (FMIS) dan seseorang yang ditunjuk untuk mengawasi bidang penting ini menjadi sangat penting setelah organisasi mencapai tingkat pendirian hukum. Persiapan laporan yang diperlukan — seperti neraca, laporan aktivitas akun, dan laporan keuangan nilai organisasi — juga diperlukan (lihat Bab 10). Selain itu, keuangan organisasi harus sedemikian rupa sehingga auditor luar dapat menganalisis operasi keuangan. Audit lengkap, yang bisa sangat mahal, seringkali diperlukan.

## H. Profil Manajer Seni

Sekarang mari beralih ke manajer seni dan gabungan tanggung jawab rumit yang harus tangani. Pertumbuhan seni di Amerika sejak 1945 telah menciptakan permintaan yang luar biasa bagi para manajer di semua tingkatan dan di semua disiplin seni. Sayangnya, pengelola seni tidak secara jelas diidentifikasi sebagai kelompok kerja ketika menghitung lebih dari 2,1 juta orang yang bekerja di semua aspek seni. Biro Sensus menghitung pemain, arsitek, komposer, pembuat grafis, dan instruktur dalam seni tetapi tidak termasuk orang-orang dalam manajemen seni, penjualan, konsultasi, atau promosi atau karyawan televisi publik.

Akibatnya, profil manajer seni saat ini agak lebih mewakili masyarakat kita. Dengan demikian, profil yang ditemukan DiMaggio dari manajer yang berpendidikan tinggi, kelas menengah ke atas dengan latar belakang disiplin seni masih cukup akurat. Secara anekdot, pensiunnya generasi baby boom tampaknya mengubah profil manajer seni. Orang-orang ini, banyak dari telah bekerja di bidang manajemen seni selama 30 tahun terakhir, digantikan oleh angkatan kerja yang lebih muda yang terdiri dari persentase wanita yang lebih tinggi. Sebuah studi penelitian baru-baru ini tampaknya menawarkan bukti tentang apa yang dilaporkan oleh sekutu anekdot.

Sebuah studi yang menyoroti perubahan profil manajer seni diterbitkan dalam Jurnal Manajemen Seni, Hukum, dan Masyarakat pada tahun 1998. Studi Nasional Manajer Seni yang dilakukan pada tahun 1996 menemukan bahwa "67 persen dari tingkat atas (manajemen) posisi dipegang oleh laki-laki, sedangkan 33 persen posisi tingkat atas dipegang oleh perempuan. 35 Persentase laki di - tingkat laki terhadap manajemen perempuan menengah: cukup 24 berbeda persen laki-laki dan 76 persen perempuan. Survei juga menemukan perbedaan gaji yang signifikan.

Berdasarkan survei ini, tampaknya masuk akal untuk memproyeksikan bahwa persentase wanita yang signifikan dalam pekerjaan manajemen menengah cenderung naik ke posisi tingkat senior dalam organisasi dan dengan demikian, keseimbangan gender akan mengalami perubahan yang signifikan di banyak seni dan budaya. organisasi selama 10 sampai 20 tahun ke depan. Manajer seni saat ini memiliki akses ke beragam sumber daya informasi dan peluang pengembangan keterampilan. Ada banyak lokakarya dan konferensi yang disponsori oleh organisasi nasional seperti American for the Arts. Lebih dekat ke rumah, banyak lembaga seni negara bagian dan lokal menyajikan informasi dan peluang pelatihan bagi manajer seni dan seniman untuk mengembangkan keterampilan dalam kepemimpinan, pemasaran, penggalangan dana, perencanaan acara, dan pemanfaatan teknologi komputer.

Pilihan untuk menempuh pendidikan formal di bidang manajemen seni juga semakin banyak tersedia saat ini. Program magister dapat ditemukan di banyak universitas di seluruh Amerika Serikat dan internasional. Situs Web Association of Arts Administration Educators (AAAE) mencantumkan empat puluh empat program pascasarjana ([www.artsadministration.org](http://www.artsadministration.org)). Selain itu, AAAE mencantumkan empat belas program

pascasarjana sebagai anggota saat ini. Pusat Pelatihan Administrasi Budaya Jaringan Eropa (ENCATC; [www.encatc.org](http://www.encatc.org)) didirikan pada tahun 1992 dan mendaftarkan 127 anggota yang beroperasi di 39 negara.

Pekerjaan untuk manajer seni saat ini, Pekerjaan di sektor swasta dan publik mencakup berbagai macam kemungkinan. Jika seseorang mempertimbangkan peluang karir dalam lingkup yang lebih luas dari seni dan hiburan, maka pilihan yang tersedia sangat luar biasa bagi seorang seniman seni. Gambar 1.1 adalah snapshot dari berbagai opsi. Namun, sumber-sumber seperti buletin pekerjaan seni atau layanan pekerjaan seni online memberikan pandangan yang lebih terfokus pada pekerjaan yang tersedia untuk manajer seni.

Saat memindai publikasi seperti ARTSEARCH, buletin layanan ketenagakerjaan yang diterbitkan 23 kali setahun oleh Theatre Communications Group (TCG), dimungkinkan untuk mendapatkan gambaran tentang pasar kerja bagi manajer seni. TCG, seperti halnya banyak organisasi, sekarang memposting lowongan pekerjaan secara online. Daftar pekerjaan umum di ARTSEARCH dan di layanan daftar pekerjaan lainnya mengungkapkan ekspektasi organisasi tentang kualifikasi staf untuk manajer seni di tempat kerja saat ini. Misalnya, edisi khusus ARTSEARCH akan mencantumkan lowongan untuk direktur artistik atau eksekutif, direktur pelaksana, asisten administrasi, manajer box office, direktur pengembangan, direktur pendidikan, orang umum manajer, manajer hubungan masyarakat, dan manajer basis. Kualifikasi data. sering dicatat untuk direktur eksekutif, misalnya, termasuk keterampilan di bidang-bidang seperti administrasi, komunikasi, pengawasan perencanaan, penggalangan dana, dan manajemen fiskal. Jelas, posisi direktur eksekutif membutuhkan pengalaman sebelumnya atau, seperti yang sering ditunjukkan dalam posting pekerjaan.

Proliferasi posting pekerjaan online dan proses aplikasi berbasis web telah membuat proses melamar pekerjaan menjadi lebih mudah. Namun, mencari informasi tentang gaji yang ditawarkan untuk pekerjaan ini bisa menjadi sebuah tantangan. Sebagian besar organisasi sekarang menggunakan kata-kata seperti "Gaji dan tunjangan sepadan dengan pengalaman yang tersedia tentang gaji, tetapi informasi gaji yang spesifik seringkali hanya tersedia dalam laporan mahal yang diterbitkan oleh organisasi layanan seni.

Manfaat juga akan bervariasi dengan sumber daya keuangan organisasi. Sebagian besar menawarkan asuransi kesehatan melalui polis kelompok dan mungkin mengharuskan karyawan membayar persentase dari biaya manfaat. Organisasi seni dan institusi pendidikan yang lebih besar (seperti perguruan tinggi dan universitas) menawarkan paket manfaat yang lebih komprehensif. Ada banyak peluang kerja dalam manajemen seni, terutama di tingkat pemula. Namun, banyak dari organisasi seni dan budaya nirlaba yang lebih kecil tidak memiliki dana untuk menawarkan gaji yang kompetitif dengan sektor swasta. Pilihan Karir dan Mempersiapkan Pasar Kerja, untuk informasi lebih lanjut tentang pilihan karir dan kompensasi dalam manajemen seni.

Misi pribadi manajer Unsur penting dalam perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibawa seseorang ke dalam pekerjaan manajemen seni apa pun harus mencakup hasrat untuk apa yang dia lakukan dan tujuan yang kuat. Mengenai kompensasi, seperti yang telah kita lihat, gaji kemungkinan besar akan lebih rendah jika Anda memilih bekerja di bidang seni dan sektor nirlaba. Namun, gaji mungkin hanya salah satu dari beberapa kriteria yang mungkin dimiliki seseorang untuk memilih karir di bidang manajemen seni. Imbalan bekerja di bidang ini bisa jauh melampaui gaji. Memiliki misi pribadi yang kuat dan kesadaran akan tujuan adalah bagian penting dari profil seorang manajer seni. Selain itu, meskipun kadang-kadang sulit untuk mengukur apa yang mungkin menjadi manfaat tidak berwujud dari bekerja di bidang seni, memiliki sudut pandang yang jelas tentang nilai dan kontribusi seni kepada masyarakat merupakan titik awal yang penting.

## **I. Ringkasan**

Kemudahan informasi dapat diakses melalui Internet juga berarti organisasi seni harus menambah atau mengontrak orang-orang terampil untuk mengelola situs Web dan arus informasi ke publik. Perluasan hubungan tradisional organisasi seni dengan penontonnya juga berkembang. Banyak organisasi pertunjukan dan seni visual berebut untuk mengembangkan keahlian menjadi penggalang dana yang sukses untuk mempertahankan tingkat operasi saat ini. Pencarian sponsor perusahaan atau bisnis untuk organisasi dan festival seni kini telah menjadi ekspektasi standar organisasi seni. Semua perubahan di seluruh dunia ini mengharuskan manajer dan pemimpin seni dan budaya beradaptasi dengan tuntutan baru dan memperluas keterampilan dan kemampuan untuk melayani organisasi dengan lebih baik.

## **J. Pertanyaan dan Diskusi**

1. Rangkum kegiatan manajemen seni utama yang terkait dengan waktu berikut periode:
  - a. Yunani Kuno
  - b. Roma kuno
  - c. Abad Pertengahan
  - d. Renaisans
  - e. . Abad ketujuh belas sampai kesembilan belas
  - f. Abad kedua puluh
2. Apa tujuh langkah yang biasanya diperlukan untuk menggabungkan seni nirlaba bisnis?
3. Perubahan apa yang terjadi di pasar kerja yang mungkin mengubah DiMaggio profil manajer seni?
4. Seberapa besar kendali yang harus dimiliki manajemen atas produk artistik suatu organisasi?
5. Kunjungi situs Web NEA dan tinjau program pendanaannya saat ini.

## BAB IV

### SEJARAH DAN TREN MANAJEMEN

#### **Pokok Pembahasan :**

- a. Manajemen memfasilitasi upaya orang-orang dalam kelompok yang terorganisir dan muncul ketika orang berusaha bekerja sama untuk mencapai tujuan.
- b. Memindai evolusi pemikiran manajemen.
- c. Praktik manajemen awal
- d. Konsep manajemen yang tumbuh dari peralihan ke produksi massal selama Revolusi Industri.
- e. Dampak manajemen ilmiah dan penerapan teori psikologi di tempat kerja. latar belakang sejarah umum di bidang manajemen.

#### **A. Manajemen Sebagai Seni**

**A**sumsi dasar dari teks ini adalah bahwa manajemen adalah seni. Dalam hal ini, seni biasanya diartikan sebagai suatu kemampuan atau keahlian khusus yang dikembangkan dan diterapkan oleh seseorang. Mempelajari teori-teori manajemen, mensintesis penerapan teori-teori ini ke lingkungan kerja praktis, dan kemudian menciptakan sistem yang dapat diterapkan untuk organisasi tertentu membutuhkan pemikiran dan usaha yang luar biasa. Manajemen juga dapat dianggap sebagai ilmu sosial. Meskipun ide "sains" di tempat kerja mungkin tidak terlalu menarik bagi calon manajer seni, kenyataannya menerapkan beberapa teknik yang disebutkan dalam bab ini dapat membantu membuat organisasi seni yang lebih kuat.

Seperti yang akan kita lihat, konsep umum manajemen ilmiah tidak diterima secara universal di tempat kerja. Istilah tersebut menjelaskan pendekatan khusus untuk memaksimalkan produktivitas dengan menerapkan penelitian dan analisis kuantitatif pada proses kerja. Penciptaan teori manajemen umum dan spesifik untuk menjelaskan dan memprediksi bagaimana organisasi dan orang-orang berperilaku juga merupakan bagian integral dari pemikiran manajemen sebagai ilmu. Inti dari teori apa pun adalah kemampuan untuk memprediksi hasil jika diberikan serangkaian keadaan tertentu. Seorang ilmuwan mengembangkan teori, melakukan eksperimen, menetapkan hasil yang dapat diulangi oleh orang lain, dan memberikan bukti teori tersebut. Teori manajemen mencoba untuk mencapai tujuan yang sama: hasil yang dapat diprediksi diberikan input yang terkontrol. Sayangnya, ilmu manajemen, seperti halnya ilmu sosial lainnya, terkadang tunduk pada hasil yang tidak terduga. Dalam ilmu manajemen, banyak variabel lain, termasuk perilaku karyawan di lingkungan kerja, dapat dengan cepat meruntuhkan sebuah teori. Menerapkan teknik-teknik yang digunakan

oleh para ilmuwan sosial dapat membantu seorang manajer dalam proses menjalankan sebuah organisasi.

Teori manajemen di tempat kerja Ketika mempelajari teori dan praktik manajemen, yang sering diperiksa dengan menggunakan studi kasus, menjadi jelas bahwa banyak manajer masuk ke dalam praktik manajemen tanpa latar belakang teoritis. Baik di bidang seni maupun bisnis, tidak memiliki pelatihan formal tidak pernah menjadi penghalang untuk menjalankan sebuah organisasi. Misalnya, mendiang Katherine Graham, yang pernah memiliki Washington Post, tidak memiliki pelatihan formal dalam manajemen bisnis. Kematian mendadak suaminya mendorongnya untuk berperan sebagai chief executive officer. Meskipun demikian, dia berhasil mengoperasikan surat kabar besar menggunakan kemampuan dan kemampuan beradaptasi pribadinya. Dia dapat belajar di tempat kerja dan mengembangkan lebih jauh teori dan praktik operasinya sendiri untuk mempertahankan bisnis yang sukses. Bagi setiap Katherine Graham, ada banyak orang lain di tempat kerja yang kurang berhasil memainkan peran sebagai manajer. Toko buku lokal Anda penuh dengan bacaan tentang bagaimana karyawan harus berurusan dengan bos atau penyelia yang tampaknya tidak menguasai seni mengelola.

Manajer yang efektif Terlepas dari bagaimana seorang individu mempelajari seni dan ilmu manajemen, seorang manajer yang efektif pada akhirnya harus mampu menganalisis variabel dan memprediksi hasil berdasarkan pengalaman. Dengan kata lain, manajer harus menemukan seperangkat prinsip operasi yang dapat digunakan sehari-hari. Misalnya, seorang manajer seni mungkin harus berkata kepada Dewan, "Jika kami menaikkan harga, pesanan tiket akan menurun berdasarkan pola pengeluaran diskresioner penonton kami. Atau, jika kami mengubah paket berlangganan kami, lebih sedikit orang yang akan memesan karena setiap perubahan menimbulkan kebingungan.

Mungkin sangat tepat, mengingat misinya, bagi sebuah organisasi untuk membuat keputusan yang akan menghasilkan hasil yang negatif. Seorang manajer yang efektif harus mampu mengartikulasikan ekspektasi hasil berdasarkan pemahaman tentang pengaruh variabel pada keputusan tertentu. Jelas, pengalaman adalah dan akan selalu menjadi guru yang hebat. Untuk menjadi seorang manajer seni yang efektif seseorang harus memiliki kesadaran dan penghargaan terhadap keseluruhan bidang manajemen. Sisa bab ini berfokus pada beberapa teori dan prinsip utama yang membentuk manajemen saat ini.

## **B. Evolusi Pemikiran Manajemen**

### **1. Praindustrialisasi**

Selama beberapa ribu tahun terakhir, sistem sosial terorganisir telah mengelola sumber daya yang dibutuhkan untuk memberi makan, rumah, dan melindungi orang. Evolusi manajemen terkait dengan perkembangan sistem sosial, agama, dan ekonomi yang diperlukan untuk mendukung kota, negara bagian, dan negara. Gereja dan negara menyediakan sistem pertama untuk perencanaan,

pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Sistem manajemen ini didasarkan pada filosofi yang menempatkan orang dalam hierarki yang kompleks. Sejarah memberikan banyak contoh sistem manajemen yang didirikan oleh orang Mesir, Romawi, dan Cina. Banyak prinsip dasar pengawasan dan kontrol berkembang dari proyek-proyek yang dilakukan oleh masyarakat tersebut. Membangun kuil, piramida, dan bangunan besar lainnya membutuhkan keterampilan manajemen dan organisasi yang ekstensif. Mengorganisir pasukan besar untuk maju dan menaklukkan dunia yang dikenal membutuhkan perencanaan organisasi yang terperinci dan koordinasi logistik.

2. Perubahan filosofi

Menurunnya kontrol Gereja Katolik pada abad keempat belas dan kelima belas, dan perjuangan agama berikutnya yang diciptakan oleh kebangkitan Protestantisme, perlahan-lahan mengubah hubungan mendasar masyarakat dengan sistem pemerintahan dan agama. Benih etos kerja Protestan ditanamkan pada orde baru. Ekspansi perdagangan dan penciptaan kelas menengah permanen tumbuh dari perubahan yang dibawa oleh sistem ekonomi nasional dan internasional.

Efek Renaisans dan Reformasi meluas jauh melampaui renaissance yang mencakup gagasan dan filosofi zaman kuno. Perkembangan teori politik dan sosial baru tentang pemerintahan dan manajemen oleh ahli teori seperti Niccolo Machiavelli, Thomas Hobbes, John Locke, dan Adam Smith menyebabkan perubahan penting dalam berpikir tentang individu dan masyarakat. Misalnya, *Wealth of Nations* karya Adam Smith, yang diterbitkan pada tahun 1776, memindahkan teori ekonomi melampaui sistem perdagangan dengan prinsip-prinsip ekonomi Smith yang sekarang terkenal.

### C. Revolusi Industri Dan Pelopor Awal Manajemen

Empat perubahan utama dalam manajemen tempat kerja sering dikaitkan dengan Revolusi Industri:

1. Mekanisasi kerja
2. Sentralisasi produksi
3. Penciptaan kelas buruh
4. Penciptaan pekerjaan manajer

Unsur-unsur ilmu pengetahuan dan teknologi, perubahan kebijakan pemerintah, pertumbuhan populasi, peningkatan kondisi kesehatan, dan penggunaan lahan pertanian yang lebih produktif adalah bagian dari perubahan yang terjadi selama abad ketujuh belas, kedelapan belas, dan kesembilan belas. Pengusaha awal yang mendirikan bisnis manufaktur manusia dengan menggunakan teknologi baru pada waktu itu (misalnya, mesin uap)

membutuhkan orang lain untuk mengawasi pekerja yang disewa. Pada dasarnya, manajer industri diciptakan untuk mengawasi para buruh.

Henry Varnum Poor (1812–1905), editor *American Railroad Journal* banyak menulis tentang organisasi dan sistem manajemen. Gelatik menggambarkan filosofi tiga bagian Poor sebagai berikut:

1. Organisasi adalah dasar dari semua manajemen; harus ada pembagian kerja yang jelas dari presiden sampai buruh biasa, masing-masing dengan tugas dan tanggung jawab tertentu.
2. Komunikasi berarti menyusun metode pelaporan di seluruh organisasi untuk memberikan akuntansi operasi yang berkelanjutan dan akurat kepada manajemen puncak. Akhirnya, informasi adalah 'komunikasi terekam' melihat perlunya satu set laporan operasi untuk disusun untuk biaya, pendapatan, dan pembuatan tarif.

Organisasi Kesenian dan Manajemen Kesenian, jalur kereta api memainkan peran penting dalam mengubah cara hiburan didistribusikan di Amerika Serikat. Seperti yang kita lihat, kereta api membawa ke seni kebutuhan akan seorang ahli khusus untuk mengelola logistik pemindahan perusahaan dari kota ke kota. Meskipun konsep manajemen mungkin telah berkembang dalam kecanggihan dan kedalaman selama periode ini, perlakuan terhadap karyawan tertinggal. Keselamatan dan kesejahteraan pekerja bukanlah prioritas utama. Buruh anak, upah yang sangat rendah, dan kurangnya keamanan kerja merupakan katalisator bagi pembentukan serikat buruh yang kuat di akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20.

#### **D. Tren Manajemen Hingga Saat Ini**

Perspektif manajemen klasik Salah satu pendiri manajemen modern adalah Frederick W. Taylor (1856–1915). Taylor dikreditkan sebagai pendiri manajemen ilmiah. Usahanya untuk mengubah tempat kerja sering menghadapi perlawanan sengit. Pada tahun 1912, Taylor menyatakan prinsipnya di hadapan komite kongres khusus yang dibentuk untuk menyelidiki pengaruh manajemen ilmiah terhadap pekerja. Kata-katanya dengan jelas berbicara tentang teori manajemen yang jauh berbeda dari jalur perakitan yang sangat efisien yang dibayangkan banyak orang sebagai realisasi dari prinsip-prinsipnya. Tujuan utama Taylor adalah menggunakan metodenya untuk mencapai revolusi mental.

Penerapan pada seni Kelompok seni membatasi penggunaan penerapan model komputer ilmiah canggih dalam operasi sehari-hari. Namun, faktanya adalah bahwa keuntungan terbatas apa pun dalam produktivitas organisasi yang ingin dicapai akan dihasilkan dari pengintegrasian teknik kuantitatif spesifik dalam organisasi. Namun, ada komponen organisasi seni yang memang cocok untuk aplikasi kuantitatif yang berakar pada manajemen ilmiah. Misalnya, sistem inventaris dan akuntansi dapat dengan mudah dikomputerisasi dan dihubungkan ke jaringan komputer kantor. Seorang desainer grafis harus dapat membuat buletin lebih cepat daripada metode cut-and-paste lama 30 tahun yang lalu.

Proses perakitan set dapat disederhanakan jika waktu dihabiskan untuk menganalisis bagaimana pekerjaan dilakukan. Alat industri konstruksi dapat mempercepat proses pembangunan pemandangan. Dalam bisnis dan seni, cara suatu tugas dilakukan seringkali lebih didasarkan pada tradisi daripada analisis proses terperinci dari pekerjaan tersebut. Faktanya, hampir semua prosedur rutin layak untuk diperiksa. Seringkali ada cara yang lebih efisien untuk melakukan hampir semua pekerjaan, apakah itu menghitung potongan tiket, membangun platform, menyortir media warna, atau lampu gantung.

#### **E. Manajemen administratif (1916 hingga sekarang)**

Henri Fayol (1841–1925), seorang insinyur pertambangan, adalah perintis dalam bidang manajemen administrasi modern. Ide dasar dari pendekatan ini adalah berfokus pada prinsip-prinsip yang dapat digunakan untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam suatu organisasi. Empat Belas Prinsip Fayol (Gambar 3.2) membantu membentuk pendekatan komprehensif pertama untuk teori manajemen. Meskipun banyak dari Empat Belas Prinsip Fayol tampak lugas saat ini, prinsip-prinsip tersebut membuka jalan baru pada tahun 1917 dengan membantu menetapkan dasar bagi manajemen administratif.

Fayol juga mendalilkan bahwa individu dengan lebih banyak keahlian dalam manajemen daripada dalam keahlian teknis belum tentu berdampak buruk bagi perusahaan. Faktanya, dia percaya bahwa seorang insinyur yang tidak memiliki bakat manajemen akan berbuat merugikan daripada kebaikan dalam lebih banyak. Suatu organisasi dipelajari secara terpisah dari teknik, dan dia mencatat bahwa setiap organisasi membutuhkan manajemen: "Baik itu kasus perdagangan, industri, politik, agama, perang, atau filantropi, dalam setiap urusan ada fungsi manajemen yang harus dilakukan."

Chester Barnard (1886–1961) juga sering dikutip sebagai kontributor lain di bidang teori manajemen administrasi. Pada tahun 1938 ia menerbitkan *The Functions of the Executive*, yang mengemukakan gagasan teori penerimaan otoritas. Teori penerimaan mendalilkan bahwa otoritas berasal dari penerimaan otoritas oleh orang-orang yang dikelola. Administrasi organisasi sehari-hari yang efisien tergantung pada kemauan karyawan untuk mematuhi arahan yang diberikan oleh manajer. Selama arahan ini umumnya sesuai dengan bidang kemungkinan dari perspektif karyawan, menerima kendali manajemen. Struktur Serial toon mobil Dilbert yang sukses sering memanfaatkan situasi teori penerimaan dari tempat kerja. Humor sering ditemukan ketika karyawan yang malang menerima arahan dari manajer yang seringkali bertentangan dengan akal sehat. Kita akan membahas pentingnya teori penerimaan secara lebih rinci di Bab 8, Kepemimpinan dan Dinamika Kelompok.

Aplikasi seni Banyak situasi kerja khas dalam seni dapat diidentifikasi dengan tinjauan singkat prinsip-prinsip Fayol (Gambar 3.2). Misalnya, tenaga kerja dibagi di atas panggung menjadi departemen khusus untuk pertunjukan, alat peraga, pencahayaan, dan suara. Kesenjangan antara otoritas dan tanggung jawab (Prinsip 2) dapat ditemukan dalam beberapa

latar seni. Contohnya adalah manajer panggung mahasiswa dengan tanggung jawab yang besar tetapi otoritas yang sangat kecil dalam organisasi. Kesatuan komando (Prinsip 4) dapat diterapkan pada organisasi seni dalam hubungan kerja atasan dan bawahan. Misalnya, seorang pegawai loket tiket mungkin diinstruksikan tentang cara menjual tiket oleh sesama pengawas siswa. Manajer kantor tiket, yang biasanya adalah staf penuh waktu, kemudian menginstruksikan karyawan siswa untuk menjual tiket secara berbeda.

#### Empat Belas Prinsip Manajemen Fayol

1. **PEMBAGIAN TENAGA KERJA** - Spesialisasi kerja dapat menghasilkan efisiensi baik dalam fungsi manajerial maupun teknis. Namun, ada batasan seberapa banyak spesialisasi kerja dapat dibagi.
2. **KEWENANGAN** - Manajer memiliki hak untuk memberikan perintah dan kepatuhan yang tepat. Dengan otoritas datang tanggung jawab.
3. **DISIPLIN** - Disiplin diperlukan untuk mengembangkan ketaatan, ketekunan, energi, dan rasa hormat.
4. **KESATUAN PERINTAH** - Seorang karyawan harus menerima perintah dari satu atasan saja.
5. **KESATUAN ARAH** - Semua operasi dengan tujuan yang sama harus memiliki satu manajer dan satu rencana.
6. **SUBORDINASI KEPENTINGAN INDIVIDU TERHADAP KEPENTINGAN UMUM** - Kepentingan satu karyawan atau kelompok karyawan tidak boleh didahulukan dari kepentingan dan tujuan organisasi.
7. **REMUNERASI** - Kompensasi harus adil bagi karyawan dan pemberi kerja.
8. **SENTRALISASI** - Jumlah sentralisasi atau desentralisasi yang tepat harus bergantung pada situasi.
9. **RANTAI SKALA (Hierarkis)** - Garis wewenang yang jelas harus terbentang dari tingkat tertinggi hingga terendah dalam organisasi. Komunikasi horizontal didorong selama karyawan dalam rantai diberi tahu.
10. **PESANAN** - Bahan harus disimpan di tempat yang dipilih dengan baik untuk memfasilitasi kegiatan.
11. **KEADILAN** - Karyawan harus diperlakukan dengan baik dan adil.
12. **STABILITAS KEPEMILIKAN PERSONIL** - Karena waktu diperlukan untuk menjadi efektif dalam pekerjaan baru, perputaran yang tinggi harus dicegah.
13. **INISIATIF** - Manajer harus mendorong dan mengembangkan inisiatif karyawan secara maksimal.
14. **ESPRIT DE CORPS** - Keharmonisan dan persatuan membangun kekuatan organisasi.

Gambar 5. Empat Belas Prinsip Manajemen Fayol. (London: Pitman and Sons, 1949)

Gagasan kesatuan arah (Prinsip 5) muncul dengan sutradara, koreografer, konduktor, atau kepala kru yang memimpin ansambel. Misalnya, acara Anda dapat dengan cepat menjadi tidak teratur jika asisten memberikan informasi yang bertentangan kepada pemeran, ansambel, atau kru. Prinsip 6 dan 14 (subordinasi kepentingan individu dan esprit de corps) menggambarkan apa yang ingin dicapai oleh seorang koreografer, sutradara, konduktor, atau kepala kru dengan sekelompok penari, aktor, musisi, atau staf: sebuah kelompok yang bekerja menuju kebaikan yang lebih besar dari acara tersebut di atas kepentingan pribadi para anggotanya dan, pada saat yang sama, mencapai suatu kesatuan atau keharmonisan sebagai sebuah ansambel. Gagasan hierarki yang jelas (Prinsip 9) dibangun ke dalam struktur berapa banyak acara seni yang diselenggarakan di tempat pertama. Pemimpin artistik mengambil tempat di puncak sebagian besar organisasi seni, dan struktur dasar organisasi tersebut mencakup orang-orang yang melapor kepada orang lain dalam bentuk yang telah berkembang.

Prinsip-prinsip lain seperti ketertiban (10), pemerataan (11), dan stabilitas personel (12) dengan mudah dikaitkan dengan perilaku orang-orang dalam organisasi seni. Misalnya, Anda harus dapat menemukan kursi penyangga secara efisien dalam penyimpanan; pemain dan kru ingin diperlakukan dengan hormat atas upaya ; dan memiliki tenaga kerja yang stabil adalah kunci sukses sebuah acara seni. Diberi pilihan, tidak ada organisasi seni yang ingin mengaku tidak terorganisir, memperlakukan orang dengan buruk, atau memiliki pergantian staf yang konstan.

Pendekatan perilaku Kegagalan utama dari pendekatan klasik manajemen yang disebutkan sejauh ini adalah kurangnya pemahaman tentang faktor manusia dalam pekerjaan. Cara yang paling efisien untuk menyelesaikan tugas sering kali digagalkan oleh apa yang menurut para ahli teori manajemen ilmiah adalah penolakan keras kepala karyawan untuk berubah. Para peneliti mulai menerapkan prinsip dan konsep dari apa yang kemudian menjadi bidang baru psikologi dalam upaya untuk memahami pekerja dengan lebih baik dan membuat organisasi dan orang lebih produktif. Asumsi dasar di balik sebagian besar penelitian ini adalah bahwa (1) orang menginginkan hubungan sosial yang memuaskan dan mendapatkan kepuasan dari menyelesaikan tugas tertentu; (2) menanggapi tekanan kelompok dan teman sebaya dalam hasil kerja ; dan (3) mencari pemenuhan individu dalam pekerjaan .

Mary Parker Follett (1868–1933), lulusan Radcliffe dan pekerja sosial di wilayah Boston, mengartikulasikan beberapa gagasan tentang dinamika kelompok yang masih memiliki tempat di tempat kerja saat ini. Follett mencatat bahwa orang-orang yang bekerja dalam organisasi terus-menerus dipengaruhi satu sama lain dan sangat mampu menyelesaikan pekerjaan dalam kelompok. Nyatanya, idenya digunakan saat ini karena banyak organisasi mengembangkan "tim" untuk menyelesaikan tugas. Follet berpendapat untuk tempat kerja di mana manajemen berbagi kekuasaan dengan, bukan atas, karyawan. Dia juga

mengembangkan konsep kesatuan integratif untuk menggambarkan bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan dengan lebih baik dengan mengoordinasikan kegiatan.

Aplikasi seni Seluruh gagasan tentang kerja sebagai aktivitas sosial adalah gagasan umum saat ini. Orang-orang yang bekerja di organisasi seni, seperti yang bekerja di profesi lain, menghabiskan sebagian besar waktu untuk bekerja dengan orang lain. mengembangkan pola interaksi kompleks yang tidak berbeda dengan bisnis lain mana pun di masyarakat kita. Proses latihan dalam seni sangat penting untuk meningkatkan “kinerja” seseorang. Oleh karena itu, keberhasilan seorang manajer seni sering dikaitkan dengan seberapa baik dapat memotivasi orang-orang di sekitarnya untuk mencapai kinerja terbaiknya. Saat kami mengatakan bahwa penampilan sebuah konser “luar biasa”, kami benar-benar menanggapi seberapa baik orang-orang mengatur dan mempersiapkan pertunjukan tersebut. Kesatuan integratif Follett, misalnya, terlihat dalam menyatukan pemeran dan kru dalam upaya kelompok menghasilkan pertunjukan langsung, acara khusus, atau pameran.

Efek Hawthorne dapat diamati dalam panggilan kerja yang melibatkan kru dalam suatu produksi. Pekerjaan yang harus dilakukan (misalnya, sesi menggantung instrumen penerangan atau proyek penyortiran kabel) dapat dijadikan pengalaman yang lebih positif dan produktif jika manajer yang mengawasi pekerjaan menciptakan situasi yang positif dan menyenangkan bagi orang yang melakukan pekerjaan. Teori Maslow telah menemukan jalan ke dalam banyak aspek organisasi seni kontemporer. Mencapai kesuksesan dengan menavigasi level dalam hierarki Maslow dapat membuat seseorang digambarkan sebagai aktualisasi diri. Seniman sering mencari tingkat pencerahan atau koneksi melalui seni yang juga menghasilkan pencapaian aktualisasi diri. Namun, untuk mencapai itu, seniman harus terlebih dahulu memenuhi beberapa kebutuhan dasar. Misalnya, ansambel pertunjukan yang tidak mencapai rasa memiliki mungkin akan kesulitan mencapai tingkat kesempurnaan artistik yang dituntut dari bentuk seni tersebut. Individu yang tidak merasa menjadi bagian dari, atau tidak nyaman dalam, ansambel mungkin tidak dapat memberikan kontribusi sepenuhnya untuk perusahaan.

Deskripsi McGregor tentang seorang manajer Teori X mungkin berlaku untuk direktur, koreografi, konduktor, desainer, atau kepala kru yang bekerja dengan pemeran, penari, musisi, asisten desain, atau kru dari sudut pandang dengan asumsi bahwa orang perlu dipaksa, dikendalikan, dan diancam untuk menghasilkan karya yang baik. Direktur artistik sebagai tiran yang harus mendorong bakat untuk memproduksi menggambarkan manajer Teori X sampai taraf tertentu. Di sisi lain, juga memungkinkan untuk menemukan pemimpin artistik yang bekerja dengan orang-orang dari sudut pandang Teori Y. melihat pekerjaan dengan hati-hati mengarahkan orang-orang yang sangat berbakat dan memiliki motivasi diri ke tingkat pencapaian yang lebih tinggi.

## F. Manajemen Modern

Manajemen ilmiah saat ini — pendekatan kuantitatif Munculnya universitas riset dan sekolah pascasarjana bisnis dan manajemen, serta peningkatan penerapan manajemen ilmiah di tempat kerja, telah bersatu dalam 100 tahun terakhir untuk membentuk dasar teoretis yang kuat untuk penelitian ini manajemen. Wharton adalah sekolah sarjana pertama yang menawarkan gelar di bidang bisnis (1881), dan Dartmouth (1900) serta Harvard (1909) adalah universitas pertama yang menawarkan program pascasarjana di bidang manajemen.

Teknik manajemen ilmiah telah mengalami penyempurnaan lebih lanjut dengan bantuan model komputer untuk membantu merancang tempat kerja yang paling efisien dan produktif. Penerapan teknik ini di seluruh dunia didokumentasikan dengan baik. Istilah-istilah seperti riset operasi (OR), penerapan analisis kuantitatif ke semua bagian operasi bisnis, sekarang sudah umum. menerapkan proses analitis dari bagaimana ruang kerja diatur hingga bagaimana orang dijadwalkan untuk bekerja. Misalnya, dalam latar seni, OR dapat diterapkan untuk menemukan cara yang paling efisien dalam memproses pesanan tiket. Metode jalur kritis (CPM) untuk penjadwalan dan pengendalian pekerjaan pada proyek juga merupakan bagian dari prosedur operasi standar di banyak bisnis. CPM digunakan di industri sebagai metode untuk merencanakan bagaimana sebuah proyek akan bergerak melalui berbagai langkah hingga selesai.

Setiap langkah dalam proses konstruksi dipecah menjadi kegiatan yang lebih kecil seperti memesan bahan, memotong dan membongkai bahan, lalu merakitnya. Ada serangkaian ketergantungan antara setiap langkah dan setiap langkah memiliki durasi yang bila dijumlahkan, memberikan waktu kumulatif yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas atau proyek tertentu. Teknik manajemen ilmiah telah diterapkan oleh orang Jepang, antara lain, di sebagian besar manufaktur, dan hasil yang diperoleh dalam produktivitas telah memajukan ke garis depan persaingan dunia. Ironisnya, proses untuk mencapai produktivitas tersebut merupakan hasil kerja ahli kualitas Amerika W. Edwards Deming. Konsep seperti "persediaan just-intime (atau Kanban), desain berbantuan komputer (CAD), manufaktur berbantuan komputer (CAM), dan manufaktur terintegrasi komputer (CIM) adalah perluasan alami dari pekerjaan yang dimulai oleh Taylor hampir 100 tahun. bertahun-tahun lalu. Tujuan penerapan metode ini pada proses produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas pekerja dan dengan demikian menurunkan biaya bagi perusahaan.

Teori sistem mengasumsikan bahwa organisasi terdiri dari bagian-bagian dan kegiatan yang saling terkait yang diatur dengan desain untuk menghasilkan barang atau jasa. Model sistem terbuka (lihat Gambar 1.3 dan 6.1) adalah contoh penerapan teori sistem pada organisasi seni. Ini mengasumsikan bahwa organisasi berfungsi dalam dunia yang kompleks yang dipengaruhi oleh banyak lingkungan saat ia mengumpulkan input dan mengubahnya menjadi output dalam bentuk barang atau jasa. "Masukan" adalah orang-orang yang bekerja untuk organisasi, dan bahan, peralatan, dan uang yang dibutuhkan untuk menghasilkan

“Keluaran”, atau kinerja organisasi, bukanlah penjumlahan dari bagianbagiannya, melainkan hasil dari interaksi bagian-bagian tersebut. Proses manajemen mengubah input menjadi output. Idealnya, sinergi organisasi dihasilkan dari proses, dan keseluruhan menjadi lebih besar.

Pendekatan kontinjensi untuk mengelola organisasi bekerja berdasarkan asumsi bahwa tidak ada satu cara yang paling berhasil dalam semua situasi yang dihadapi organisasi. Oleh karena itu, tim manajemen harus dapat beradaptasi dan mampu memahami campuran teknik manajemen yang berbeda yang mungkin diperlukan pada waktu yang berbeda. Pendekatan ini juga mengakui bahwa orang-orang yang membentuk organisasi memiliki gaya kerja dan manajemen yang berbeda. Oleh karena itu, manajemen puncak harus berharap bahwa kelompok kerja yang berbeda akan memiliki cara alternatif untuk mencapai daripada melihat ini sebagai ancaman, keragaman harus dianggap sebagai kekuatan. Sinergi sekali lagi dapat dicapai jika manajemen mampu mengkoordinasikan kelompok kerja yang berbeda secara efektif.

Aplikasi seni Satu asumsi yang dibuat teks ini adalah bahwa organisasi seni adalah sistem terbuka yang tunduk pada kekuatan internal dan eksternal yang membentuk dan mengubah cara beroperasi. Bab 4 secara khusus membahas dunia yang lebih luas di mana organisasi seni harus berfungsi. Model sistem memungkinkan seorang manajer untuk membuat, merevisi, atau menghapus subsistem yang tidak mendukung misi secara efektif. Sebagai contoh, sebuah subsistem dalam sebuah organisasi seni mungkin merupakan dukungan sukarela. Sebagai sub sistem mungkin memiliki tujuan, sasaran khusus, anggota staf yang ditugaskan untuk mengkoordinasikan pekerjaan, dan sumber daya anggaran yang dialokasikan. Namun, jika ada partisipasi yang buruk dari sukarelawan, atau pekerjaan berkualitas rendah dilakukan, maka subsistem ini tidak secara efektif menambah produktivitas organisasi secara keseluruhan. Manajer seni kemudian akan masuk, menganalisis masalah, dan mencoba membuat perubahan yang akan membantu membuat system.

Teori kontingensi mengasumsikan bahwa tindakan yang tepat untuk diambil oleh manajemen harus didorong oleh analisis yang cermat terhadap masalah dan situasi. Diasumsikan bahwa tidak ada satu set prinsip universal yang bekerja untuk semua organisasi. Faktor situasional harus menentukan aplikasi terbaik dari solusi manajemen. Misalnya, solusi untuk masalah sukarelawan mungkin berupa perubahan tempat yang sederhana. Mungkin tidak ada masalah dengan kepemimpinan relawan, tetapi terlalu sulit untuk menemukan ruang yang cukup besar untuk membuat kelompok berkumpul untuk mengerjakan proyek . Jadi daripada mendalami penerapan solusi teori hubungan manusia untuk masalah tersebut, seorang manajer mungkin menerapkan pendekatan kuantitatif dengan mempelajari proses kerja para sukarelawan dan kemudian memperbaiki ruang kerja untuk memfasilitasi apa yang lakukan untuk organisasi.

Dua konsep lain telah memasuki dunia bisnis: teknologi produksi yang fleksibel dan kustomisasi massal. Teknologi produksi yang fleksibel “adalah seperangkat metodologi yang memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan produk akhir yang lebih luas tanpa menimbulkan penalti biaya. proses pembuatan empedu telah mengadopsi metode ini untuk mengurangi biaya produksi mobil. Toyota adalah pemimpin dalam penerapan proses baru yang meningkatkan produktivitas. Kustomisasi massal adalah “kemampuan untuk menyesuaikan keluaran akhir dari suatu produk Kustomisasi massal adalah “kemampuan untuk menyesuaikan keluaran akhir dari suatu produk. Bagaimana masa depan teori manajemen? Satu tempat untuk melihat adalah bagian bisnis toko buku mana pun. Di sana Anda akan menemukan tren terbaru dalam pemikiran manajemen. Begitu banyak buku bagus yang diterbitkan setiap tahun sehingga sulit untuk mengikutinya.

## **G. Ringkasan**

Beberapa ribu tahun evolusi praktik manajemen telah membantu menginformasikan teori manajemen modern. Selama masa ini, masyarakat telah menciptakan organisasi yang mampu melakukan berbagai kegiatan yang luar biasa. Kota, jalan, bendungan, rumah sakit, sekolah, dan gereja telah dibangun oleh kelompok individu yang terorganisir dengan menggunakan teknik manajemen. Pada saat yang sama, penting untuk diingat bahwa teknik manajemen telah dan terus digunakan untuk mengatur dan menerapkan jumlah kehancuran dan penderitaan yang tak terbayangkan. 78 BAB 3: Sejarah dan Tren Manajemen Sekolah bisnis universitas juga merupakan sumber ide tentang arah masa depan dalam manajemen. Universitas riset utama mendukung fakultas dalam pengembangan teori manajemen dan desain organisasi yang disempurnakan dan baru. Organisasi dan sistem manajemen masih berkembang saat ini. Model organisasi abad ke-19, dengan hierarki yang kaku dan rantai komando yang rumit, terbukti tidak mampu menanggapi perubahan dengan cukup cepat. Model organisasi berbasis informasi yang lebih baru dengan tingkat manajemen yang lebih sedikit sedang terbentuk. Saat kita memulai abad kedua puluh satu, pergolakan politik dan ekonomi akan berlanjut dengan cara yang tidak dapat kita duga sebelumnya. Perubahan tampaknya menjadi satusatunya hal konstan yang dapat diandalkan oleh organisasi dan individu.

## **H. Pertanyaan dan Diskusi**

1. Jelaskan contoh dari zaman kuno yang menunjukkan penggunaan fungsi manajemen dasar perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan.
2. Jelaskan beberapa warisan Revolusi Industri di bidang manufaktur saat ini.
3. Manakah dari Empat Belas Prinsip Fayol yang paling mudah diterapkan dalam seni organisasi? Prinsip mana yang tampaknya tidak sesuai?

4. Pernahkah Anda bekerja untuk manajer Teori X atau Teori Y? Untuk teori mana Anda langganan?
5. Bagaimana perguruan tinggi atau universitas masuk ke dalam model sistem terbuka? Apa masukan? Apa yang terjadi dalam proses transformasi? Apa output tipikalnya?

## BAB V

### ORGANISASI SENI ADAPTIF

#### **Pokok Pembahasan :**

- a. Perjalanan mengelola dan memimpin seni
- b. Mengembangkan dan mengatur untuk melaksanakan rencana
- c. Menilai masalah yang lebih besar yang dihadapi organisasi seni di abad ke-21
- d. Mengembangkan keterampilan Anda dalam menganalisis dampak potensial dari lingkungan utama yang harus dipertimbangkan oleh setiap bisnis ketika mencoba mewujudkan misinya.
- e. Sumber-sumber informasi yang dapat membantu manajer seni dalam pencariannya akan pengetahuan.

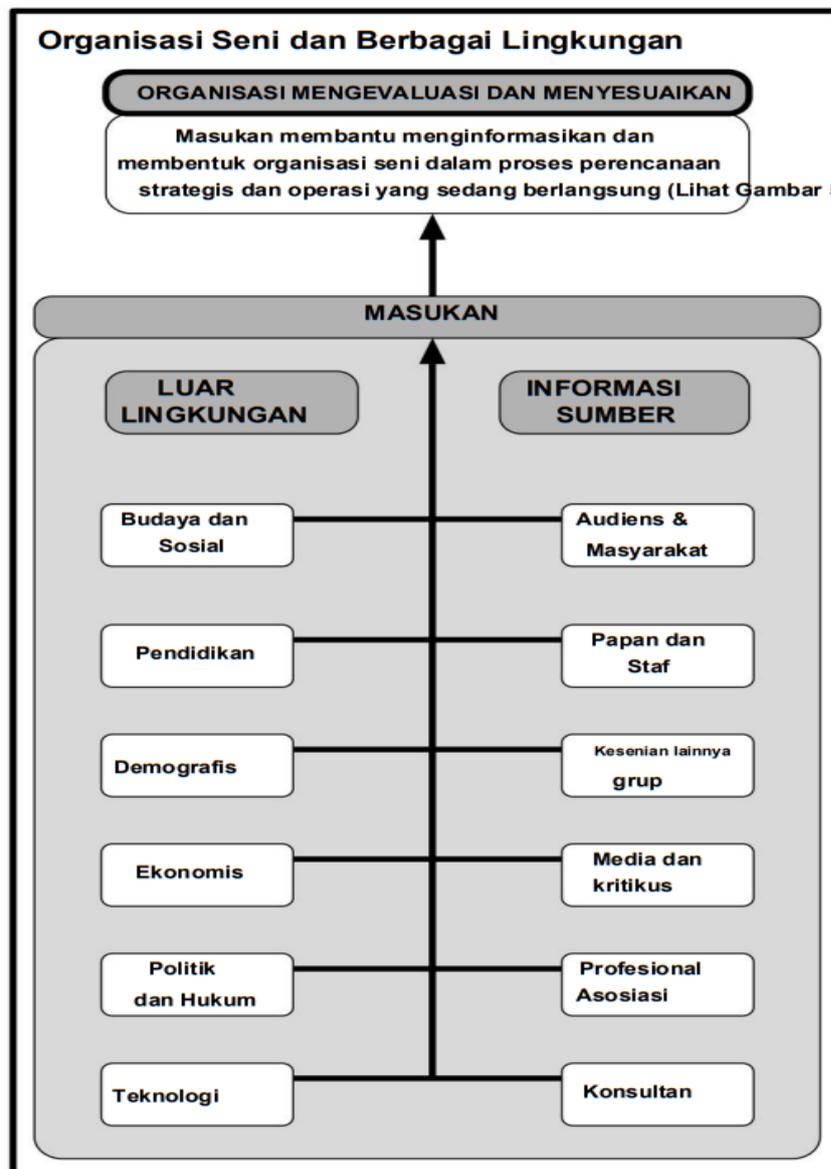
#### **A. Adaptasi Kompetitif**

Organisasi seni harus dapat beradaptasi dengan perubahan di banyak bidang masyarakat. Jika ingin terus sukses di pasar hiburan yang semakin kompetitif. Seperti halnya bisnis apa pun, organisasi seni harus bekerja dalam lingkungan eksternal dan internal yang terus berubah. Istilah lingkungan digunakan di seluruh teks ini untuk menunjukkan kekuatan yang berinteraksi di luar dan di dalam organisasi. Kami memeriksa enam lingkungan eksternal: ekonomi, politik dan hukum, budaya dan sosial, demografis, teknologi. menelaah beberapa tren yang mungkin membentuk kembali seni dalam waktu dekat. Selain itu, kami akan memeriksa bagaimana organisasi seni berinteraksi dengan lingkungan ini berdasarkan informasi yang diterima dari enam sumber utama: penonton, kelompok seni lain, anggota dewan dan staf, media, asosiasi profesional, dan konsultan.

Kutipan di awal bab ini menunjukkan bagaimana organisasi bereksperimen dengan perubahan teknologi yang mempengaruhi operasi . Orkestra ini menjalin kemitraan dengan pengecer online musik klasik dan artikel Playbill Arts mengindikasikan bahwa simfoni sedang mempertimbangkan streaming konser secara langsung. Selama di Metropolitan Opera selama musim 2006-07, seri baru pertunjukan definisi tinggi dari pertunjukan langsung di bioskop terlihat di seluruh dunia. mengklaim memiliki lebih dari 325.000 penonton di musim pertama . The Met, seperti banyak organisasi seni lainnya, juga memiliki beranda MySpace.

The Royal Scottish National Orchestra dan Metropolitan Opera mengadaptasi peningkatan teknologi presentasi menggambarkan cara sebuah organisasi dapat mengeksplorasi peluang yang disediakan oleh dunia yang berubah di mana ia berfungsi. Podcasting pemrograman seni dan tur berpemandu ponsel museum seni telah menjadi bagian standar dari banyak operasi organisasi. Gambar 4.1 menyediakan representasi grafis dari

organisasi, sumber informasi (input), dan lingkungan. Hubungan organisasi dengan sumber informasi dan lingkungan yang berbeda bervariasi. Beberapa organisasi lebih responsif terhadap audiens dan pelanggan, dan yang lainnya lebih responsif terhadap dewan atau staf .



Gambar 6. Organisasi Kesenian Dan Berbagai Lingkungan.

Informasi yang diberikan oleh lingkungan eksternal dan sumber lain membantu organisasi dalam proses vital perencanaan strategis dan operasional. MASUKAN Organisasi Seni dan Berbagai Lingkungan Adaptasi Kompetitif 85 Penerapan informasi ini dalam proses perencanaan dibahas lebih rinci dalam Bab 5, Perencanaan dan Pengambilan Keputusan. Masukan yang dicatat pada Gambar 4.1 digunakan secara kolektif untuk mengembangkan apa yang dalam proses perencanaan sering disebut Analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) . Hampir semua aktivitas yang dilakukan organisasi seni berkaitan dengan

interaksi antara lingkungan dan sumber informasi tersebut serta empat fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Berdasarkan hubungan ini, tujuan utama seorang manajer seni adalah memenuhi misi organisasi dengan menyeimbangkan secara dinamis berbagai faktor yang mempengaruhinya.

## **B. Mengelola Perubahan**

Seorang manajer organisasi seni bertanggung jawab lebih dari sekadar membantu membuka pertunjukan atau pameran. Dia harus menyadari dunia di sekitar organisasi: lokal, regional, nasional, dan internasional. Bagaimana cara memantau dan mengelola perubahan? Salah satu caranya adalah dengan mengembangkan proses yang sistematis untuk memantau kekuatan utama yang dapat mempengaruhi organisasi. Pada saat yang sama, pengelola seni perlu menyadari bahwa perubahan akan sering terjadi sedemikian rupa sehingga organisasi tidak punya pilihan selain bersikap reaktif. Misalnya, jika undang-undang baru diberlakukan oleh pemerintah negara bagian yang memengaruhi aktivitas atau pelaporan penggalangan dana, maka manajer tidak punya pilihan selain bereaksi terhadap perubahan tersebut. Di sisi lain, jika manajer yang sama ini memantau lebih dekat apa yang sedang terjadi dalam sesi legislatif, dia mungkin dapat memengaruhi perubahan undang-undang sebelum menjadi undang-undang.

Manajer seni yang efektif juga perlu menjaga perspektif pada tingkat pertumbuhan dan perkembangan di dalam organisasi sambil mengamati dunia yang berubah di sekitarnya untuk mencari peluang dan ancaman. Perubahan jarang terjadi dalam semalam. Faktanya, perubahan lebih mungkin terjadi dari akumulasi banyak keputusan kecil yang dibuat oleh seorang manajer dari waktu ke waktu. Penyesuaian kecil ini dapat berdampak signifikan pada pengoperasian jangka panjang organisasi. Sayangnya, perubahan seringkali sulit untuk dipantau secara akurat karena, seperti jarum jam, Anda hanya memperhatikan pergerakannya setelah kejadian. Jauh lebih mudah untuk menggunakan pandangan ke belakang saat menilai perubahan.

Selain menavigasi organisasi melalui keadaan yang tidak pasti dan waktu yang berubah, manajer juga harus memenuhi kebutuhan internal organisasi. Di sebagian besar organisasi, orang merasa nyaman dengan tingkat rutinitas tertentu yang dapat diprediksi. Semua organisasi menetapkan aturan operasi khusus dan prosedur terperinci untuk menyelesaikan pekerjaan. Prosedur penggajian dan kondisi kerja dasar ditetapkan sebagai bagian dari tatanan organisasi. Orang tidak dapat berfungsi mendekati potensi jika khawatir tentang apakah akan dibayar atau tentang kondisi lain dari pekerjaan. Ironisnya, begitu kondisi stabil, orang cenderung menjadi bosan jika pekerjaan melakukan rutinitas yang jarang berubah. Perubahan halus dalam pola kerja bisa sama pentingnya dengan kesehatan jangka panjang organisasi seperti halnya perubahan besar pada program baru. Bagian penting dari tugas manajer adalah tetap sadar akan keseluruhan arah dan suasana organisasi sambil

membantu orang melakukan pekerjaan sehari-hari. Penyempurnaan kegiatan operasional tidak pernah benar-benar berakhir.

### **C. Pertumbuhan dan Perubahan**

Banyak organisasi seni saat ini adalah produk dari generasi yang merupakan bagian dari ledakan pasca-Perang Dunia II ditambah dengan peningkatan akses ke pendidikan dan dukungan keuangan dari individu, yayasan, dan pemerintah. Campuran keadaan yang tidak direncanakan setelah Perang Dunia II mendukung pertumbuhan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam organisasi pertunjukan dan seni visual di seluruh negeri. Perusahaan teater, tari, dan opera baru didirikan, orkestra simfoni bermunculan di seluruh negeri, pusat seni pertunjukan baru dibangun di komunitas, dan banyak jenis museum dan galeri dibuka di kota besar dan kecil. Dukungan dan visi Ford Foundation antara lain turut mendukung berdirinya banyak organisasi seni tersebut pada tahun 1950-an dan 1960-an. Setelah didirikan, tugas berat untuk mempertahankan apa yang menjadi institusi seni menjadi pusat perhatian.

Saat organisasi mana pun menjadi dewasa, ia mulai mengambil karakteristik yang membuatnya kurang responsif terhadap perubahan. Lagi pula, ketika sebuah perusahaan menemukan sesuatu yang berhasil, ia terus membuat lebih banyak produk itu. Perusahaan opera hipotetis kami, misalnya, menemukan bahwa pola pertunjukan tertentu (dua opera besar, dua operet, satu musikal) laris manis, sehingga mengulangi siklus itu dengan judul yang berbeda setiap tahun.

Sekarang misalkan komunitas yang sama juga menjadi rumah bagi perusahaan teater profesional, perusahaan balet, dan orkestra simfoni. Penciptaan setiap organisasi baru akan berdampak pada perusahaan opera. Itu akan menemukan dirinya bersaing untuk mendapatkan pendapatan seni karena penonton memiliki lebih banyak pilihan. Perusahaan teater, misalnya, dapat memutuskan untuk melakukan dua musikal setiap musim. Perubahan lingkungan budaya masyarakat mengharuskan keputusan perusahaan opera tentang pemrograman sekarang dibuat dalam konteks tiga kelompok lain yang berjuang untuk penonton seni.

Untuk beradaptasi lebih baik dengan keadaan barunya, proses evaluasi berkelanjutan harus menjadi prosedur operasi normal perusahaan opera. Mengajukan pertanyaan tentang di mana perusahaan opera berdiri sehubungan dengan enam lingkungan dan kelompok seni lainnya, dan kemudian menyaring umpan balik dari sumber informasinya, harus menjadi sama pentingnya dengan menyusun musim produksi berkualitas tinggi. Penting untuk diingat bahwa proses evaluasi berkelanjutan tidak lebih dari sebuah alat yang hanya akan seefektif manajer dan seniman yang menggunakannya. Jika manajer tidak ahli dalam menggunakan proses tersebut, dapat membuat rencana untuk organisasi yang mengarah pada kemungkinan kehandalan. Di sisi lain, penilaian dan perencanaan yang berhasil harus mengarahkan

perusahaan opera untuk berkembang dengan kecepatan yang sesuai dengan parameter komunitas dan enam lingkungan.

Organisasi menemukan bahwa proses pemantauan aktivitas melalui penilaian berkelanjutan memerlukan pengembangan teknik untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi. Teknik, seperti yang akan dikatakan oleh pemain mana pun, diperoleh melalui latihan berjam-jam dan latihan disiplin. Sama seperti pelukis, ilustrator, penari, penyanyi, musisi, dan aktor belajar menguasai seni dan kerajinan melalui pengembangan teknik untuk mendekati pekerjaan, demikian juga seorang manajer seni dapat menguasai seni evaluasi dan adaptasi organisasi. Setelah dikuasai, teknik ini selanjutnya dapat diterapkan pada empat fungsi manajemen. Misalnya, untuk menghindari duplikasi program atau konflik, perusahaan opera dapat berkonsultasi dengan organisasi seni lain tentang judul dan tanggal yang akan datang. Peluang untuk proyek kolaboratif juga dapat dieksplorasi dengan kelompok produksi lainnya. Sebelum membahas teknik untuk menjelajahi lingkungan individu, mari kita periksa pendekatan umum untuk evaluasi dan penilaian organisasi. Seperti yang akan kita lihat, masalah terbesar dalam menilai peluang dan ancaman bagi organisasi adalah konflik informasi yang dihadapi seorang manajer.

Seorang manajer seni dapat mulai mengumpulkan informasi penting dari buku, surat kabar, majalah, media penyiaran, dan Web. Metodologi dasar, yang disebut analisis isi, secara sederhana melibatkan pengidentifikasian sumber kunci untuk petunjuk tentang praktik saat ini dan kemungkinan tren masa depan. Mengumpulkan masukan dari sumber di luar organisasi diperumit oleh pola siklus media. Topik datang dan pergi dengan kecepatan luar biasa dari halaman depan, berita TV, dan Web. Faktor kunci dalam pencarian informasi oleh seorang manajer seni melalui analisis isi adalah menemukan sumber fakta dan tren yang cukup dapat dipercaya. Ini bukan tugas yang mudah, karena sumber informasi telah menjamur dalam beberapa tahun terakhir.

Manajer juga harus membedakan antara tren dan mode. Misalnya, pergeseran dalam pertumbuhan populasi menciptakan tren yang mengalir dalam masyarakat selama bertahun-tahun: lebih banyak orang, lebih banyak layanan, lebih banyak rumah, lebih banyak apartemen, dan seterusnya. Mode, di sisi lain, cenderung mati lebih cepat. Organisasi seni yang bereaksi terhadap mode kadang-kadang menemukan diri menjadwalkan program yang tidak sesuai dengan apa yang telah menjadi cerita topikal saat ini. Di antara keputusan untuk memproduksi program tertentu dan produksi aktualnya, isu panas baru mungkin muncul untuk menggantikannya.

Oleh karena itu, manajer seni harus berhati-hati ketika mencoba memilah-milah pemikiran tentang apa yang mungkin terjadi di masa depan. Sebagai contoh, tidak jarang menemukan pendapat yang bertentangan diungkapkan tentang topik tertentu. Seorang blogger Web futuris memprediksi visi dunia di mana orang akan dapat menggunakan komputer genggam untuk menavigasi melalui ribuan pilihan hiburan dan informasi. Pakar lain melihat

kita menjadi lebih terisolasi satu sama lain karena kita menghabiskan waktu luang kita yang terbatas untuk menjelajahi pilihan hiburan dan informasi yang tak ada habisnya ini dengan cara selain menghadiri acara seni.

#### **D. Konten Seni**

Jika tidak ada yang lain, pengembangan World Wide Web telah memungkinkan untuk mengakses informasi lebih cepat. Menjadi selektif tentang ke mana Anda mencari informasi mungkin bahkan lebih penting daripada sebelum seseorang dapat mengetikkan beberapa kata dan mengaktifkan pencarian di Web. Misalnya, akses online ke sumber-sumber seperti The New York Times, The Wall Street Journal, dan Business Week harus menjadi bagian integral dari basis informasi yang dapat digunakan manajer untuk mulai membangun struktur yang menyimpan sumber aktivitas analisis konten. Kebutuhan untuk tetap mengikuti disiplin seni juga telah dibantu oleh organisasi yang lebih baik menggunakan situs Web. Situs Web awal seringkali hanyalah versi elektronik dari konten cetak yang sudah dibuat oleh organisasi. Ketika organisasi seni menjadi lebih akrab dengan Web, mulai mengeksploitasi dengan lebih baik perbedaan dan fitur unik yang hanya dapat ditawarkan oleh situs Web. Bahkan, pengembangan gagasan Web 2.0 telah menjadi bagian umum dari perbendaharaan kata organisasi.

Situs-situs web ini memberikan banyak informasi kepada para manajer tentang apa yang dilakukan oleh organisasi seni lain dalam hal pemrograman, penetapan harga, atau aktivitas lainnya. Misalnya, mencari tahu nama yang digunakan organisasi lain untuk berbagai level donor dapat membantu jika Anda mempertimbangkan judul baru untuk level pemberian Anda sendiri. Tentu saja, jumlah sumber informasi di Internet sangat banyak. Kata-kata "tren organisasi seni yang diketik ke mesin pencari menghasilkan online dapat ratusan ribu tautan potensial. Jelas, mempersempit pencarian Internet diperlukan, tetapi mempersempitnya menjadi apa? Berfokus pada bidang disiplin Anda serta mencari informasi dari organisasi itu spesialisasi dalam penelitian dapat membantu mempersempit sumber Anda ke tingkat yang lebih mudah dikelola. Membuang-buang banyak waktu melakukan riset online sebenarnya dapat melemahkan efektivitas seorang manajer. Penelitian bukanlah tujuan itu sendiri.

Untungnya, opsi penelitian Web manajer seni telah meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Misalnya, banyak manajer seni meninjau situs Web seperti ArtsJournal.com setiap hari untuk berita dan ide seni terbaru di seluruh dunia. Selain lusinan tautan ke cerita di media atau bahkan klip video YouTube, situs tersebut berisi log Web atau blog tentang lusinan subjek ([www.artsjournal.com](http://www.artsjournal.com)). Jaringan Manajemen Seni, layanan buletin bulanan, juga menawarkan pembaca perspektif dunia tentang topik dan publikasi seni dan budaya ([www.artsmanagement.net](http://www.artsmanagement.net)).

Mengumpulkan dan menyortir semua sumber ini juga menjadi lebih mudah melalui teknologi Web yang dikenal sebagai agregator berita. Seorang manajer seni dapat

membangun layanan berita pribadinya sendiri dengan mengumpulkan informasi dari sumber-sumber utama baik melalui sistem Web seperti Google atau Yahoo, atau informasi tersebut dapat dikumpulkan melalui perangkat lunak aplikasi seperti Internet Explorer, Safari, atau Firefox. Ada aplikasi yang dapat berfungsi sebagai "Podcatcher", yang memungkinkan pengambilan podcast dari organisasi. Mengumpulkan dan menyortir semua sumber ini juga menjadi lebih mudah melalui teknologi Web yang dikenal sebagai agregator berita. Seorang manajer seni dapat membangun layanan berita pribadinya sendiri dengan mengumpulkan informasi dari sumber-sumber utama baik melalui sistem Web seperti Google atau Yahoo, atau informasi tersebut dapat dikumpulkan melalui perangkat lunak aplikasi seperti Internet Explorer, Safari, atau Firefox. Ada aplikasi yang dapat berfungsi sebagai "Podcatcher", yang memungkinkan pengambilan podcast dari organisasi.

#### **E. Menilai Lingkungan**

Untuk mengelola perubahan organisasi secara efektif, manajer seni harus mengidentifikasi lingkungan yang akan berdampak paling langsung pada organisasinya. Akan sangat membantu jika manajer mengenali bias dan prasangkanya serta kesiapan organisasi untuk berubah. Mari kita tinjau lingkungan utama yang berinteraksi dengan organisasi seni dan jelajahi beberapa pedoman dasar tentang apa yang merupakan masukan penting. Organisasi seni, sebagai bagian dari sistem ekonomi, mengalami efek ekspansi dan kontraksi dalam ekonomi lokal, regional, nasional, dan dunia. Beberapa faktor yang mungkin berdampak pada organisasi seni termasuk sistem perbankan federal (menaikkan dan menurunkan suku bunga), kenaikan atau pengurangan pajak baru, revisi undang-undang pajak yang ada (yang dapat mempromosikan atau menghalangi hadiah dan sumbangan), internasional nilai tukar (nilai mata uang seperti dolar), dan inflasi (kenaikan harga secara umum). Faktor terakhir inilah yang paling merusak organisasi kesenian. Ketika biaya melakukan bisnis terus meningkat, organisasi menghadapi tekanan yang luar biasa untuk meningkatkan pendapatan baik dari lebih banyak penjualan dengan menaikkan harga atau mendapatkan lebih banyak sumbangan. Bab 10, Manajemen Ekonomi dan Keuangan, mengulas beberapa prinsip dasar ekonomi dan mengeksplorasi dilema ekonomi unik yang ditimbulkan oleh peningkatan biaya dan batasan produktivitas pada kelompok seni. Proses evaluasi lingkungan ekonomi seringkali tunduk pada laporan kontradiktif oleh para ahli di lapangan. Seorang ahli mungkin mengeluarkan rilis berita yang mengumumkan bahwa resesi telah berakhir, sementara yang lain mengatakan akan berlanjut selama enam bulan lagi. Jika seorang manajer mencoba merencanakan anggaran berdasarkan proyeksi pendapatan dan pengeluaran dalam masa ekonomi yang tidak pasti, pendekatan yang paling praktis adalah merencanakan anggaran darurat. Dengan kata lain, anggaran organisasi akan terus direvisi tergantung pada apakah ekonomi tumbuh, stabil, atau melambat.

Perubahan lain dalam lingkungan ekonomi lebih mudah dan dampaknya mungkin lebih langsung. Misalnya, jika Anda menyelenggarakan acara seni destinasi, seperti festival musim panas tahunan, fluktuasi harga bahan bakar dapat berdampak positif atau negatif pada kehadiran pada tahun tertentu. Salah satu mitos abadi dari industri hiburan yang dapat membentuk pemikiran seorang manajer seni adalah ketika masa-masa sulit, orang mencari pelarian dengan membelanjakan uang untuk hiburan. Fakta menunjukkan bahwa ketika ekonomi memasuki apa yang disebut resesi (perlambatan ekonomi yang berkelanjutan), orang-orang di tingkat pendapatan menengah mengurangi apa yang disebut "pengeluaran diskresioner". Sementara itu, orang-orang di tingkat pendapatan atas tidak mengubah pola pengeluaran secara radikal, dan orang-orang di tingkat pendapatan lebih rendah membatasi pengeluaran kecil yang dilakukan.

Jika resesi berlangsung lebih dari satu tahun, organisasi seni umumnya juga akan mengalami penurunan pembelian tiket dan sumbangan dari pelanggan berpenghasilan tinggi. Dalam kondisi ekonomi yang lebih parah, seperti depresi, semua aktivitas belanja dan donasi akan melambat drastis. Mengetahui hal tersebut, organisasi kesenian dapat merencanakan untuk mengurangi pendapatan, merencanakan untuk meningkatkan aktivitas penggalangan dana, atau keduanya. Sekali lagi, kunci untuk bekerja dengan lingkungan ekonomi adalah menyiapkan anggaran alternatif untuk diterapkan jika kondisi berubah.

Dampak dari keadaan luar biasa seperti serangan teroris 9/11 terhadap ekonomi AS pada umumnya dan organisasi seni pada khususnya, ditambah dengan resesi yang sudah terjadi di awal tahun 2000-an, memiliki efek negatif yang substansial pada organisasi seni. Organisasi seni Kota New York merasakan dampak ekonomi pertama dan terberat. Efek lanjutan dari serangan terhadap World Trade Center dirasakan di banyak lingkungan eksternal yang berbeda di luar ekonomi. Tidak hanya orang-orang yang tidak menghadiri acara seni pada periode segera setelah serangan, tetapi hilangnya pendapatan pajak ke kota New York mengurangi dana hibah beberapa bulan kemudian.

Pendekatan manajer seni untuk menilai cara terbaik untuk mengumpulkan informasi tentang potensi dampak lingkungan ini terhadap organisasi sebagian didorong oleh siklus aktivitas pemerintah. Di tingkat lokal, pemerintah kota atau kabupaten dapat bertemu setiap minggu dan undang-undang negara bagian dapat bertemu untuk semua atau sebagian tahun. Pemerintah federal bersidang hampir sepanjang tahun dan sistem pengadilan aktif di semua tingkatan hampir sepanjang tahun. Ribuan undang-undang baru diberlakukan setiap tahun dan hukum kasus pengadilan terus-menerus di bawah pengawasan dalam kegiatan bisnis normal.

Apa jenis masalah yang mungkin dihadapi manajer seni dalam menilai lingkungan ini? Mari kita ambil contoh keputusan pemerintah daerah yang menunggu keputusan tentang papan reklame untuk sebuah bisnis. Dalam contoh ini, masalahnya mungkin ukuran tanda yang diperbolehkan untuk mempromosikan bisnis. Setelah penyelidikan lebih lanjut, manajer

seni mungkin menyadari perubahan undang-undang yang tertunda ini mungkin berarti tanda di depan museumnya perlu diubah jika peraturan ini disahkan. Dampaknya mungkin berarti harus menghabiskan ribuan dolar untuk mengulang papan nama museum. Jelas, direktur museum ingin menyampaikan keprihatinannya kepada dewan kota. Akibatnya, direktur museum perlu melobi untuk merevisi peraturan atau mengubahnya sedemikian rupa sehingga undang-undang tersebut tidak berdampak negatif pada organisasi.

Dengan meningkatnya visibilitas seni, muncul tanggung jawab tambahan bagi seniman dan organisasi seni untuk terus melakukan advokasi untuk melindungi dukungan publik yang diperoleh selama 40 tahun terakhir. Ada batasan khusus yang mengatur sejauh mana organisasi nirlaba dapat terlibat dalam lobi. Namun, bukan berarti organisasi seni tidak mampu mempengaruhi kebijakan dan legislasi. Misalnya, meskipun advokasi diperbolehkan, IRS tidak akan memberikan status bebas pajak federal kepada organisasi yang mencoba memengaruhi undang-undang secara langsung. Organisasi seni Anda mungkin menyarankan dalam buletinnya bahwa pembaca harus mengungkapkan pendapat tentang masalah tertentu yang mungkin penting bagi organisasi.

Sumber masukan lain untuk lingkungan politik Masukan dari sumber seperti asosiasi profesional, konsultan, anggota dewan, dan media juga dapat membantu membentuk bagaimana organisasi akan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan politik dan hukum. Dewan dan staf organisasi seni menghadapi pengawasan ketika menerima dana publik untuk beroperasi. Tidak mungkin tekanan akan mereda pada kelompok seni untuk membenarkan kebutuhan terhadap kebutuhan orang miskin, orang sakit, dan tunawisma.

Kecenderungan baru-baru ini untuk memprivatisasi beberapa operasi di tingkat negara bagian dan pemerintah daerah telah mempengaruhi banyak organisasi. Selain itu, banyak negara bagian mengejar jalur perampingan yang menarik secara politik - atau menggunakan istilah bisnis, "rightsizing" - gaji pemerintah negara bagian. Teorinya adalah bahwa perusahaan sektor swasta yang lebih efisien dan hemat biaya dapat melakukan pekerjaan seperti menjalankan penjara, mengeluarkan izin, dan sebagainya. Penghematan kemudian dapat diteruskan ke publik dalam bentuk tidak ada kenaikan pajak atau penurunan tarif pajak. Tujuan menurunkan pajak sambil memberikan layanan yang sama biasanya hanya dapat dipenuhi dengan memotong dana untuk apa yang disebut kegiatan "non-esensial".

Pengelola seni yang aktif di masyarakat dan yang secara jelas memperjuangkan tempat seni dan budaya dalam kualitas hidup daerah seringkali dapat menangkal efek tren ini. Dewan kesenian negara, misalnya, bisa menjadi salah satu target pertama dari kapak anggaran legislator. Salah satu alasannya mungkin karena persepsi daerah pemilihan ini tidak akan menghasilkan banyak oposisi vokal. Lihat bagian selanjutnya Dalam Berita untuk contoh dampak lingkungan politik dan hukum. Perubahan dalam lingkungan hukum dilakukan melalui berbagai lembaga penegakan hukum federal, negara bagian, dan lokal serta pengadilan. Sebagai contoh, Occupational Safety and Health Administration (OSHA) dan badan-badan

negara yang serupa mengeluarkan peraturan yang memiliki dampak langsung pada operasi toko produksi teater, tari, dan opera serta fasilitas persiapan museum di Amerika Serikat. Karyawan terkadang melaporkan kondisi dan praktik kerja yang tidak aman ke agensi ini sebagai cara untuk memaksa manajer seni yang tidak responsif membuat tempat kerja lebih aman.

Dampak undang-undang yang memengaruhi desain ruang publik dan tempat kerja dengan mengamankan akses bagi penyandang disabilitas juga harus diperhitungkan. Masalah yang berkaitan dengan merokok (termasuk dilarang merokok di atas panggung dalam sebuah produksi), pelecehan seksual, asuransi kesehatan dan tunjangan pensiun, cuti hamil, dan kebutuhan serta kekhawatiran lainnya telah berdampak pada organisasi seni selama beberapa dekade terakhir. Meskipun benar bahwa banyak organisasi seni jatuh di bawah ukuran minimum yang diperlukan untuk mematuhi peraturan federal (seringkali 50 atau lebih karyawan adalah ambang batas), banyak pembuat undang-undang negara bagian dan lokal telah memperluas cakupan persyaratan hukum untuk mencakup bisnis yang lebih kecil dan organisasi. Dalam kebanyakan kasus, perubahan dalam lingkungan hukum memiliki label harga, dan penerapan undang-undang baru diterjemahkan ke dalam item pengeluaran yang muncul dalam anggaran operasional organisasi seni.

Semakin banyak organisasi seni yang mengadopsi pendekatan aktif daripada pendekatan reaktif untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan politik dan hukum. Bahkan, kata "proaktif" telah menggantikan para pengelola "aktif" seni. dan Misalnya, telah pribadi menjadi organisasi kepada bagin politisi seni darmenyampaikan perbendaharaan ke acara seni. undangan Perjalanan kata ke Washington, DC, gedung negara bagian, atau balai kota untuk diskusi empat mata dengan legislator, gubernur, atau walikota hampir menjadi keharusan. Dalam komunikasi reguler dengan pembuat undang-undang, pengelola seni mencoba menekankan bahwa orang-orang yang menghadiri seni.

## **F. Budaya dan social**

Lingkungan budaya dan sosial mewakili berbagai keyakinan, sikap, dan perilaku yang bergabung untuk membentuk masyarakat kita. Ahli antropologi budaya mempelajari bagaimana sekelompok orang berinteraksi satu sama lain dan menciptakan serangkaian aktivitas bersama yang membantu membentuk komunitas. Dari studi para antropolog, kita bisa mulai mengembangkan kosa kata untuk membantu membingkai bagaimana seni cocok dengan lingkungan ini. Bagi pengelola seni, memahami lingkungan budaya dan sosial komunitas, wilayah, dan negara penting karena beberapa alasan utama. Salah satu pertimbangan penting yang selalu direnungkan oleh seorang manajer seni berkaitan dengan jenis pemrograman yang disajikan organisasi dan dampaknya terhadap masyarakat. Misalnya, manajer seni atau dewan direksi yang membiarkan organisasi bergerak terlalu jauh dari nilai-nilai inti dan keyakinan komunitasnya berisiko kehilangan dukungan. Pengelola seni sering

menghadapi sikap dan keyakinan yang kompleks dan kontradiktif dalam komunitas yang dapat menghadirkan peluang untuk menyatukan orang, bukan memecah belah. Nanti di bagian ini, kita akan melihat isu yang kemudian dikenal sebagai “Perang Budaya dan dampaknya terhadap organisasi seni.

Struktur sosial tradisional (keluarga, sekolah, dan afiliasi keagamaan), meskipun mengalami perubahan, masih memainkan peran utama dalam transmisi nilai dan kepercayaan sosial. Terlepas dari cerita media tentang perubahan, tampaknya masih ada bukti yang signifikan bahwa struktur tradisional sangat banyak terjadi di masyarakat. Beberapa perubahan yang mempengaruhi lingkungan budaya dan sosial termasuk rumah tangga berpenghasilan dua, rumah tangga dengan orang tua tunggal, perubahan sikap tentang peran gender dan ras, perawatan kesehatan yang terjangkau, dan waktu senggang. Kekuatan utama lain dalam proses sosialisasi adalah media penyiaran. Televisi dan radio masih menjadi sumber utama informasi dan hiburan bagi jutaan orang di seluruh dunia.

Pengelola seni juga harus menyadari bahwa tatanan kehidupan alternatif telah menciptakan definisi baru tentang “keluarga” dan telah mengarah pada pola konsumsi seni yang berbeda. Dalam beberapa kasus, tingginya biaya perumahan berarti banyak anak muda yang belum pindah dari rumah keluarga dan membangun pengaturan hidup mandiri sendiri. Keluarga dengan orang tua tunggal juga umum dewasa ini. Di banyak komunitas, lebih banyak orang yang hidup sendirian. Dalam situasi lain, jumlah rumah tangga dengan pasangan yang tidak menikah tetapi hidup bersama meningkat. Pengejaran karir juga dapat menyebabkan berkurangnya waktu luang bagi sebagian besar penduduk berpendidikan tinggi. Misalnya, menemukan cara kreatif untuk menjangkau audiens potensial ini dengan rencana tiket diskon khusus atau melalui jenis program yang ditawarkan berarti memikirkan kembali strategi pemasaran dan penggalangan dana untuk organisasi.

Pengaruh kelompok teman sebaya adalah faktor sosial lain yang diidentifikasi dalam penelitian tentang khalayak potensial. Survei Ziff Marketing, Inc. yang dilakukan untuk Cleveland Foundation pada pertengahan 1980-an menemukan korelasi yang kuat antara kehadiran seni, pendidikan, dan kehadiran teman sebaya. Survei menemukan orang akan sering mencoba menghadiri acara seni karena diundang teman. Survei mungkin menemukan bahwa orang menyukai pengalaman menghadiri seni dan menjadi konsumen tetap dari bentuk seni yang paling disukai. Survei berulang telah menegaskan bahwa pendidikan dan kelompok sebaya terus memainkan peran penting dalam kebiasaan kehadiran masyarakat. Berbeda dengan nilai dan keyakinan yang berubah ini, sebagian besar isi judul tradisional dan, tentu saja, judul populer dalam perbendaharaan orkestra simfoni, teater, tari, dan opera mencerminkan peran atau sikap gender yang jauh berbeda dari sebelumnya. adalah hari ini. Budaya dominan semakin berubah untuk mencerminkan sudut pandang yang lebih beragam.

Organisasi-organisasi seni berusaha menanggapi perubahan-perubahan dalam komunitas. Teknik pemasaran kontemporer dan kampanye periklanan berusaha untuk

mensegmentasi konsumen dengan tingkat akurasi yang tidak mungkin dilakukan di masa lalu. Metrik canggih digunakan untuk melacak perilaku konsumen dalam ceruk yang semakin menyempit. Namun, organisasi seni seringkali tidak memiliki sumber keuangan untuk membeli data tentang segmen pasar tertentu dengan profil pendidikan dan pendapatan yang berkorelasi dengan konsumsi seni biasa. Organisasi seni lainnya, terutama di wilayah metropolitan yang lebih besar, secara teratur mensponsori acara yang ditargetkan untuk penonton di bawah 30 tahun atau segmen audiens tertentu lainnya seperti Gay, Lesbian, atau Hispanik. Pada akhirnya, organisasi seni harus mengatasi masalah perubahan nilai dan keyakinan dari audiens potensial di komunitas . Pemrograman memainkan peran besar dalam persepsi relevansi organisasi dengan komunitasnya.

### **G. Demografi**

Pengelola seni harus memantau dengan cermat lingkungan demografis, yang terdiri dari profil statistik vital masyarakat. Ukuran demografis tipikal yang memengaruhi organisasi meliputi jenis kelamin, usia, ras, tingkat pendapatan, pekerjaan, pendidikan, kelahiran, dan tingkat kematian, migrasi masuk dan keluar, dan distribusi geografis. Informasi ini relatif mudah diakses dari situs Web Biro Sensus di [www.census.gov](http://www.census.gov) . Memilih item menu American FactFinder memungkinkan Anda membuat laporan sendiri menurut negara bagian dan komunitas. Ikhtisar cepat lain dari data demografis dapat ditemukan di [www.zipskinny.com](http://www.zipskinny.com). Memasukkan kode pos menghasilkan profil dengan beberapa indikator sosial dan ekonomi yang mungkin berguna bagi manajer seni. Pertanyaan yang lebih luas yang diajukan oleh penelitian tentang demografi ini jelas bersifat jangka panjang. Jika, misalnya, statika pertumbuhan populasi negatif di masyarakat, respons yang dapat diambil oleh seorang manajer seni mungkin akan memiliki pengaruh yang kecil. Masyarakat karena penurunan ekonomi yang signifikan, tidak ada upaya oleh organisasi seni yang akan menyelesaikan masalah. Isu masalah dalam lingkungan demografis seringkali berakar pada lingkungan ekonomi, budaya, dan sosial. Isu-isu yang lebih besar ini dapat mengubah lingkungan hukum atau ekonomi untuk mengatasi masalah tersebut.

Semakin banyak yang diketahui tentang suatu komunitas dan wilayah sekitarnya, semakin baik proses penilaian berkelanjutan organisasi dalam menangani kebutuhan komunitas. Misalnya, generasi baby boom akan menciptakan sejumlah besar lansia pada kuartal pertama abad kedua puluh satu. Bersama-sama, para boomer dan populasi lansia saat ini merupakan bagian yang signifikan dari konsumen seni saat ini. Mencoba mengantisipasi perubahan selera dan pola tarian para boomer yang menua akan menjadi prioritas tinggi bagi manajer seni selama 15 hingga 20 tahun ke depan. Pada saat yang sama, menarik penonton seni generasi berikutnya akan menjadi pusat perhatian.

Mungkin aman untuk berasumsi bahwa dengan populasi yang menua, biaya perawatan kesehatan akan terus mengambil porsi yang lebih besar dari Produk Domestik Bruto (PDB).

Kecenderungan demografi usia diakui oleh organisasi seni karena pendanaan negara berada di bawah tekanan yang meningkat untuk membiayai dukungan perawatan kesehatan. Selain itu, seniman dan organisasi seni juga harus menghadapi biaya asuransi kesehatan yang terus meningkat. Meningkatnya biaya untuk menawarkan manfaat terus menjadi masalah bagi banyak organisasi seni. Tren demografis dalam 25 tahun ke depan juga menunjukkan pertumbuhan yang signifikan secara keseluruhan dan peningkatan keragaman etnis di Amerika. Semua data tren tampaknya menunjukkan perlunya organisasi seni untuk beradaptasi dengan audiens yang lebih beragam secara etnis yang mencakup rentang usia yang lebih besar.

Beberapa perkembangan yang diharapkan di masa depan menawarkan peluang lebih lanjut untuk seni. Misalnya, televisi definisi tinggi (HDTV) membuat pusat hiburan rumah menjadi kenyataan bagi jutaan konsumen. Mengintegrasikan sistem komputer canggih dengan pusat hiburan ini dapat memungkinkan versi rumahan dari teknologi realitas virtual. Perangkat lunak game dan teknologi komputer interaktif memungkinkan individu untuk masuk ke dunia elektronik yang tidak hanya tampak nyata bagi pemirsa, tetapi juga memungkinkan interaksi langsung dalam suatu lingkungan. Karena teknologi saat ini terus meningkat dan biaya peralatan terus turun, penerapan simulasi dan realitas virtual akan terus berkembang. Teknologi ini menggerakkan kita menuju titik di mana seseorang akan dapat menjadi bagian dari suatu pertunjukan, bukan sekadar melihatnya.

Teknologi baru tampaknya menghadirkan peluang, bukan sekadar ancaman bagi organisasi seni. Masih harus dilihat, tentu saja, bagaimana produk yang paling baik disampaikan dan dialami secara langsung akan berpengaruh dalam industri hiburan yang didorong oleh model yang menempatkan pilihan di mana dan bagaimana dihibur ke tangan pengguna akhir. Faktanya, tingkat kelahiran mungkin lebih banyak berbicara tentang masa depan daripada kemajuan teknologi. Ada kemungkinan bahwa akan terus terjadi penurunan kehadiran seni langsung karena baby boomer yang menua dan generasi digital tinggal di rumah untuk dihibur oleh teater rumah sendiri.

#### **H. Pendidikan**

Studi menunjukkan bahwa pendidikan adalah salah satu faktor yang paling signifikan dalam mengembangkan konsumen seni. Peneliti Lynne Fitzhugh mencatat "Variabel sosioekonomi yang paling sering dan paling sempurna dikaitkan dengan kehadiran budaya. Seperti yang telah ditemukan oleh banyak organisasi seni, ada manfaat jangka panjang yang besar sebagai hasil kerja sama dengan sistem sekolah setempat. Namun, karena sekolah biasanya memiliki sumber daya yang terbatas untuk membayar layanan organisasi seni, diperlukan dana dari luar. Hibah yayasan dan korporat untuk meningkatkan kualitas pendidikan memberikan peluang bagi kelompok seni untuk menjalin hubungan masyarakat yang baik dan membangun khalayak masa depan.

Metode yang paling efektif untuk menjadikan seni sebagai bagian penting dari lingkungan pendidikan biasanya menggabungkan kunjungan ke sekolah dengan pelajaran yang direncanakan sepanjang tahun. Gagasan lama bahwa pengalaman seni terdiri dari mengangkut bus penuh anak-anak ke auditorium untuk menonton pertunjukan atau mendengarkan konser telah hilang. Kegiatan pengayaan sesekali itu biasanya menawarkan hubungan yang dangkal dengan seni, dan, dalam banyak kasus, hanya bertindak untuk mengasingkan atau membuat bosan penonton muda. Seni di tingkat universitas dan perguruan tinggi juga telah berkembang menjadi sektor yang berkembang pesat dalam 50 tahun terakhir. Pada tahun 1970-an dan 1980-an program musik, teater, tari, seni visual, dan seni media menjadi mapan di kampus-kampus besar dan kecil. Banyak seniman menemukan lingkungan pendidikan tinggi yang relatif stabil sebagai alternatif yang menarik untuk pekerjaan lepas. Dalam banyak kasus, seniman menemukan kemungkinan untuk terus terlibat dalam karir profesional sambil mengajar atau menjadi "seniman residensi" di sekolah yang didanai lebih baik. Pendidikan tinggi di bidang seni telah berkembang menjadi jaringan kompleks dari program pelatihan formal yang menghasilkan — dan beberapa mengatakan over-produksi — pasokan yang stabil dari seniman pendatang baru di semua disiplin ilmu. Program sarjana dan pascasarjana khusus terus memperluas cakupan penawaran kursus dan pengalaman bagi siswa.

Seni di tingkat universitas dan perguruan tinggi juga telah berkembang menjadi sektor yang berkembang pesat dalam 50 tahun terakhir. Pada tahun 1970-an dan 1980-an program musik, teater, tari, seni visual, dan seni media menjadi mapan di kampus-kampus besar dan kecil. Banyak seniman menemukan lingkungan pendidikan tinggi yang relatif stabil sebagai alternatif yang menarik untuk pekerjaan lepas. Dalam banyak kasus, seniman menemukan kemungkinan untuk terus terlibat dalam karir profesional sambil mengajar atau menjadi "seniman residensi" di sekolah yang didanai lebih baik. Pendidikan tinggi di bidang seni telah berkembang menjadi jaringan kompleks dari program pelatihan formal yang menghasilkan — dan beberapa mengatakan over-produksi — pasokan yang stabil dari seniman pendatang baru di semua disiplin ilmu. Program sarjana dan pascasarjana khusus terus memperluas cakupan penawaran kursus dan pengalaman bagi siswa.

Produk sampingan lain dari perkawinan seni dan pendidikan tinggi adalah bahwa universitas dan perguruan tinggi Amerika pada dasarnya telah menjadi pelindung seni melalui pendanaan program akademik dan dengan mensponsori seni pertunjukan atau penelitian kreatif dan karya fakultas dan staf. Banyak program seni di kampus-kampus juga mengambil peran untuk mengembangkan khalayak masa depan sebagai tugas yang serius. Upaya untuk menarik minat siswa untuk mendaftar di sekolah tertentu sering kali mencakup materi rekrutmen yang mencatat peran penting seni dalam kualitas hidup.

Sebuah komunitas dengan beberapa kelompok seni dapat mencapai dorongan sinergis dari kombinasi program dan kegiatan. Istilah sinergi sering digunakan untuk menggambarkan

situasi di mana dua atau lebih organisasi yang bekerja sama dapat menghasilkan hasil yang lebih besar daripada jumlah upaya masing – masing. Pemikiran strategis dan perencanaan jangka panjang harus menciptakan saling pengertian di antara kelompok seni yang ingin diikuti oleh penonton dan pengalaman yang membuat komunitas unik. Penelitian tampaknya menunjukkan bahwa segmen penonton dapat diklasifikasikan sebagai pengguna bentuk seni yang berbeda, sementara segmen lainnya setia pada satu bentuk dan jarang pergi untuk melihat 11 acara lainnya. Salah satu strategi yang dieksplorasi organisasi seni adalah bekerja sama sebagai sebuah konsorsium. Misalnya, banyak kota menerbitkan kalender seni cetak dan online yang mencakup berbagai program dalam periode waktu tertentu oleh kelompok seni dan museum setempat. Kalender ini memberi calon konsumen seni gambaran umum tentang semua acara yang terjadi di daerah dan dapat menyediakan semacam tempat belanja satu atap. Kalender ini sering ditautkan ke sistem tiket online atau ke situs Web organisasi. Kupon diskon dan iklan sering digunakan untuk menyoroti acara khusus dalam upaya menarik pelanggan baru. Selebaran dapat didistribusikan secara luas melalui surat kabar hari Minggu atau surat massal. Hasil bersih dari konsorsium dapat berupa peningkatan kesadaran terhadap keseluruhan kancah seni dalam suatu komunitas dan kerjasama antar kelompok seni.

Selain publikasi kooperatif dan situs Web bersama, kelompok seni yang berbeda dapat bekerja sama untuk menyajikan kombinasi pemrograman baru yang menguntungkan kedua organisasi. Simfoni dan balet atau balet dan opera kadangkala dapat mengumpulkan sumber daya untuk menampilkan produksi skala yang lebih besar daripada yang dapat dilakukan masing-masing. Jika tidak ada yang lain, pertemuan terjadwal secara teratur di antara kelompok presentasi yang berbeda dalam suatu komunitas menawarkan kesempatan untuk berbagi ide tentang tren dalam bentuk seni yang berbeda. Pertemuan komunitas puncak seni reguler yang dirancang untuk berbagi informasi pada akhirnya membantu seorang manajer lebih memahami cakupan total aktivitas.

#### **I. Dewan Dan Anggota Staf**

Pengurus dan staf organisasi kesenian merupakan komponen vital dalam proses pengumpulan informasi. Salah satu bagian penting dari proses ini mencakup masukan yang berkelanjutan melalui rapat staf, kotak saran, retreat, pertemuan sosial informal, dan sesi perencanaan formal. Ketika seorang anggota dewan bertanya tentang penyajian jenis program tertentu atau anggota staf menyarankan prosedur baru, organisasi harus memiliki mekanisme untuk menanggapi masukan secara efektif. Bagian dari tugas manajer seni adalah secara aktif memilah-milah input ini dan mencoba menyesuaikan saran dan ide tersebut yang akan lebih efektif mendukung misi dan visi organisasi. Model sistem terbuka tergantung pada saran ini dan bekerja dari asumsi bahwa selalu ada perubahan pribumi untuk tindakan saat ini. Sebuah

organisasi yang tidak mendengarkan masukan dari dewan atau staf mungkin akan menjadi stagnan dan disfungsi dari waktu ke waktu.

#### **J. Media**

Media cetak dan penyiaran serta Internet memberi manajer seni informasi terkini tentang banyak lingkungan eksternal yang berdampak pada organisasi. Dimungkinkan juga untuk mendapatkan wawasan tentang suasana umum negara atau wilayah dari jajak pendapat atau survei yang dilakukan oleh media. Memang, beberapa informasi jajak pendapat yang diterbitkan dapat dikomunikasikan secara dangkal. Namun, lebih sering daripada tidak, tautan Web ke materi sumber dapat memberikan banyak informasi terperinci. Publikasi perdagangan dalam seni serta sumber berita nasional dan regional dan situs Web terpilih harus menjadi bagian dari daftar bacaan reguler manajer seni. Meskipun informasi yang kontradiktif sering dihasilkan oleh sumber-sumber ini, hal ini diharapkan terjadi dalam masyarakat yang beragam.

Menumbuhkan dan mempertahankan hubungan kerja yang positif dengan pers dan media penyiaran dapat menjadi keuntungan jangka panjang yang nyata bagi organisasi seni. Namun, kelompok seni dan nirlaba seringkali naif tentang realitas liputan media. Ruang kolom di media cetak atau jam tayang di TV adalah masalah uang. Bagi media cetak, ruang penjualan iklan dan artikel berita selalu berada dalam pertarungan yang rumit satu sama lain. Untuk stasiun televisi atau radio komersial lokal, peringkat menentukan pendapatan iklan. Oleh karena itu, liputan yang akan menghasilkan peringkat seringkali menjadi fokus perhatian.

Mencapai tingkat visibilitas sangat penting untuk interaksi organisasi seni dengan lingkungan eksternal ini. Sebaik dan semulia apapun program atau proyek suatu organisasi, sulit membangun kredibilitas di masyarakat tanpa publisitas. Organisasi seni berada dalam situasi yang sangat kompetitif untuk menarik perhatian media. Namun, program hubungan masyarakat yang dirancang dengan hati-hati dapat menjaga organisasi seni tetap dalam berita dan membantu menciptakan citra positif. Masing-masing kesenian memiliki organisasi jasa profesional atau asosiasi perdagangan yang memberikan informasi rutin tentang isu-isu yang penting bagi konstituennya. Banyak organisasi dan asosiasi menerbitkan buletin atau majalah, dan hampir semuanya mengadakan konferensi tahunan. Proses pertukaran informasi antar anggota seringkali berfokus pada masalah operasional saat ini atau topik yang terkait dengan metode baru untuk mengumpulkan uang. Bagi para manajer seni, keuntungan bergabung dengan asosiasi ini dan menghadiri konferensi ini terletak pada perluasan pengetahuan tentang bagaimana organisasi lain beradaptasi dengan kekuatan eksternal.

#### **K. Konsultan**

Konsultan adalah sumber lain untuk informasi tentang metode menjaga agar organisasi berfungsi secara efektif. Secara teori, seorang konsultan harus memberi organisasi perspektif yang dibutuhkan dari luar dan terinformasi dengan baik. Tentu saja, manajer seni tidak boleh

berasumsi bahwa konsultan selalu benar seperti halnya mempercayai sumber informasi lain secara membabi bibah yang diberikan setiap tahun dan jutaan orang yang mendapat manfaat dari hibah dan layanan NEA. Namun, karena konsultan seni biasanya berurusan dengan beberapa organisasi sekaligus dan memiliki daftar klien yang banyak, dapat menyarankan ide dan pendekatan baru yang belum tentu terjadi pada staf manajemen internal. Konsultan juga dapat memvalidasi gagasan staf tentang cara terbaik mengelola perubahan dalam organisasi.

Bergantung pada bentuk seninya, sumber masukan lain dapat memberikan informasi yang berharga kepada pengelola sistem terbuka. Sebagaimana dicatat, pemerintah AS secara teratur menerbitkan data statistik dari Biro Sensus dan Departemen Perdagangan yang dapat diterapkan oleh manajer seni untuk analisis. Situs web Kamar Dagang lokal atau regional atau Biro Konvensi dan Pengunjung di suatu komunitas seringkali merupakan sumber informasi ekonomi dan demografis lokal yang sangat membantu.

Sumber informasi lain dapat ditemukan di antara berbagai pemasok barang dan jasa yang dibeli oleh organisasi. Misalnya, bank yang digunakan oleh organisasi dapat menjadi sumber informasi ekonomi lokal yang sangat baik. Perusahaan percetakan atau seni grafis dapat menjadi sumber informasi tentang tren dan teknik baru dalam periklanan. Lagi pula, organisasi seni adalah bisnis di masyarakat, dan menjadi bagian dari kelompok lokal yang menarik bisnis lain terbukti dapat membantu ketika mencari informasi langsung tentang kesehatan ekonomi daerah tersebut.

## **L. Ringkasan**

Semua organisasi dalam sistem terbuka berinteraksi dengan perubahan lingkungan yang membentuk transformasi dan keluaran produk. Lingkungan ekonomi, politik dan hukum, budaya dan sosial, demografis, teknologi, dan pendidikan berinteraksi untuk membentuk serangkaian kondisi kompleks yang memengaruhi seberapa baik organisasi dapat mencapai tujuannya. Evaluasi enam lingkungan adalah fungsi informasi yang dikumpulkan dari penonton, kelompok seni lain, anggota dewan dan staf, media, pertemuan dan asosiasi profesional, dan konsultan. Karena lingkungan terus berubah, manajer harus mengembangkan proses untuk terus mengevaluasi masukan.

Lingkungan ekonomi adalah kekuatan eksternal yang paling berpengaruh. Kondisi umum seperti inflasi, resesi, suku bunga, dan sistem perpajakan menentukan kesehatan keuangan operasi. Pengaruh lingkungan politik dan hukum terhadap sebuah organisasi seni meluas dari kancah internasional ke tingkat lokal. Menumbuhkan komunikasi positif dan menekankan peran penting seni dalam kehidupan pemilih dapat membantu membangun dukungan dari dalam arena politik. Lingkungan budaya dan sosial adalah kombinasi dari nilai-nilai dan kepercayaan masyarakat, seperti yang dikomunikasikan melalui keluarga, sistem pendidikan, agama, dan media penyiaran.

**M. Pertanyaan dan Diskusi**

1. Apakah enam lingkungan mempengaruhi berbagai bentuk seni dengan cara yang berbeda?
2. Apa pengaruh lingkungan ini terhadap artis individu?
3. Kombinasi deskriptor demografis apa yang akan Anda gunakan untuk menjelaskan alasan Anda dan keluarga atau teman Anda adalah konsumen seni?
4. Peluang dan ancaman apa yang akan dihadapi seniman dan organisasi seni di masa depan lima sampai sepuluh tahun?
5. Apakah yang dimaksud dengan lingkungan ekonomi seni ?

## BAB VI

### PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

#### **Pokok Pembahasan :**

- a. Mendefinisikan perencanaan dan melihat perencanaan strategis dan operasional.
- b. Proses pengambilan keputusan, yang merupakan alat penting untuk membantu dalam proses perencanaan.
- c. mengembangkan proses perencanaan yang fleksibel dan sistematis

Organisasi yang mengembangkan pernyataan misi, visi, dan nilai yang dibuat dengan hati-hati. Nanti di bab ini kami akan memberikan contoh yang lebih rinci dari pernyataan ini. Secara singkat, misi adalah tujuan keberadaan organisasi (misalnya, untuk menghadirkan drama baru berkualitas tinggi tentang isu-isu kontemporer yang dihadapi dunia tempat kita hidup). Visi adalah apa yang organisasi lihat akan menjadi hasil dari mengejar misi ini (misalnya, kita akan mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana kita dapat bekerja sama untuk membuat dunia dan komunitas kita menjadi tempat yang lebih baik untuk hidup). Akhirnya, nilai-nilai mengartikulasikan apa yang dianggap paling penting oleh organisasi dalam proses mengejar misi dan visinya (misalnya, kami menghargai masukan dari tim kreatif, staf, anggota dewan, dan komunitas kami dalam membentuk pilihan kami atas isu yang kami fokuskan. dalam penciptaan drama baru).

Pada akhirnya, pernyataan misi, visi, dan nilai-nilai harus menginspirasi dewan, staf, dan sukarelawan Anda dan menjadi seruan untuk bertindak. Pernyataan misi harus dapat berdiri sendiri dan memberikan pemahaman yang jelas kepada siapa pun yang membacanya tentang alasan keberadaan organisasi Anda. Seperti yang akan Anda lihat nanti di bab ini, pernyataan misi harus cukup ringkas sehingga siapa pun yang terkait dengan organisasi Anda dapat mengomunikasikannya saat diperlukan.

#### **A. Konteks Perencanaan**

Organisasi Seni Adaptif, ada kekuatan kompleks yang bekerja di berbagai lingkungan di mana organisasi seni harus berfungsi. Seniman dan organisasi harus beradaptasi dengan tekanan lingkungan eksternal yang merupakan bagian integral dari masyarakat kita. Misalnya, seorang artis solo yang tidak terbebani oleh dewan direksi dan staf administrasi mungkin dapat mencapai tujuan menampilkan karya baru melalui kekuatan energi dan dorongannya. Namun, seniman solo masih menghadapi persoalan yang sangat praktis terkait dengan lingkungan politik dan hukum dalam proses mencoba mempresentasikan karyanya. Dewan orkestra yang mapan, di sisi lain, mungkin berdebat selama berbulan-bulan tentang keinginan konduktor

untuk mengadakan rangkaian baru konser musik modern. Dalam hal ini, sikap yang berbeda dari anggota dewan dan tim manajemen menentukan mengapa organisasi memilih arah baru.

Hubungan perencanaan dengan seni Penciptaan dan penggunaan proses perencanaan dapat menjadi cara yang sangat baik untuk menyediakan keseluruhan kerangka kerja yang diperlukan untuk menjaga agar organisasi dan dewannya mengarah ke arah umum yang sama. Agar rencana menjadi efektif, rencana tersebut harus diintegrasikan ke dalam operasi sehari-hari organisasi. Apakah ini memastikan bahwa organisasi akan sukses? Tidak. Nyatanya, banyak organisasi seni yang digerakkan oleh pendiri muncul dan berjuang untuk menonjol secara nasional tanpa dokumen perencanaan apa pun. Namun, saat ini sulit bagi sebuah organisasi seni untuk mendapatkan dukungan dari yayasan, perusahaan, atau lembaga pemerintah tanpa pernyataan misi yang dipublikasikan dan dokumen perencanaan strategis.

Perlunya perencanaan Selama 50 tahun terakhir, organisasi seni dan seniman harus berurusan dengan akuntabilitas yang semakin meningkat, terutama ketika berurusan dengan sumbangan atau hadiah individu, uang publik, sumbangan perusahaan, dan dukungan yayasan. Biasanya organisasi seni memberikan rencana tiga hingga lima tahun dalam aplikasi pendanaan. Namun, kebutuhan organisasi seni untuk tetap fleksibel dan terbuka terhadap perubahan juga penting. Perencanaan yang mengunci organisasi seni ke dalam pemikiran dan tindakan yang kaku bisa mematikan bagi seluruh perusahaan.

Manajemen organisasi seni mana pun harus berasumsi bahwa perubahan itu pasti. Peluang dan ancaman terhadap organisasi akan terus muncul dengan sendirinya. Oleh karena itu, tidak ada pilihan selain menyusun rencana yang merinci bagaimana organisasi akan merespons perubahan. Kuncinya adalah mengembangkan proses perencanaan dan sistem implementasi perencanaan yang sesuai dengan ruang lingkup dan skala organisasi.

Peta organisasi dan kepemimpinan Sebagian besar dari kita harus membaca peta di beberapa titik dalam hidup kita. Akibatnya, dokumen perencanaan untuk suatu organisasi adalah peta untuk membantunya mencapai tujuan yang diinginkan. Meskipun sebagian besar dari kita telah membaca peta, hanya sedikit dari kita yang membuatnya. Organisasi seni membutuhkan bantuan terampil dari manajer yang pada dasarnya adalah pembuat peta. Peta-peta ini diterjemahkan ke dalam proses perencanaan yang bisa diterapkan untuk organisasi. Pada akhirnya, perencanaan tidak dapat memastikan kesuksesan. Tanpa kepemimpinan yang dinamis dan artikulatif, sebuah organisasi mungkin akan kurang berhasil. Pimpinan dewan dan manajemen yang tidak terlatih dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana harus mempelajari keterampilan ini jika ingin organisasi tetap sehat dalam jangka panjang.

Terminologi perencanaan Mari kita mulai ikhtisar perencanaan kita dengan mendefinisikan beberapa istilah dasar yang digunakan dalam proses. Pertama, perencanaan adalah proses menyatakan apa yang ingin Anda lakukan dan bagaimana Anda ingin melakukannya. Perencanaan melibatkan pemikiran tentang masa depan - bahkan jika itu hanya besok. Itu membutuhkan imajinasi, pemikiran yang cermat, dan, yang paling penting,

waktu. Teks ini menggunakan istilah rencana yang berarti pernyataan sarana yang dimaksudkan untuk mencapai hasil yang dinyatakan. Sebuah rencana harus menjawab setidaknya enam pertanyaan ini:

1. Mengapa?
2. Apa?
3. Kapan?
4. Dimana?
5. Siapa?
6. Bagaimana?

Berikut adalah contoh bagaimana seseorang dapat menggunakan pendekatan enam pertanyaan ini: Untuk memenuhi misi kami membawa musik baru ke komunitas, kami telah menetapkan tujuan untuk menarik lebih banyak pengunjung ke acara kami. Untuk mencapai tujuan itu, kami telah menetapkan tujuan khusus bagi staf pemasaran dan penjualan kami untuk memperluas pemirsa langganan kami sebesar 7 persen untuk rangkaian konser tahun depan di New Hall. Untuk memenuhi tujuan ini, staf pemasaran dan penjualan akan meningkatkan kontakannya dengan departemen personalia korporat dan menawarkan diskon grup. Metode yang akan digunakan akan mencakup kontak pribadi ke departemen personalia korporat dan selebaran serta email ke bisnis yang mempromosikan rencana diskon penjualan grup.

Seperti yang Anda lihat, rencana sederhana ini menjawab keenam pertanyaan: mengapa — misi organisasi untuk membawa musik baru ke wilayah tersebut; apa — memenuhi tujuan dan sasaran kami untuk memperluas langganan konser sebesar 7 persen melalui penjualan grup; kapan — untuk musim depan; di mana — Aula Baru; siapa — staf pemasaran dan penjualan; dan caranya — dengan membuat kontak pribadi dan meningkatkan penawaran penjualan grup.

Dalam teks ini, tujuan didefinisikan sebagai hasil yang diinginkan dan tujuan adalah sarana khusus untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam contoh kami, tujuannya adalah untuk menarik lebih banyak pelanggan (hasil yang diinginkan), dan tujuan spesifiknya adalah untuk meningkatkan pemirsa langganan sebesar 7 persen musim depan melalui penjualan grup korporat (sarana tertentu). Hasil dari proses ini harus berupa tujuan yang layak untuk dicapai dan tujuan yang realistis mengingat sumber daya keuangan dan manusia tersedia. Bahasa yang jelas, sederhana, dan langsung harus digunakan untuk memudahkan memahami apa yang dicoba dan mengapa.

Rencana jangka pendek, menengah, dan panjang Ada banyak jenis rencana yang biasanya digunakan oleh orang dan organisasi. Ketika kami mengacu pada rencana jangka pendek, yang kami maksud adalah satu tahun atau kurang. Rencana jangka menengah biasanya satu sampai empat tahun, dan rencana jangka panjang mencakup lima tahun atau

lebih. Umumnya, rencana jangka panjang yang melebihi lima tahun nilainya terbatas karena terdapat terlalu banyak variabel intervensi yang tidak terduga. Namun, bukan berarti sebuah organisasi seni tidak boleh merencanakan sejauh itu. Misalnya, penggalangan dana untuk proyek bangunan besar seringkali memiliki waktu lima tahun atau lebih terkait dengan keseluruhan proses. Seperti yang akan Anda lihat di Bab 12, Penggalangan Dana, penggalangan dana mungkin berurusan dengan hadiah yang tidak akan sampai ke organisasi sampai jauh di masa depan; oleh karena itu, cakrawala perencanaan dapat melampaui 10 tahun.

Mengapa perencanaan itu sulit, Penting untuk mempertimbangkan bagaimana orang-orang dalam organisasi memandang waktu saat Anda memulai proses perencanaan. Penelitian tentang perencanaan menunjukkan bahwa kebanyakan orang merasa nyaman dengan berpikir tiga sampai enam bulan ke depan. Setelah Anda melewati satu tahun, kebanyakan orang hanya mampu berpikir dalam istilah yang paling umum. Oleh karena itu, tidak disarankan untuk mengembangkan tujuan dan dokumen perencanaan yang terlalu rinci yang terlalu jauh ke masa depan. Usia organisasi juga menentukan persepsi waktu. Ketika Anda pertama kali mendirikan sebuah organisasi, empat bulan bisa terasa seperti waktu yang lama. Namun, jika Anda adalah bagian dari organisasi seni yang sudah lama berdiri, rencana tiga hingga lima tahun mungkin tidak terlalu sulit untuk dipahami.

Pola perilaku yang sama sering dilakukan dalam pengaturan kelompok ketika tim manajemen dan dewan duduk untuk membuat dokumen perencanaan. Dalam arti tertentu, proses perencanaan adalah produk dari bagaimana otak kita terhubung. Ini adalah pekerjaan yang sulit untuk terlibat dalam perencanaan karena ada banyak asumsi yang tidak terucapkan tentang bagaimana kita memandang masa depan organisasi kita. Membuat setiap orang menyepakati pernyataan misi, visi, dan nilai untuk organisasi dapat menjadi pengalaman yang menakutkan.

Rencana strategis dan operasional Untuk tujuan kita, rencana strategis adalah seperangkat rencana komprehensif yang dirancang untuk mengatur semua sumber daya yang tersedia untuk organisasi seni untuk tujuan memenuhi tujuan dan sasaran yang ditetapkan yang berasal dari pernyataan misi, visi, dan nilai. Dalam rangkaian rencana strategis ini, organisasi dapat memiliki beberapa strategi spesifik. Misalnya, rencana strategis untuk organisasi dapat difokuskan pada pertumbuhan organisasi. Dalam keseluruhan rencana pertumbuhan strategis, mungkin ada strategi khusus untuk memperluas jumlah pertunjukan dan pertunjukan di musim ini. Secara teori, strategi ini harus menghasilkan organisasi yang memenuhi rencana pertumbuhan strategisnya secara keseluruhan. Strategi untuk menambah lebih banyak pertunjukan dan pertunjukan pada gilirannya mendorong rencana lain yang memengaruhi operasi organisasi.

Salah satu dampak dari strategi menambah pertunjukan secara langsung mempengaruhi komponen penting lainnya dalam proses perencanaan: merumuskan rencana

operPola perilaku yang sama sering dilakukan dalam pengaturan kelompok ketika tim manajemen dan dewan duduk untuk membuat dokumen perencanaan. Dalam arti tertentu, proses perencanaan adalah produk dari bagaimana otak kita terhubung. Bagian dari kabel itu mencakup kecenderungan kita untuk mendasarkan hasil masa depan pada peRencana operasional biasanya terbatas pada aktivitas yang dirancang untuk mendukung operasi organisasi sehari-hari. Misalnya, menambahkan lebih banyak pertunjukan berdampak pada manajer produksi organisasi seni pertunjukan. Kami membuat rencana untuk hidup kami dan organisasi kami dalam lingkungan psikologis yang jauh lebih kompleks daripada yang kami sadari. Dengan mempertimbangkan kerumitan ini, mari kita lihat proses perencanaan, tetapi ingatlah bahwa pembuatan peta jauh lebih sulit daripada membaca peta. Ini adalah pekerjaan yang sulit untuk terlibat dalam perencanaan karena ada banyak asumsi yang tidak terucapkan tentang bagaimana kita memandang masa depan organisasi kita. Membuat setiap orang menyepakati pernyataan misi, visi, dan nilai untuk organisasi dapat menjadi pengalaman yang menakutkan. Rencana sehari-hari akan mencerminkan perubahan jadwal, yang pada gilirannya mendukung rencana strategis untuk menumbuhkan organisasi. Selain itu, bidangbidang seperti pemasaran dan hubungan masyarakat perlu merancang rencana operasional untuk membantu mencapai strategi tersebut. Oleh karena itu, rencana operasional Anda mengidentifikasi dan mengembangkan sumber daya yang Anda perlukan untuk mendukung komponen rencana strategis.

Tersirat dalam hubungan antara rencana strategis, strategi, dan rencana operasional adalah suatu proses yang melibatkan semua tingkatan organisasi memberikan masukan dan saran sebagai rencana dikembangkan. Sayangnya, organisasi tidak selalu mengembangkan proses dan sistem perencanaan yang terintegrasi penuh. Bukan hal yang aneh mendengar cerita perang dari staf yang bekerja di organisasi seni tentang “setelah perencanaan fakta. Dalam contoh perluasan jadwal musiman ini, kepemimpinan tingkat eksekutif dan dewan mungkin setuju bahwa ini adalah ide yang bagus dan organisasi harus melanjutkan dengan rencana pertumbuhan. Namun, tidak ada yang benar-benar melibatkan manajer produksi atau departemen pemasaran dan PR dalam pengambilan keputusan. Hasilnya adalah yang harus mengimplementasikan rencana akhirnya berebut untuk mencoba membuat strategi bekerja tanpa sumber daya yang butuhkan.

Anggaran juga dapat dianggap sebagai rencana penggunaan tetap. Ini dirancang untuk tujuan mengklarifikasi keputusan organisasi tentang distribusi sumber daya. Anggaran yang mengalokasikan lebih banyak uang untuk kostum daripada pemandangan menunjukkan sesuatu tentang ide yang mendorong produksi. Sebuah pameran dapat mengalokasikan 80 persen dari anggaran untuk buku berwarna dan hanya 20 persen untuk pemasangan pameran. Sebuah simfoni dapat memutuskan untuk fokus pada tur nasional dan mengurangi jadwal rumahnya hingga 20 persen. Pilihan-pilihan ini idealnya mewakili rencana yang disepakati oleh

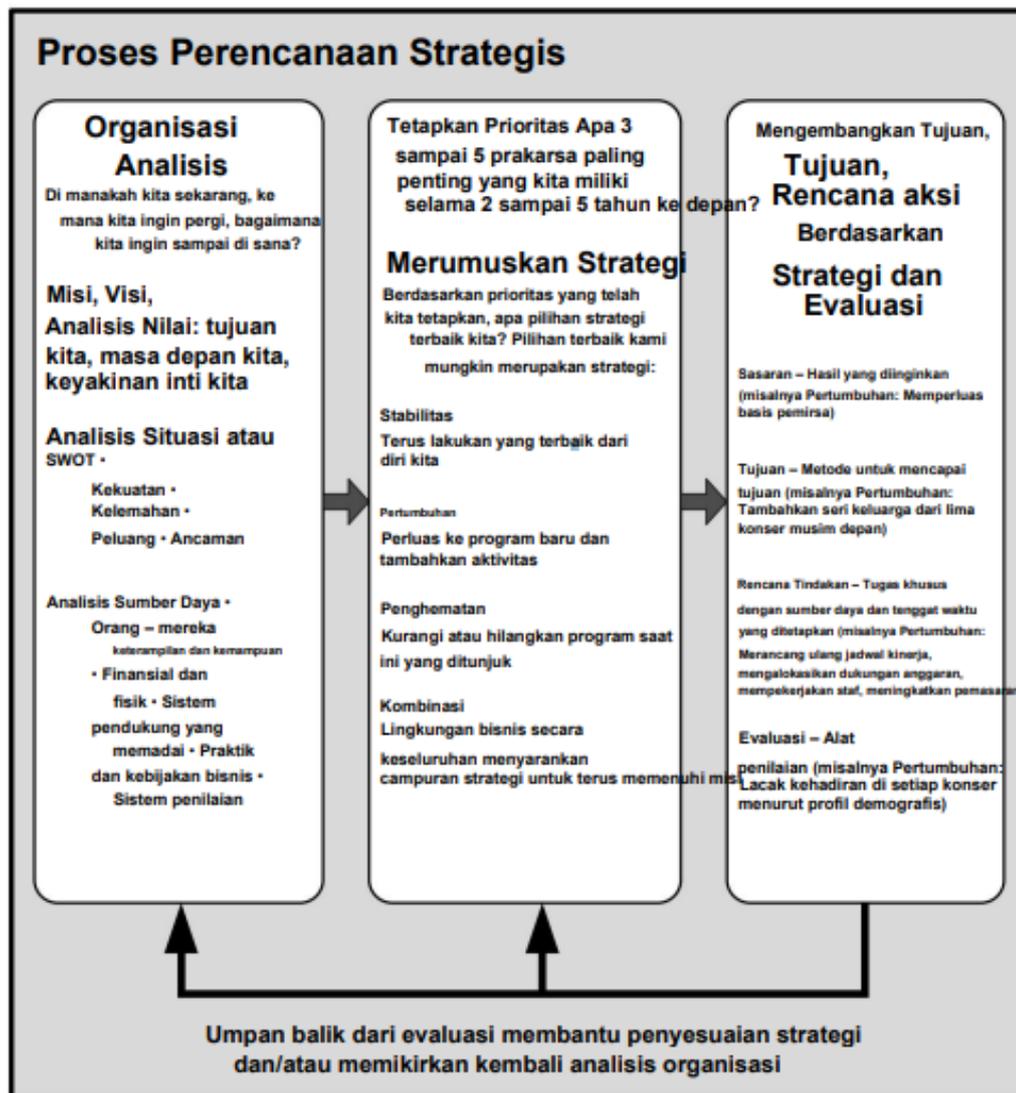
semua orang yang terlibat dalam mengadakan pertunjukan atau konser atau menyiapkan pameran.

Jadwal produksi untuk organisasi seni mungkin menggabungkan rencana penggunaan tunggal dan tetap. Kita semua akrab dengan jadwal sebagai daftar tenggat waktu untuk menyelesaikan tugas-tugas spesifik yang dirancang untuk memenuhi tujuan keseluruhan. Sebagian besar pengelola seni bekerja dengan format kalender mingguan atau bulanan. Misalnya, ketika sebuah perusahaan opera duduk untuk merencanakan musim, itu bekerja dari penggunaan tetap rencana: jadwal produksi musim. Namun, jika perusahaan tahu akan menampilkan Aida musim depan, dapat membuat rencana sekali pakai untuk menampung hewan untuk adegan pawai kemenangan. Logistik yang terkait dengan bagian rencana ini dapat diatur jauh sebelumnya.

Karena rencana penggunaan tetap dirancang untuk digunakan berulang kali, ini dapat membantu dalam menangani secara khusus bagaimana kantor administrasi akan beroperasi." Misalnya, rencana operasi kantor akan mencakup hal-hal seperti bagaimana menjawab telepon, pesan yang diambil, surat dibuka, pengelolaan sistem pengarsipan, dan sebagainya. Kantor tiket harus memiliki rencana penggunaan tetap yang merinci prosedur operasional sehari-hari untuk memproses pesanan dan menghitung semua pendapatan. Rencana penggunaan berdiri juga biasanya ditemukan di buku kebijakan, buku pegangan karyawan, atau peraturan yang dipasang.

## **B. Mengembangkan Proses Perencanaan Untuk Karya Seni**

Sekarang mari kita telaah lebih rinci bagaimana mengembangkan proses perencanaan untuk sebuah organisasi seni. Sebagian besar dari kita menggunakan proses perencanaan untuk melewati hari: "Setelah kelas atau pekerjaan saya harus pergi ke bank, kemudian makan malam dengan Fred, dan kemudian pergi ke perpustakaan atau toko malam ini." Ketika orang melakukan transisi ke proses perencanaan formal, dapat terjebak dalam tingkat detail yang membuat ide perencanaan menjadi menakutkan. Perencanaan harus didekati sebagai perjalanan yang praktis dan menyenangkan, bukan serangkaian tugas abstrak.



Gambar 7. Proses Perencanaan Strategis.

Mungkin saran terbaik tentang merumuskan pernyataan misi adalah mengingat bahwa ini adalah pengenalan organisasi kepada orang-orang yang tidak tahu apa itu dan tidak tahu apa fungsinya. Pernyataan misi diarahkan pada audiens, donor, sumber pendanaan, dan lembaga publik lainnya. Misalnya, pikirkan tentang betapa mudahnya memperkenalkan diri Anda di resepsi atau acara publik dengan mengatakan, “Saya dari Seattle Opera, dan kami berusaha keras untuk menghasilkan opera yang luar biasa secara musikal, menarik secara teatral, menggunakan pemeran berkualitas tinggi yang seragam, sadar dramatis. konduktor, dan sutradara dan desainer yang inovatif namun memperhatikan teks. Sepertinya (dengan asumsi Anda dapat mengingat semua pernyataan ini) orang yang Anda ajak bicara akan berhenti mendengarkan setelah beberapa kata. Sebagian besar anggota staf organisasi seni mungkin akan mempersingkat pernyataan misi menjadi “kami memproduksi opera yang secara musikal luar biasa dan menarik secara teatral. pernyataan yang kami periksa, dan Anda akan melihat mengapa staf sering membuat variasi pada pernyataan misi yang

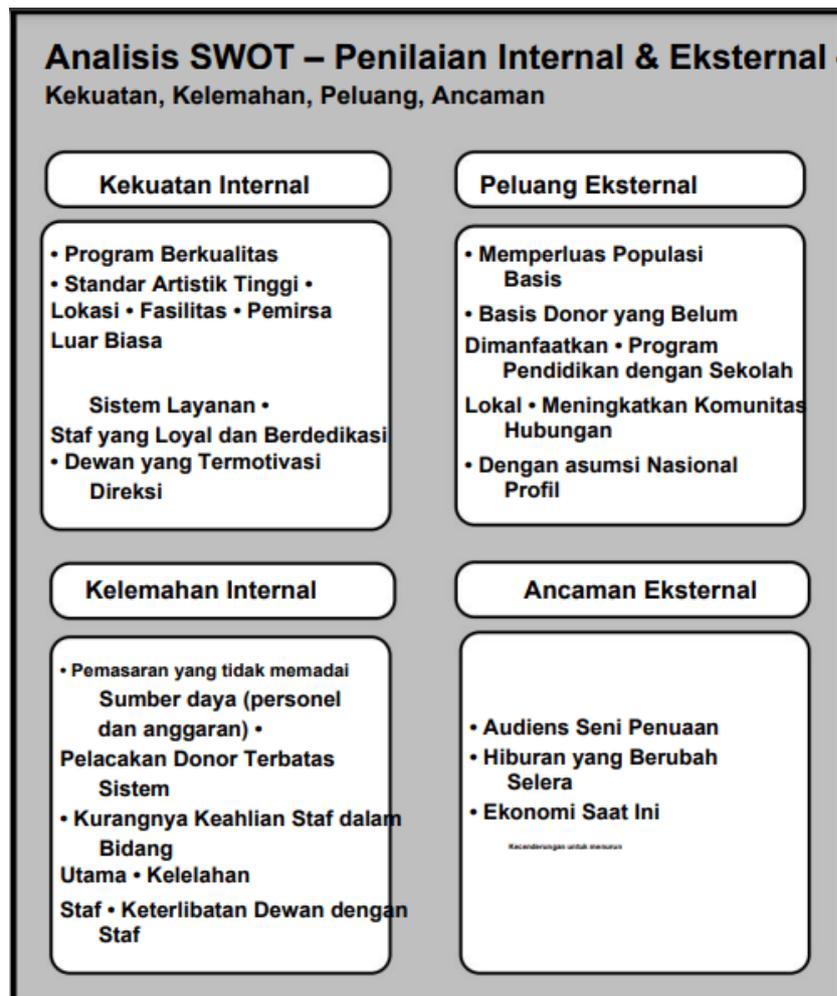
dipublikasikan untuk benar-benar mengkomunikasikan tentang organisasi saat bertemu dengan public.

Membaca contoh pernyataan misi ini dapat mengarahkan Anda untuk mempertanyakan peringatan bahwa perencanaan harus didorong oleh misi dan visi, karena beberapa organisasi terkenal menerbitkan pernyataan misi yang tidak menyajikan dengan jelas tujuan utama organisasi atau mengartikulasikan visinya. Namun banyak dari organisasi yang sama ini masih berjalan cukup baik. Dunia nyata tentang bagaimana organisasi seni berfungsi dan model buku teks untuk bagaimana menyelesaikan kegiatan tertentu — seperti mengembangkan pernyataan misi dan visi serta perencanaan — tidak selalu cocok. Namun demikian, lebih mudah untuk merencanakan dan menetapkan prioritas sebagai pengelola kesenian jika misi dan visinya jelas dan dikomunikasikan secara luas di dalam dan di luar organisasi kesenian. Nyatanya, banyak organisasi seni yang memiliki pernyataan visi; hanya tidak memublikasikannya di situs Web .

Pernyataan visi dan sumber daya perencanaan Ada banyak sumber daya yang tersedia untuk mengembangkan pernyataan visi dan terlibat dalam proses perencanaan. Situs Web Alliance for NonProfit Management memiliki bagian FAQ tentang perencanaan strategis yang bermanfaat bagi siapa pun yang memulai proses ini ( [www.allianceonline.org/](http://www.allianceonline.org/) ). Perusahaan lain di sektor nirlaba yang menawarkan contoh alat perencanaan adalah [mystrategicplan.com](http://mystrategicplan.com). Cobalah latihan ini dengan beberapa status misi lainnya ” untuk menggambarkan organisasi kepada dunia. Beberapa pernyataan misi yang dikutip mencapai hasil tersebut, tetapi yang lain kurang berhasil. Proses perencanaan nirlaba telah sangat difasilitasi oleh situs Web ini, yang memungkinkan pengembangan rencana strategis secara kolaboratif. Atau, akan menghasilkan besar Mungkin saran terbaik tentang merumuskan pernyataan misi adalah mengingat bahwa ini adalah pengenalan organisasi kepada orang-orang yang tidak tahu apa itu dan tidak tahu apa fungsinya. Pernyataan misi diarahkan pada audiens, donor, sumber pendanaan, dan lembaga publik lainnya. Misalnya, pikirkan tentang betapa mudahnya memperkenalkan diri Anda di resepsi atau acara publik dengan mengatakan, “Saya dari Seattle Opera, dan kami berusaha keras untuk menghasilkan opera yang luar biasa secara musikal, menarik secara teatral, menggunakan pemeran berkualitas tinggi yang seragam, sadar dramatis. konduktor, dan sutradara dan desainer yang inovatif namun memperhatikan teks. hanya melakukan pencarian Web untuk “Membuat Pernyataan Visi, sejumlah tautan untuk dijelajahi. Apa yang umum untuk berbagai sumber ini adalah penguatan gagasan bahwa pernyataan visi adalah alat penting membantu organisasi menggambarkan hasil masa depan yang sukses yang akan dihasilkan dari mencapai tujuan dan memenuhi misinya.

Analisis situasi Proses melihat diri sendiri dan terus terang menilai kelebihan dan kekurangan seseorang adalah sama sulitnya bagi sebuah organisasi seperti halnya bagi seorang individu. Konsultan seni berhasil membawa sudut pandang orang luar ke dalam apa yang terlalu sering menjadi proses ucapan selamat untuk diri sendiri. Organisasi, seperti

halnya manusia, mengalami kesulitan melihat kelemahan . Langkah kunci pertama dalam proses perencanaan biasanya melibatkan melakukan apa yang sering disebut sebagai analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman — lihat Gambar 5.2 ). Seseorang membuat daftar inventaris item yang terperinci di bawah setiap area untuk mengembangkan gambaran umum organisasi dalam kaitannya dengan faktor-faktor yang dapat membantu atau menghambat organisasi mewujudkan misinya.



Gambar 8. Contoh Analisis SWOT

Bagaimana semua faktor ini membentuk perencanaan untuk perusahaan teater eksperimental kita? Pertama, dalam melakukan analisis situasi yang ketat, perusahaan mungkin menemukan bahwa mungkin tidak akan pernah berkembang di komunitas ini dan relokasi ke kota yang lebih toleran akan menguntungkan. Alternatifnya, perusahaan dapat memutuskan bahwa tantangan untuk menghadirkan karya baru di komunitas ini sepadan dengan usaha, bahkan jika tidak pernah mendapatkan dukungan publik dan keuangan yang

luas. Di sisi lain, berdasarkan analisis SWOT-nya, ia dapat memutuskan untuk mengubah misi artistiknya dan menghasilkan musim karya yang lebih mudah diakses bersama dengan drama baru.

Seperti yang Anda lihat, proses perencanaan dapat diarahkan untuk menciptakan tujuan, sasaran, dan rencana tindakan untuk memenuhi pernyataan misi. , melanjutkan? Ini mungkin tampak seperti titik awal yang jelas untuk perencanaan, tetapi saya telah menghabiskan banyak waktu dalam rapat di mana pandangan yang bertentangan tentang pernyataan misi organisasi tidak pernah terselesaikan. Perencanaan sudah berjalan, tetapi konflik selalu muncul ketika proses mengarah ke tahap memutuskan apa yang paling penting bagi organisasi — apa prioritas utama? Pernyataan misi yang lemah atau kontradiktif agak mirip dengan foto yang tidak fokus. Ketika orang melihat gambar, sering melihat hal yang berbeda. mencapai kesimpulan dan membuat asumsi berdasarkan informasi yang tidak tepat. Tindakan diambil, dan kemudian pertanyaan diajukan: “Bagaimana proyek atau program ini melayani misi kita?”

Pertanyaan-pertanyaan ini memunculkan persoalan-persoalan kritis yang dihadapi sebuah organisasi seni. Banyak rencana tidak pernah terealisasi karena pertanyaan pertama dalam daftar ini tidak dapat dijawab secara afirmatif. Anda mungkin ingin memperluas situs Web Anda sebagai alat pemasaran dan penjualan untuk musim Anda, tetapi jika Anda tidak memiliki staf, Anda tidak dapat terlibat dalam aktivitas ini. Anda mungkin ingin staf museum Anda terlibat dalam lebih banyak kegiatan pendidikan dengan masyarakat, tetapi tidak jika staf sudah kekurangan waktu untuk menyelesaikan daftar tugas yang ada. Bahkan jika Anda memiliki sumber daya manusia yang tersedia untuk mendukung rencana tersebut, kurangnya ruang, peralatan, atau dukungan anggaran dapat menggagalkan upaya untuk mencapai tujuan yang telah Anda sepakati perlu ditangani.

### **C. Merumuskan Strategy**

Langkah selanjutnya dalam proses perencanaan adalah mengambil analisis organisasi dan membentuk arah strategis untuk organisasi (lihat Gambar 5.1 ). Strategi mendefinisikan arah di mana seluruh organisasi ingin bergerak. Ini menyiratkan prioritas dan menetapkan kerangka tindakan yang harus diambil untuk mencapai tujuan yang digariskan dalam strategi. Kami telah mencatat bahwa strategi harus berhubungan dengan lingkungan di mana organisasi harus berfungsi. Perencanaan strategis biasanya mengacu pada satu atau lebih dari pendekatan berikut: stabilitas, pertumbuhan, atau penghematan. Dimungkinkan juga untuk menggunakan beberapa kombinasi dari ketiga strategi ini.

Strategi Stabilitas Pemikiran dasar di balik strategi ini adalah “Kami bekerja cukup baik dengan operasi kami saat ini, dan tidak ada alasan untuk melakukan perubahan besar. tidak berarti bahwa organisasi tidak melakukan apa-apa untuk memenuhi tujuan dan sasaran yang dinyatakan atau meningkatkan efektivitasnya. Ini hanya menyiratkan tidak ada alasan untuk

pindah ke arah yang baru. Banyak organisasi seni mungkin akan merasa nyaman mengadopsi strategi ini karena begitu banyak program organisasi seni diatur dalam pola tahunan. Organisasi seni besar dalam suatu komunitas seringkali dilihat sebagai institusi yang menjadi bagian dari struktur dasar suatu daerah. Orang tidak bisa membayangkan tidak memiliki museum, simfoni, dan sebagainya.

1. Strategi pertumbuhan

Pendekatan ini masuk akal ketika memperluas operasi ke pasar baru atau jika organisasi sedang mempertimbangkan untuk memulai program baru. Dengan strategi ini, perusahaan dapat mendiversifikasi lini produknya atau secara aktif mencari pangsa pasar yang lebih besar. Organisasi seni dapat mengadopsi pertumbuhan sebagai strategi keseluruhan dengan melakukan hal-hal seperti meningkatkan jumlah dan jenis acara yang dihasilkannya. Contoh lain dari strategi pertumbuhan adalah dengan sengaja mendorong keterlibatan masyarakat yang lebih besar dengan menambahkan sekolah balet atau sekolah seni ke perusahaan tari atau museum. Dengan pertumbuhan datang peningkatan biaya dan, satu harapan, peningkatan pendapatan. Memperluas tanpa mengimbangi peningkatan pendapatan atau staf dapat menciptakan tingkat tekanan organisasi yang mengurangi efektivitasnya.

2. Strategi Retrenchment

Strategi ketiga menggambarkan perlambatan, pengurangan, atau penghapusan beberapa bagian dari aktivitas organisasi. Karena proses ini sering dipandang mundur, banyak organisasi akan berusaha keras untuk menggambarkannya sebagai sesuatu yang lain. Misalnya, grup musik mungkin berkata, "Kami terlibat dalam fase yang direncanakan dari rangkaian konser Selasa malam kami. Dengan kata lain, grup ini mengurangi dan mengurangi pemrogramannya, mungkin untuk menghemat uang. Seperti awal 1990-an, tahun 2000-an ditandai dengan banyak pemotongan dan penghematan di antara banyak organisasi seni. Retrenching juga bisa menjadi strategi yang efektif jika organisasi berkembang melebihi kapasitas sumber dayanya. Organisasi seni, seperti halnya manusia, dapat terlalu berkomitmen pada dirinya sendiri. Mengatakan "tidak" juga bisa menjadi alat yang efektif untuk menjaga kestabilan organisasi.

3. Strategi kombinasi

Sebuah organisasi mungkin menggunakan ketiga strategi ini pada waktu tertentu. Jika masyarakat mengalami kemerosotan ekonomi yang dikombinasikan dengan lingkungan politik yang tidak pasti, organisasi mungkin perlu melakukan penghematan di beberapa area dan berkembang di area lain.

Untuk merumuskan strategi keseluruhan, penilaian yang jujur terhadap pernyataan misi organisasi dan kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang organisasi harus dibuat. Di sini sekali lagi, layanan dari konsultan luar dapat membantu dewan direksi dan staf

untuk menjaga perspektif tentang apa yang benar-benar dapat dicapai oleh organisasi melalui rencana strategisnya.

#### **D. Sasaran, Tujuan, Rencana Aksi, Dan Evaluasi**

Tahap akhir dari hasil proses perencanaan dalam mengembangkan tujuan, sasaran, rencana aksi, dan sistem evaluasi. Sasaran dibentuk oleh pilihan strategi, dan sasaran ditujukan untuk memenuhi sasaran dengan metode tertentu. Rencana aksi mengembangkan langkah-langkah konkrit dalam alokasi sumber daya manusia, keuangan, dan peralatan untuk mencapai tujuan. Terakhir, proses pengukuran atau penilaian memantau seberapa baik organisasi mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan untuk dirinya sendiri. . Beberapa rencana tindakan spesifik yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan memenuhi tujuan termasuk mengubah jadwal pertunjukan, menetapkan anggaran untuk mendukung seri baru, mempekerjakan lebih banyak staf untuk menjalankan seri, dan memberikan dukungan untuk pemasaran seri baru. Terakhir, namun tidak kalah pentingnya, contoh mencatat metode yang akan digunakan untuk mengevaluasi kinerja seri baru. Ini dapat mencakup pelacakan penjualan, kehadiran, dan pengembangan profil demografis audiens

Bukan hal yang aneh untuk menemukan rencana pemasaran, penggalangan dana, program, atau fasilitas yang didorong oleh keseluruhan rencana sPenggambaran yang lebih rinci dari jenis proses perencanaan ini ditunjukkan pada berusaha Gambar untuk Dalam memperluas contoh dokumen 5.3. basis perencanaan audiensnya. sebuah Dari keseluruhan perusahaan tujuan tari sedang tersebut, maka diutarakan tujuan yang lebih spesifik untuk meningkatkan persentase pembeli dan pendapatan tiket. Dari tujuan ini serangkaian rencana aksi yang lebih spesifik dikembangkan. Mungkin ada lebih banyak rencana aksi yang dibuat untuk tujuan ini. Gambar 5.3 dimaksudkan untuk memberikan contoh kecil dari opsi perencanaan yang dapat dieksplorasi oleh perusahaan tari. Sifat dinamis dari perencanaan, implementasi, dan penilaian sulit untuk disampaikan dalam satu diagram. Seperti yang digambarkan diagram, aliran proses mengarah kembali ke analisis dan penilaian. Untuk memiliki proses perencanaan yang dikelola secara efektif, dewan, staf, artis, dan calon pendukung harus jelas tentang apa yang ingin Anda capai. Secara umum, rencana yang diungkapkan melalui diagram seringkali lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh semua orang.

“Organisasi Kesenian dan Manajemen Kesenian memberikan garis besar rencana bisnis yang dapat disesuaikan dengan organisasi kesenian. Seperti yang akan Anda lihat, terlibat dalam membuat pernyataan misi, menetapkan tujuan, dan mengembangkan tujuan sangat mirip dengan format yang telah kita bahas dalam bab ini. Menjawab pertanyaan mengapa, siapa Anda, dan bagaimana Anda akan mencapai apa yang Anda katakan akan Anda lakukan sama pentingnya saat menulis rencana bisnis. Perencanaan top -down dan bottom-up Perencanaan top-down hanya mengacu pada proses di mana manajemen tingkat atas

menetapkan tujuan yang luas, kemudian manajemen tingkat menengah dan bawah menyusun rencana terperinci dalam struktur terbatas. Perencanaan bottom-up dimulai dengan pengaturan tujuan manajemen bawah dan menengah; manajemen atas menanggapi dengan dokumen perencanaan akhir yang mencerminkan masukan. Campuran dari pendekatan ini masuk akal bagi sebagian besar organisasi.

Perencanaan top-down bisa gagal jika manajemen atas tidak berkonsultasi dengan manajemen menengah dan bawah serta tenaga kerja saat menetapkan tujuan. Misalnya, dewan direksi dan direktur artistik sebuah perusahaan opera berencana untuk memperluas musim perusahaan dari 8 menjadi 16 minggu. Sebelum mencoba menerapkan rencana ini, harus meminta orang-orang di tingkat manajemen lainnya (manajer produksi, direktur pemasaran dan penggalangan dana) untuk mengevaluasi dampak dari perubahan ini. Manajemen tingkat menengah dan bawah akan diminta untuk menyiapkan laporan yang menunjukkan peningkatan biaya dan peningkatan pendapatan yang diantisipasi sebagai hasil dari rencana ini. Manajemen atas kemudian akan memiliki informasi yang diperlukan untuk menilai konsekuensi dari perluasan musim. Modifikasi dapat dibuat dalam rencana sebelum pelaksanaan akhir.

Perencanaan bottom-up murni cukup jarang karena biasanya merupakan proses yang sangat rumit. Terlalu banyak waktu staf dihabiskan untuk bertemu dan meninjau setiap detail dokumen perencanaan. Biasanya, proses tersebut mungkin dimulai dengan permintaan manajemen atas agar manajemen menengah dan bawah menyusun dokumen perencanaan untuk area atau departemen. Kesulitan mungkin timbul ketika manajemen menengah dan bawah tidak mendapat informasi yang baik tentang keseluruhan sumber daya keuangan organisasi, tujuan, dan sasaran. Faktanya, jika setiap orang dalam organisasi tidak memahami misi dan tujuan organisasi, proses perencanaan dari bawah ke atas ini justru bisa menjadi kontraproduktif. Perencanaan kontinjensi Seperti namanya, perencanaan kontinjensi menetapkan tindakan alternatif yang bergantung pada kondisi yang berbeda. Perencanaan kontinjensi paling efektif ketika titik pemicu dibangun ke dalam proses. Misalnya, kampanye langganan musim Anda dimulai pada bulan Maret. Anda berharap memiliki tingkat pembaruan 70 persen pada bulan Juli, tetapi box office melaporkan hanya pembaruan 40 persen pada 15 Juli. Anda sekarang akan mengaktifkan rencana darurat Anda untuk pengiriman surat dan media blitz lainnya.

Perencanaan krisis merupakan cabang dari perencanaan kontinjensi. Rencana untuk menghadapi krisis memang mendapat tempat di organisasi seni. Ini terutama benar ketika organisasi harus berurusan dengan media, pendukung, pelanggan, atau masyarakat umum. Misalnya, sebuah organisasi seni harus memiliki rencana yang siap diaktifkan jika terjadi kematian orang kunci seperti pendiri-direktur. Ini juga merupakan ide bagus untuk merencanakan krisis jika suatu organisasi memutuskan untuk menangani proyek kontroversial atau pilihan pemrograman. Organisasi seni terlalu sering mengalami kekacauan berbulan-

bulan dan bertahun-tahun karena tidak ada yang meluangkan waktu untuk memetakan rencana sebelum krisis melanda. Bahkan, kurangnya rencana krisis ironisnya dapat menyebabkan organisasi beroperasi dengan perencanaan krisis.

#### **E. Batas Perencanaan**

Salah satu produk sampingan dari pertumbuhan dan perkembangan seni di tahun 1960-an dan 1970-an adalah peningkatan yang stabil dalam organisasi yang mengembangkan rencana strategis. NEA membantu mendorong proses perencanaan terorganisir sebagai bagian dari mekanisme pendanaannya. Pada tahun 1980-an dan 1990-an kata “visioning” menjadi kata kerja dan ditambahkan ke kosakata perencanaan kami. Untuk mendapatkan pendanaan, organisasi seni harus menunjukkan bahwa memiliki visi dan proses perencanaan untuk dana yang minta. Meskipun tingkat sumber daya yang dialokasikan untuk perencanaan seni tidak pernah mencapai intensitas yang terjadi di dunia korporat, banyak organisasi seni menghasilkan rencana strategis yang tebal yang membutuhkan banyak waktu dan upaya untuk disusun.

Dalam *Management for Productivity*, John Schermerhorn mengutip tujuh alasan umum mengapa rencana organisasi gagal:

1. Manajemen puncak gagal membangun proses perencanaan formal ke dalam rutinitas operasi umum.
2. Orang-orang yang terlibat dalam perencanaan tidak terlalu ahli dalam perencanaan proses.
3. Data yang digunakan dalam pembuatan rencana tidak benar [atau tidak lengkap].
4. Sumber daya yang dibutuhkan tidak tersedia untuk mengeksekusi rencana.
5. Keadaan berubah karena peristiwa yang tidak terduga.
6. Anggota staf tidak mau berubah, dan berpegang pada rencana yang berubah tidak bekerja.
7. Anggota staf terjebak dalam rincian dan gagal mencapai tujuan rencana yang lebih luas.

Bagi banyak organisasi seni, kombinasi dari alasan-alasan ini dapat membatasi keberhasilan proses perencanaan. Misalnya, berbulan-bulan mungkin dihabiskan untuk mengembangkan dokumen perencanaan terperinci dengan bantuan konsultan luar, hanya untuk membuatnya menjadi tidak relevan karena perubahan dewan atau kepemimpinan artistik. Dalam banyak kasus, dokumen perencanaan terlalu rumit untuk diterapkan mengingat terbatasnya sumber daya kepegawaian organisasi. Nello McDaniel dan George Thorn menunjukkan dalam *Towards a New Arts Order* bahwa perencanaan seringkali “menempatkan satu beban dan gangguan lagi pada yang sudah terlalu terbebani.

## F. Pengambilan Keputusan Dalam Perencanaan

Agar setiap proses perencanaan berhasil, organisasi harus memiliki proses pengambilan keputusan yang terdefinisi dengan baik. Manajer seni yang baik (atau manajer mana pun, dalam hal ini) mengidentifikasi masalah yang harus dipecahkan, membuat keputusan tentang solusi yang tepat, dan menggunakan sumber daya organisasi untuk mengimplementasikan solusi tersebut. Pilihan, keputusan, dan pemecahan masalah Anda membuat ratusan keputusan setiap hari. Misalnya, Anda membuat pilihan untuk memakai mantel setelah (1) mengidentifikasi masalah (dingin); (2) menghasilkan alternatif (tidak memakai mantel, memakai dua sweater, memakai mantel ringan); dan (3) mengevaluasi alternatif-alternatifnya (tidak mengenakan mantel dan membekukan, atau dua sweater dan terlihat terlalu tebal). Proses ini mengarah pada pemecahan masalah (tetap hangat). Pemecahan masalah, kemudian, adalah “proses mengidentifikasi perbedaan antara keadaan aktual dan keadaan yang diinginkan dan kemudian mengambil tindakan.

Biasanya ada tiga gaya pemecahan masalah: penghindar masalah, masalah Dua gaya pemecah masalah, dan pencari pertama memerlukan sedikit penjelasan. gaya ketiga menggambarkan orang langka yang aktif keluar dan mencari masalah untuk dipecahkan. Pada waktu tertentu, kita semua mungkin pernah memamerkan sedikit dari masing-masing gaya ini. Pikirkan apakah salah satu dari gaya ini mendominasi pendekatan pemecahan masalah Anda atau tidak.

Saat mendekati masalah, akan sangat membantu untuk menentukan apakah Anda menghadapi masalah yang diharapkan atau tidak terduga. Misalnya, Anda harus berharap bahwa dari waktu ke waktu penonton akan muncul pada Sabtu malam dengan tiket pertunjukan hari Jumat. Anda harus memiliki solusi untuk masalah ini yang siap diaktifkan saat situasinya muncul. Masalah yang tidak terduga mungkin berupa asap yang masuk ke lobi dari motor yang terlalu panas di sistem sirkulasi udara. Dalam hal ini, Anda harus menilai alternatif Anda dengan cepat tanpa menimbulkan kepanikan.

Langkah-langkah dalam pemecahan masalah :

### 1. Identifikasi masalah

Bagaimana situasi sebenarnya? Apa situasi yang diinginkan? Apa yang menyebabkan perbedaan? Misalnya, magang Anda selalu terlambat dan Anda jelas ingin tepat waktu. Kamu harus pertama mencoba untuk menentukan mengapa terlambat. Apakah transportasi yang tidak memadai, jadwal kerja yang tidak tepat, tempat kerja yang tidak aman, beban kerja dan ekspektasi, atau atasan ?

### 2. Menghasilkan solusi alternative

Langkah ini sangat penting dan seringkali membutuhkan pemikiran imajinatif. Melanjutkan contoh, penyelidikan Anda terhadap situasi harus memungkinkan Anda mengumpulkan informasi sebanyak mungkin untuk mengevaluasi berbagai tindakan. Misalnya, Anda mungkin menemukan bahwa magang terlambat karena tidak

menyukai penyelia . merasa penyelia tidak teratur dan terkadang kasar secara verbal. Penyelidikan lebih lanjut mengungkapkan bahwa salah satu pekerja magang juga memiliki masalah sikap. Dia telah mengumpulkan orang lain untuk memperlambat pekerjaan dengan datang terlambat setiap hari.

3. Evaluasi alternatif dan pilih solusi

Anda mempertimbangkan untuk mengganti penyelia, pekerja magang, atau keduanya. Anda juga menilai ekspektasi beban kerja dan informasi relevan lainnya yang Anda kumpulkan tentang situasi tersebut. Solusi Anda mungkin membuang bantuan magang dan menugaskan kembali supervisor. Anda juga dapat mendaftarkan penyelia dalam lokakarya dua hari tentang keterampilan hubungan manusia.

4. Menerapkan solusi

Setelah berkonsultasi dengan orang lain dalam organisasi (mungkin ada beberapa masalah hukum atau antarpribadi yang tidak Anda duga sebelumnya), Anda menerapkan solusi Anda.

5. Evaluasi hasilnya dan lakukan penyesuaian

Anda memantau penyelia baru dan magang secara teratur, melakukan pembicaraan formal dan informal dengan semua pihak, dan memantau mantan penyelia magang. (Lihat Contoh Proses Pengambilan Keputusan dan Perencanaan untuk contoh lain tentang cara mendekati proses.)

Mendefinisikan masalah, membuat keputusan tergesa-gesa, dan menerima risiko Salah satu dari banyak kesulitan dalam pemecahan masalah adalah mendefinisikan masalah secara akurat. Orang sering salah mengidentifikasi gejala sebagai penyebab masalah. Misalnya, keterlambatan magang adalah gejala yang penyebabnya kemudian diidentifikasi. Dalam proses perencanaan, Anda dapat menciptakan banyak kesulitan tambahan jika Anda merumuskan tujuan berdasarkan masalah yang diidentifikasi secara tidak tepat. Sebagai contoh, penurunan penjualan langganan adalah gejala peringatan dari berbagai kemungkinan masalah. Penyebab utamanya mungkin antara lain judul acara, harga, jadwal, atau bahkan staf penjualan.

Kesulitan lain dalam pemecahan masalah adalah melompat ke solusi terlalu cepat. Solusi pertama tidak selalu merupakan solusi terbaik. Di sinilah mencoba ide pada orang lain dapat membantu. Sesi brainstorming kelompok dapat memberi Anda dimensi tambahan yang Anda butuhkan untuk menyelesaikan masalah. Misalnya, jika penyelia magang kebetulan adalah pasangan dari direktur artistik perusahaan teater, akan ada unsur risiko tambahan dalam keputusan Anda.

Menganalisis alternatif Mungkin pendekatan terbaik untuk menganalisis alternatif Anda adalah menuliskannya. Anda dapat membuat daftar alternatif hanya dengan membuat daftar semua alternatif yang Anda miliki dan menuliskan poin baik dan buruk dari setiap pilihan. Dengan memaksa diri Anda untuk menuliskan pilihan Anda, Anda mungkin melihat alternatif

lain atau konsekuensi dari suatu keputusan. Membuat Pilihan Akhir Setelah Anda menuliskan semua alternatif, Anda telah mencapai tahap membuat keputusan. Setelah semua dikatakan dan dilakukan, Anda perlu bertanya pada diri sendiri, Magang. Apakah keputusan benar-benar diperlukan? Apakah keputusan benar-benar diperlukan?

Perencanaan, seperti yang dijelaskan dalam bab ini, adalah serangkaian langkah logis yang dapat menghasilkan solusi kreatif untuk masalah. Salah satu fungsi manajer yang paling penting adalah memecahkan masalah. Cara terbaik untuk memecahkan masalah adalah memastikan bahwa perencanaan diintegrasikan ke dalam semua fase organisasi. Bagi seorang manajer seni, pernyataan misi dan visi organisasi merupakan elemen fundamental dalam proses perencanaan. Pernyataan misi dan visi bukanlah peninggalan sejarah yang harus diambil dari rak setahun sekali dan dibersihkan untuk rapat dewan. Sebaliknya, itu adalah pernyataan tujuan dan aspirasi organisasi, dan, oleh karena itu, kekuatan di balik semua pengambilan keputusan. Distribusi sumber daya untuk kinerja, produksi, pemasaran, penggalangan dana, dan administrasi harus dapat ditelusuri kembali ke pernyataan misi. Ketika mata rantai ini terputus, sebuah organisasi menemukan dirinya dalam perjuangan untuk memahami mengapa ia melakukan apa yang dilakukannya.

## **G. Ringkasan**

Perencanaan merupakan fungsi utama dari manajemen. Bagi organisasi seni, menciptakan pernyataan misi, visi, dan nilai-nilai yang mendefinisikan alasan, aspirasi, dan nilai-nilai inti yang dipegang merupakan langkah pertama yang penting dalam proses perencanaan. Rencana adalah pernyataan sarana untuk mencapai hasil. Seluruh proses perencanaan harus dengan jelas menyatakan tujuan organisasi dan membantu menentukan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana jangka pendek (di bawah satu tahun), rencana jangka menengah (satu sampai empat tahun), dan rencana jangka Panjang.

Rencana induk keseluruhan, yang biasanya disebut rencana strategis atau rencana jangka panjang, mendukung misi dan visi organisasi. Rencana strategis dapat menekankan stabilitas, pertumbuhan, penghematan, atau kombinasi dari semuanya. Proses perencanaan strategis menganalisis misi organisasi, visi, ulasan lingkungan eksternal, dan memeriksa kekuatan dan kelemahan organisasi. Di dalam rencana strategis, berbagai rencana operasional dirancang untuk mencapai tujuan tertentu. Rencana strategis menyiratkan prioritas telah ditetapkan untuk fokus pada tindakan yang paling penting untuk diambil. Rencana operasional mencakup rencana penggunaan tunggal dan tetap.

Ada lima langkah dalam perencanaan formal: mendefinisikan tujuan, menilai situasi saat ini, merumuskan opsi, mengidentifikasi dan memilih opsi, dan mengimplementasikan keputusan dan mengevaluasi hasilnya. Pendekatan perencanaan meliputi perencanaan top-

down dan bottom-up, perencanaan kontinjensi, dan perencanaan krisis. Organisasi dapat memperoleh manfaat dengan merumuskan rencana jika terjadi krisis.

#### **H. Pertanyaan dan Diskusi**

1. Menganalisis pernyataan misi/visi/nilai-nilai organisasi seni yang Anda kenal. Apakah sudah jelas dan to the point? Perubahan apa yang akan Anda buat pada pernyataan misi/visi untuk meningkatkan kejelasannya?
2. Apa strategi yang baik untuk diadopsi oleh sebuah organisasi seni jika bersifat nasional ekonomi dalam resesi dan itu mempengaruhi masyarakat?
3. Gunakan lima langkah proses perencanaan formal untuk merencanakan pribadi Anda sendiri rencana jangka pendek (untuk tahun depan) dan rencana jangka menengah (untuk dua sampai tiga tahun ke depan).
4. Teks manajemen sering mencatat bahwa pemecahan masalah dapat terjadi di lingkungan yang tidak pasti dan berisiko.
5. Bagaimana cara Anda mengimplementasikan lima langkah, proses pemecahan masalah sangat bergantung pada faktor-faktor yang mungkin tidak dapat Anda kendalikan ?

## BAB VII

# TAMPILAN SENI MEDIA DIGITAL BERDASARKAN REALITAS VIRTUAL DAN REALITAS

### **Pokok Pembahasan :**

- a. menjadi referensi evolusi industri seni digital display online
- b. studi lebih lanjut di bidang seni hiburan digital dalam bisnis desain showcase
- c. menyajikan realitas virtual yang adalah desain pameran seni media digital berbasis realitas teknologi dengan tujuan mengkaji tren konstruksi baru seni media online dalam konteks zaman yang ada dan pemanfaatan teknologi canggih.
- d. Memperkaya teori, keterampilan, dan sarana komunikasi budaya digital, membuka ruang dan visi yang lebih luas untuk komunikasi seni media digital.
- e. Memperkaya keterampilan komunikasi dan sarana komunikasi media digital.
- f. Memberikan ide dan metode yang fleksibel dan efisien untuk diseminasi seni media digital

Pembahasan ini memperkaya teori, keterampilan, dan sarana komunikasi budaya digital, membuka ruang dan visi yang lebih luas untuk komunikasi seni media digital, memperkaya keterampilan komunikasi dan sarana komunikasi media digital, dan memberikan ide dan metode yang fleksibel dan efisien untuk diseminasi seni media digital, yang memiliki arti praktis untuk mewujudkan diseminasi seni media digital yang aktif dan efektif. Metodologi. Metode dari makalah ini adalah dengan menggunakan teknologi panorama digital tiga dimensi realitas maya untuk mengeksplorasi tampilan seni media digital dan ekspresi seni media digital berupa augmented reality. Peran metode ini adalah untuk memecahkan masalah penempatan spasial objek 3D virtual dalam adegan nyata dan menilai model deteksi akhir, masalah pembuatan model untuk memenuhi daya komputasi AR, dan masalah interaksi adegan. Temuan Penelitian. Melalui perpaduan karya seni konten digital dan realitas virtual serta teknologi augmented reality, penelitian ini mengkaji dampak AR dan VR dalam seni digital dan menganalisis serta merangkum serangkaian strategi desain untuk proyek tampilan seni media digital. Hasilnya menunjukkan bahwa orang 33,6% lebih puas dengan tampilan VR dan AR daripada tampilan tradisional.

Salah satu proses desain kolaboratif berlangsung di pameran sejarah budaya Denmark di mana karyawan pameran, pengguna pameran, desainer digital, dan mitra profesional lainnya terlibat dalam pengembangan platform digital untuk mengumpulkan konten yang dibuat pengguna. Proses desain lainnya berlangsung di pameran seni Denmark di mana serangkaian aplikasi pameran digital dikembangkan dalam kolaborasi antara karyawan pameran, karyawan dari perusahaan desain digital dan, pada tingkat yang lebih kecil, pengguna pameran.

Dalam kedua proses desain, kami menemukan kontroversi mengenai pemahaman pengguna pameran dan bagaimana merancang untuk . Kontroversi ini terungkap dalam negosiasi situasi penggunaan, siapa pengguna target, dan bagaimana melibatkan . Melalui negosiasi pengguna, kami menunjukkan cara pemahaman yang berbeda tentang desain untuk pengguna berinteraksi dan saling menyempurnakan dalam proses desain. Kami menemukan bahwa negosiasi pengguna dalam proses desain sangat ditingkatkan dengan mengeksplorasi kontroversi secara diskursif dan material. Dengan latar belakang ini, kami sampai pada kesimpulan bahwa desain kolaboratif media pameran sangat diuntungkan dari metode desain yang secara eksplisit mengeksplorasi kontroversi dan negosiasi sosio-material .

#### **A. Kemajuan Teknologi**

Kemajuan teknologi telah membuat perubahan yang signifikan dalam kehidupan masyarakat, serta tingkat baru distribusi informasi dan tren media. Ketika teknologi dan seni konten online digabungkan, teknologi realitas virtual menjadi media transmisi seni dan bentuk ekspresi, serta desain media dengan aspek interaktif. Seni media digital adalah bentuk seni yang memungkinkan peserta melengkapi pengalaman interaktif ini melalui teknologi realitas virtual.

Artikel ini mengkaji dan mengkategorikan keadaan seni hiburan digital dan desain pameran saat ini di Amerika Serikat dan internasional, serta menawarkan beberapa saran untuk pengembangan dan penggunaan seni hiburan digital lokal di tampilan takik. Ini adalah berita yang menggembirakan bagi studi tentang bisnis seni hiburan digital Tiongkok. Pertumbuhan seni media digital akan mencapai babak baru dengan penggunaan teknologi virtual reality sebagai pembawa dan akan semakin terikat dengan kehidupan masyarakat, yang tentunya akan memiliki dorongan yang kuat bagi perkembangan seni rupa sejati. Seni multimedia tampaknya berada dalam proses perkembangan dan perubahan yang terus-menerus sebagai akibat dari titik balik dalam sejarah perkembangan kreatif manusia. Itu selalu menerobos batasan seni konvensional dan dengan cepat memperluas wilayah kerajaan seni, namun telah tumbuh mahakuasa dalam banyak hal. Konsekuensi dari penelitian ini sangat penting untuk mendefinisikan ulang dan mengendalikan gagasan seni penerbitan digital. Artikel ini menyelidiki berbagai jenis media baru digital dan menyoroti hubungan antara digitalisasi seni kontemporer dan seni hiburan digital. Makalah ini memungkinkan media digital untuk berinovasi dan mengembangkan seni tampilan dari perspektif yang berbeda, bersama-sama meningkatkan tingkat industri tampilan China, membuat aplikasi desain tampilan seni menjadi inovatif dan berkembang, dan membuat penelitian praktik khusus desain tampilan seni meningkat menjadi komprehensif. penelitian teoretis. Pertumbuhan seni media digital pada akhirnya akan mendorong aplikasi bisnis sektor display dan industri lainnya. Artikel ini membahas pengaruh dan nilai seni media digital terhadap komunikasi budaya dari perspektif komunikasi dan seni. Sekaligus menganalisis bahasa desain, karakteristik estetika, dan

manifestasi budaya dalam seni media digital dari perspektif seni, psikologi estetika, dan psikologi kognitif. Ringkasnya, induksi paradigmatik, induksi karakteristik, dan dampak komunikasi dari perubahan produksi seni media digital adalah inovasi utama dari studi ini.

## **B. Pekerjaan Terkait**

Seni media digital adalah bentuk seni yang muncul. Realitas virtual dan teknologi augmented reality adalah teknologi yang sedang berkembang, dan kombinasi keduanya dapat menimbulkan efek yang tidak terduga. Di ranah bedah laparoskopi, Bastug meneliti penggunaan teknologi virtual reality. Dia menguji tingkat koordinasi bedah dari dokter penguji menggunakan teknologi realitas virtual dan membandingkan kinerja dokter yang berbeda. Hasil eksperimennya menunjukkan bahwa penilaian keterampilan laparoskopi didasarkan pada parameter yang diukur oleh simulator [1]. Kihonge menjelaskan proses sintesis untuk merancang mekanisme ruang 4C dalam lingkungan virtual, dan dia mengembangkan perangkat lunak yang juga memungkinkan banyak pengguna untuk membuat jaringan dan berbagi mekanisme yang dirancang. Dibandingkan dengan menggunakan antarmuka mesin manusia tradisional (HCI), realitas virtual memungkinkan pengguna untuk melihat dan berinteraksi dengan model digital dengan cara yang lebih intuitif [2]. Freeman meneliti penggunaan realitas virtual dalam pengelolaan depresi, skizofrenia, penyalahgunaan zat, dan gangguan makan. Menggunakan realitas virtual dan lingkungan interaktif yang dihasilkan komputer, dia berulang kali mengalami situasi masalah orang dengan penyakit mental yang berbeda dan belajar bagaimana mengatasinya melalui psikoterapi berbasis bukti. Metode penelitiannya memiliki implikasi penting untuk perawatan kesehatan mental [3]. Sucipto membuat materi pembelajaran dengan panduan gerakan tinju imersif. Pendekatan tersebut lebih disukai daripada metode manual lama karena media pembelajaran berupa visualisasi video animasi berbasis Android yang memberikan arahan untuk gerakan-gerakan dasar tinju. Aplikasi pelatihan aksi tinju 3D AR dapat secara efektif membantu petinju untuk menghafal tindakan selama latihan [4]. Penelitian Ayu ditujukan untuk meningkatkan pengetahuan literasi seni siswa sekolah dasar, dan dia mengadopsi metode R&D tipe ADDIE untuk melakukan langkah-langkah eksperimental analisis, desain, pengembangan, implementasi, dan evaluasi. Dia mensurvei pengguna online untuk membangun kegunaan media pembelajaran ini, dan dia sampai pada kesimpulan bahwa media terapan berbasis realitas yang disempurnakan dapat berhasil meningkatkan literasi kreatif siswa [5]. Moreno mengusulkan bahwa penggunaan media baru oleh manusia dapat menciptakan ruang komunikasi yang bebas hambatan, di mana peran seniman terdilusi dan publik menjadi pengguna utama ruang seni tersebut. Dia juga mengusulkan bahwa satu-satunya cara efektif untuk melindungi seni adalah dengan mencapai pelestarian seni secara permanen melalui teknologi digital [6].

### C. Realitas Virtual dan Realitas Tertambah

Teknologi Panorama 3D Digital Realitas Virtual. Sangat penting untuk memiliki pemahaman teoretis tentang domain komputasi pencitraan kamera dan model transformasi gambar yang dihasilkan sebelum menjelajahi strategi pembuatan panorama. Ini adalah dasar untuk menghasilkan gambar panorama. Singkatnya, model transformasi gambar secara intrinsik terkait dengan geometri pencitraan kamera, dan adalah representasi eksternal yang berbeda dari jenis konsep yang sama. Arsitektur pencitraan kamera dapat digunakan untuk menentukan metodologi baru antara gambar yang dikumpulkan. Demikian pula, postur geometris sensor selama pencitraan dapat disimpulkan secara reversibel menggunakan informasi dari model yang dikembangkan di antara gambar. berfungsi sebagai dasar matematika untuk pendaftaran dan penjahitan gambar. Sebelum penjahitan gambar, model hubungan konversi gambar yang sesuai harus dipilih berdasarkan koneksi geometrik pencitraan kamera. Kemampuan untuk menguasai geometri pencitraan sensor juga merupakan prasyarat untuk penjahitan gambar. Oleh karena itu, sebelum membahas teknologi produksi panorama, disajikan teori hubungan transformasi antara geometri pemindaian kamera dan gambar [7, 8].

Model pencitraan kamera yang disederhanakan biasanya mengadopsi prinsip pencitraan lubang jarum. Ini juga dikenal sebagai proyeksi perspektif. Bagian ini hanya akan menyimpulkan bentuk lengkap dari rumus proyeksi perspektif, yang menggambarkan pemetaan titik ruang tiga dimensi ke piksel bidang dua dimensi, serta memperkenalkan koordinat Car tesian dunia, sistem koordinat kamera, dan koordinat bidang gambar yang semua terlibat. Alam semesta abadi dan sistem koordinat kamera ditunjukkan secara skematik pada Gambar 1. Dalam fotogrametri, dampak antarsistem juga dikenal sebagai sistem koordinat fotogrametri permukaan, dan diwakili oleh  $\delta X_w, Y_w, Z_w$ . Asal terletak pada titik tertentu di tanah adegan pemotretan, sumbu X konsisten dengan arah horizontal tajuk, sumbu Y berlawanan dengan sumbu X, sumbu Z vertikal ke atas, dan sumbu X, Sumbu Y, dan Z membentuk sistem koordinat benua kanan. Sistem penyesuaian yang masuk akal direpresentasikan sebagai  $\delta X_c, Y_c, Z_c$ , dengan titik asal menjadi titik optik kamera, sumbu optik menjadi sumbu  $Z_c$ , dan memang bidang yang ditentukan oleh sumbu  $X_c$  dan  $Y_c$  sejajar dengan bidang melihat. Kamera diposisikan pada posisi tertentu dalam lingkungan tiga dimensi subjektif. Sistem sinkronisasi dunia dan sistem koordinat foto tidak selalu sejalan, dan ada hubungan translasi dan rotasi di antara keduanya. Matriks 44 dapat digunakan untuk mengilustrasikan hubungan ini dalam koordinat sekunder.

### D. Kontroversi Pameran Desain

Kontroversi sebelumnya telah disajikan dalam kaitannya dengan pameran dan desain sebagai alasan yang menantang serta sarana yang produktif. Sedangkan fokus pada kontroversi dalam studi pameran terutama dianggap materi pelajaran pameran dan penciptaan

pengetahuan pameran, penelitian desain telah menekankan kontroversi muncul dalam proses desain sebagai potensi untuk pengembangan inovasi.

Selama dekade terakhir, beberapa penelitian (Cameron & Kelly 2010; Lynch 2013; Tøndborg 2013) telah mempresentasikan dan mendiskusikan pameran sebagai forum kontroversi, 'topik hangat' dan pertukaran makna konfliktual. Tujuan pengungkapan kontroversi sebagai bagian dari praktik pameran tampaknya sesuai dengan berbagai argumen yang berbeda. Terutama dikatakan bahwa materi pelajaran dan penciptaan pengetahuan pameran sering kontroversial pada tujuannya sendiri, menangani, misalnya, masalah kolonial (Henningsen 2010; Lynch & Alberti 2010), penyalahgunaan (Hamran & Lange 2013; Tinning 2013), fiksi pornografi anak (Mortensen & Vestergaard 2011), Perang Dunia II (Macdonald 2009; Nielsen & Ringskou 2013) dan perubahan iklim (Einsiedel & Einsiedel 2004; Cameron & Kelly 2010; Meyer 2010).

Ketika menyajikan isu-isu seperti itu, pameran mau tidak mau terlibat dengan penciptaan pengetahuan yang berkaitan dengan identitas atau isu-isu etika, emosional, sosial atau politik yang paling sering terbuka untuk pendekatan, argumen dan cara berlatih yang saling bertentangan. Kontestasi dan kontroversi seperti itu disarankan sebagai pengungkapan dan penekanan yang lebih baik daripada dihindari dan dilewati (Lynch & Alberti 2010). Pada saat yang sama, kontroversi disajikan sebagai sarana produktif untuk melibatkan audiens 'dalam merumuskan pengetahuan baru; dalam memberikan kontribusi yang berarti bagi perdebatan-perdebatan saat ini untuk beroperasi secara lebih efektif dalam masyarakat yang semakin pluralistik' (Cameron 2010: 53).

Dengan demikian, kontroversi dipandang sebagai prasyarat dan sarana untuk praktik pameran, sesuatu yang perlu diperhatikan pameran serta sesuatu yang dapat dikerjakan pameran saat mengembangkan pengetahuan dalam hubungan dengan masyarakat sekitarnya. Seperti yang akan kami uraikan lebih lanjut nanti, kontroversi yang dibahas dalam bab ini terkait dengan topik yang lebih duniawi daripada yang dijelaskan di atas, yaitu kontroversi mengenai pemahaman pengguna pameran dan bagaimana merancang untuk . Kontroversi ini dengan demikian terkait dengan masalah desain yang terungkap dalam proses desain kolaboratif yang terjadi 'di belakang layar' (Macdonald 2002) dari pameran yang dipelajari, dan cara menanganinya memengaruhi media pameran yang sedang dikembangkan.

Sejak tahun 2008, Bruno Latour menyarankan bahwa desainer harus lebih mengorientasikan diri pada kontroversi sosio-material yang menjadi bagian dari objek yang dirancang (Bannon & Ehn 2013). Dengan menggunakan istilah sosio-material, Latour menekankan bahwa objek adalah hibrida yang mengikat banyak manusia dan non-manusia, diskursif dan material, substansi bersama-sama dan sementara itu '[memicu] kesempatan baru untuk berselisih dan berselisih dengan penuh semangat' (Latour 2005: 5) . Objek yang dirancang dengan demikian merakit dan mengekspos perbedaan.

Menurut Latour, proses desain harus direncanakan untuk membuat terlihat bagaimana objek – daripada menjadi fakta – dibangun oleh dan membangun beragam hal yang menjadi perhatian, dan dengan demikian meminta perhatian terhadap situasi penggunaan yang beragam. Khususnya di bidang Desain Partisipatif (PD), pendekatan ini telah dianut dan pada saat yang sama diakui sebagai praktik yang sudah berlangsung, karena proses PD selalu berkembang di seputar beragam masalah yang menjadi perhatian (Telier 2011). Namun, pemikiran Latour tentang hal-hal yang menjadi perhatian dan kontroversi diskursif dan materialnya, meminta fasilitasi eksplisit dari kepentingan kontroversial dalam proses di mana suatu objek dibangun (Bannon & Ehn 2013). Juga, ia menyerukan pemikiran objek desain sebagai sesuatu yang mampu menangani, atau hidup berdampingan dengan, hal-hal kontroversial yang menjadi perhatian. Berpikir desain dengan cara ini mengarah pada pemikiran objek desain tidak hanya sebagai sesuatu yang heterogen (Mol 2002) menanggapi berbagai situasi pengguna, tetapi juga sebagai sesuatu yang berpusat di sekitar kontroversi diskursif dan material yang diberikan. Yang penting, kontroversi tidak harus diselesaikan. Sebaliknya, harus dikenali, ditangani dan dikonfigurasi untuk hidup berdampingan.

Ini telah dibayangkan dengan mengacu pada pendekatan 'agonistik' Chantal Mouffes untuk memahami demokrasi, yang menekankan 'kontroversi konstruktif di antara "musuh" yang memiliki masalah-masalah yang saling bertentangan tetapi juga menerima pandangan lain sebagai 'sah' (Telier et al. 2011: 187) . Dalam kerangka PD, 'perjuangan agonistik' seperti itu dapat diungkapkan sebagai aktivitas 'bersemangat, imajinatif, dan terlibat' yang mengarah pada 'inovasi kreatif daripada proses pengambilan keputusan yang rasional' (Telier et al. 2011:187). Dengan cara ini, PD merangkul kontroversi sebagai sarana menuju inovasi kreatif. Seperti dalam studi pameran, kontroversi dalam penelitian desain dengan demikian dilihat sebagai prasyarat, konstruksi dan pemicu potensial pengetahuan dan inovasi.

Sehubungan dengan pameran, peneliti yang mempelajari desain telah membawa perhatian pada ko- eksistensi dan kontroversi konsekuensial, misalnya, komunitas praktik yang berbeda (Hansen & Moussouri 2004; Lee 2004; Moussouri 2012), cita-cita teori kurikulum (Lindauer 2005) dan nilai-nilai (Davies 2011; Davies, Patona, & O'Sullivan 2013) dalam proses desain pameran. Sejalan dengan ini, Sharon Macdonald (2002) mengemukakan gagasan bahwa kontroversi desain pameran sering mengatur negosiasi pengguna pameran dan kebutuhan . Seperti yang dijelaskan Macdonald (2002), negosiasi ini sering menyiratkan bahwa karyawan pameran dan desainer 'secara virtual' mewakili pengguna dalam proses desain daripada pengguna yang 'secara faktual' menjadi bagian dari proses ini.

Dalam kajiannya tentang proses desain pameran, Macdonald (2002) menampilkan bagaimana aneka 'konstruksi virtual pengunjung' menyebabkan 'ketidakpastian' mengenai tujuan dan sarana dalam karya pameran. Kasus desain kami juga mencontohkan sentralitas kontroversi dan negosiasi mengenai pemahaman pengguna pameran dalam proses desain pameran, terutama negosiasi tentang siapa pengguna media pameran itu dan bagaimana

menargetkan . Kami mengeksplorasi kehadiran pengguna 'virtual' dan 'faktual' agar dapat mendiskusikan dan memperluas wawasan ini dalam kaitannya dengan metode desain pameran yang konkret.

Dalam bab ini, kami lebih jauh ingin menekankan pentingnya eksplorasi diskursif dari kontroversi maupun eksplorasi material dari kontroversi untuk negosiasi mengenai pengguna pameran. Dalam orientasi sosio-material ini (Latour 2005), titik sentralnya adalah menyoroti hubungan antara eksplorasi diskursif dan material dan bagaimana hal ini dapat dilihat dan digunakan sebagai metode desain konkret untuk inovasi media pameran. Studi lain juga menekankan relevansi eksperimen fisik dalam hal kontroversi desain, mengacu pada, misalnya, sketsa, prototyping dan/atau artefak material (misalnya Perry & Sanderson 1998; Henderson 1999; Brereton & McGarry 2000; Eckert 2001; Suchman, Trigg & Blomberg 2002; Lee 2004), tetapi hanya sedikit penelitian (misalnya Lowe & Stuedahl 2014; Stuedahl & Smørdal 2015) menyentuh hubungan antara eksplorasi diskursif dan material dari kontroversi dalam konteks desain pameran. Bab ini berusaha untuk melakukan hal itu dengan menampilkan analisis dari dua proses desain pameran kolaboratif dan membahas bagaimana eksplorasi diskursif dan material kontroversi mengenai situasi penggunaan kurang lebih secara eksplisit digunakan sebagai metode desain untuk meningkatkan negosiasi pengguna pameran, menghasilkan inovasi media pameran.

## **E. Deskripsi Kasus**

Studi kedua berlangsung di pameran seni di mana serangkaian aplikasi pameran digital dikembangkan dalam interaksi antara karyawan dari berbagai departemen pameran seni (pendidik, kurator, spesialis komunikasi, dll.), karyawan dari perusahaan desain digital dan, pada tingkat yang lebih kecil, pengguna pameran. Lebih khusus lagi, para peserta mengembangkan tiga aplikasi untuk tiga pameran seni visual modern yang berbeda dengan tujuan 'untuk merevolusi' meningkatkan komunikasi pameran dengan mengganti media lain, misalnya, layar, teks dinding dan pamflet' dan 'untuk memperluas kualitas pengalaman off-site dan on-site yang akan meningkatkan aksesibilitas ke pameran.

Dua aplikasi pertama yang dikembangkan ditujukan untuk pameran sementara dan proses pengembangannya masing-masing memakan waktu sekitar dua bulan dan empat bulan. Aplikasi ketiga dimaksudkan untuk pameran permanen dan, karena tidak terdesak oleh tenggat waktu pameran, para peserta memilih untuk menghabiskan waktu sekitar sebelas bulan untuk mengembangkannya. Dibandingkan dengan kasus lain, pengguna pameran tidak secara permanen menjadi bagian dari kelompok pengembangan. Sebaliknya, terlibat dalam tiga proses pada contoh tertentu. Pada proses pertama, pengguna pameran diundang ke bengkel uji, di mana menguji prototipe aplikasi yang sedang dikembangkan. Dalam dua proses terakhir, pengguna pameran diundang ke lokakarya ide, sebelum ide dan prototipe

konkret diproduksi. Dengan demikian, keterlibatan pengguna cukup berbeda dalam dua kasus yang diteliti, begitu pula sifat kontroversi yang terungkap.

Secara metodis, kedua kasus tersebut diikuti selama lebih dari satu tahun oleh dua peneliti yang berbeda, keduanya menggunakan metode etnografi, seperti partisipasi, observasi, wawancara dan pengumpulan bahan (misalnya sketsa desain, gambar dan peta). Di pameran sejarah budaya, peneliti memiliki peran yang sangat partisipatif, terlibat dalam perencanaan dan fasilitasi proses desain, sedangkan peneliti di pameran seni memiliki peran yang lebih observasional.

Pada bagian berikut, data dari dua proses desain dianalisis; pertama, dengan berfokus pada eksplorasi diskursif kontroversi dalam dua proses desain dan, kedua, dengan berfokus pada eksplorasi material kontroversi. Meskipun kami melihat eksplorasi diskursif dan material dari kontroversi sebagai konfigurasi sosio-material yang sangat terjalin, kami menemukan perbedaan ini berguna untuk tujuan analitis.

Pengetahuan faktual versus pengetahuan berbasis pengalaman: Peta Sejarah Batu Denmark Selama proses desain kolaboratif yang mengarah ke Peta Sejarah Batu Denmark, satu kontroversi khususnya secara eksplisit dibentuk. Kontroversi ini kembali mempertimbangkan apakah platform digital harus dirancang sebagai pemetaan faktual dan ensiklopedis atau sebagai platform untuk memetakan pengalaman musik rock. Peserta yang diundang mewakili berbagai kontributor potensial dan pengguna platform digital, seperti tiga penggemar rock muda, mantan musisi rock, pemilik tempat musik, jurnalis rock, pustakawan rock, arsip lokal, desainer digital dan dua pegawai pameran (seorang kurator sejarah dan ahli komunikasi). Awalnya, kelompok itu didesak untuk menceritakan kisah sendiri tentang tempat-tempat musik rock di Denmark. Dengan cara ini, proses desain direncanakan untuk mengeksplorasi situasi pengguna yang dianggap sebagai pusat The Map of Danish Rock History, yaitu, untuk menceritakan kisah tentang tempat-tempat sejarah rock Denmark.

Kisah-kisah yang disajikan dalam lokakarya pada tahap awal proses desain memiliki cakupan yang beragam. Beberapa menyajikan pandangan pribadi dan kenangan tempat-tempat tertentu. Misalnya, seorang peserta muda menggambarkan bagaimana dia menunggu berjam-jam untuk band datang sambil membuat t-shirt bandnya sendiri dan bagaimana dia kemudian naik ke atas panggung untuk bernyanyi bersama idolanya. Kisah-kisah lain lebih jauh dari yang menceritakannya: potret sebuah bioskop tertentu yang pernah digunakan untuk *hit* radio besar Denmark; gambaran kegiatan yang berkaitan dengan musik rock di daerah perkotaan tertentu selama tahun 1960-an. Sementara cerita pertama diceritakan oleh seorang peserta yang mewakili penggemar rock, yang terakhir diceritakan oleh peserta yang masing-masing mewakili jurnalis rock dan arsiparis lokal.

Dengan demikian, proses desain menghadirkan berbagai hal yang menjadi perhatian terkait dengan menceritakan kisah tempat-tempat budaya rock Denmark, dan platform digital, di satu sisi, diartikulasikan sebagai faktual dan, di sisi lain, sebagai berbasis pengalaman.

Tetapi bagaimana kedua pendekatan ini bisa hidup berdampingan tidak secara eksplisit dibahas oleh kelompok yang berkolaborasi pada saat ini. Pada tahap awal proses desain, pendekatan yang berbeda seperti bagaimana pengguna platform digital harus memetakan dan memahami tempat-tempat budaya rock Denmark dan, dengan demikian, pengguna mana yang harus melakukan ini, dapat hidup berdampingan secara damai (Mol 2002) , meskipun secara samar.

Kemudian dalam prosesnya, kedua pendekatan ini secara bertahap berkembang menjadi pendekatan yang semakin bertentangan. Misalnya, jurnalis rock mengartikulasikan satu pendekatan yang mendukung perspektif pemetaan faktual: Søren (jurnalis rock): Saya hanya akan mulai dengan menghubungi organisasi Anda [mengalamatkan pemilik tempat, juga anggota organisasi tempat musik Denmark] dan berkata, 'kami membutuhkan bantuan Anda untuk menempatkan semua tempat di Denmark di peta, semua berhubungan dengan organisasi Anda'. [...] Ini akan menjadi titik awal. Dan sebelum platform diluncurkan, Anda jelas telah membangun beberapa lapisan dengan cerita seperti milik Anda [anekdot pribadi], itu akan berakhir dengan anekdot spesifik ketika pengguna telah mencapai tempat-tempat tertentu di peta.

Sementara pendekatan jurnalis rock tampak praktis dan pragmatis, hal itu juga tampaknya memiliki implikasi untuk desain dengan menyerukan desain untuk memfasilitasi kontribusi konten yang sudah dibuat, misalnya, gambar arsip, video, audio dan dokumentasi lainnya. Mengikuti saran ini, anekdot pribadi bisa kemudian dilampirkan ke materi yang diunggah oleh tempat yang, dalam versi ini, dipandang sebagai kontributor utama platform. Saat versi The Map of Danish Rock History diartikulasikan – khususnya oleh jurnalis rock – peserta lain merasa terdorong untuk menantangnya. Para peserta ini tertarik untuk memberikan kontribusi pengguna anekdot pribadi peran yang lebih sentral dalam pemetaan digital. berpendapat bahwa pengetahuan berbasis pengalaman berbeda dari sekadar memberikan tambahan pada dokumentasi faktual tempat-tempat batu Denmark. Ini misalnya dapat didengar dalam ekspresi Claus, yang menekankan perspektif pribadi sebagai elemen penting untuk platform digital masa depan: Claus (pemilik tempat): Saya pikir penting untuk mendapatkan cerita pribadi dan eksdot karena saya belajar paling baik melalui anekdot. Jika ada seorang guru yang memiliki beberapa cerita bagus untuk beberapa masalah, beberapa cerita pribadi, maka saya terjebak olehnya. Tidak ketika itu hanya beberapa fakta mekanis, saya hampir bisa mengatakan [tertawa].

Jadi, sebagai reaksi terhadap saran untuk mengambil titik awal praktis dalam materi yang sudah ditemukan di tempat, Claus (bersama dengan beberapa peserta lain) berpendapat bahwa cerita pribadi dan anekdot tentang pengalaman dengan musik rock harus penting untuk Peta Sejarah Batu Denmark. Pendekatan jurnalis rock ditemukan agak mekanis dalam fokusnya pada dokumentasi faktual dan materi arsip. Sebaliknya, desain digital harus, dalam pandangan partisipan tersebut, dibangun sedemikian rupa untuk melibatkan pengguna dalam

bercerita dan memberikan dokumentasi pengalaman sendiri dengan musik rock. Berkontribusi pada peta harus lebih banyak tentang penceritaan pribadi daripada tentang penyajian materi arsip.

Di kemudian hari, jurnalis rock menyempurnakan versinya dari *The Map of Danish Rock History* dengan mempertimbangkan anekdot pribadi sebagai bagian yang lebih diprioritaskan dari pemetaan. Oleh karena itu, ia menyarankan untuk mengartikulasikan kembali anekdot sebagai sesuatu yang harus menggambarkan karakter unik dari tempat tertentu: Anekdote pribadi tentang konser yang luar biasa harus menjadi bagian dari pemetaan hanya jika itu berkontribusi untuk menggambarkan bagaimana lokasi yang diberikan secara unik mementaskan pengalaman ini.

Beberapa peserta menemukan pendekatan ini tidak termasuk. Seorang peserta yang mewakili penggemar rock muda mengatakan bahwa dia tidak akan dapat menghasilkan konten di platform digital masa depan jika kriteria tersebut digunakan. Pemilik tempat setuju dan mengatakan bahwa cerita seperti yang dibayangkan oleh jurnalis rock akan menuntut pendekatan yang hampir akademis untuk pemetaan. Pada saat yang sama, spesialis komunikasi pameran, Lise, menambahkan: 'Musik adalah tentang perasaan dan pengalaman', dan, untuk meringkasnya, pemilik tempat, Claus, mengatakan: 'Ini adalah pengalaman musik live, yang seharusnya pusat pemetaan, itulah isu sentral dari tempat-tempat musik rock.'

Kontroversi tersebut membawa serta keterlibatan dari para peserta untuk memperbaiki dan berinovasi versi tentang situasi penggunaan yang terkait dengan *The Map of Danish Rock History*. Dengan mengaitkan dan menentang dua pendekatan terhadap desain platform digital, grup tersebut saling menyempurnakan klaim mengenai pengguna platform digital. Apa yang dimulai sebagai beberapa cerita tentang tempat-tempat budaya rock Denmark.

Berkembang menjadi diskusi konseptual tentang desain platform digital: Haruskah prioritas utama dan titik awal *The Map of Danish Rock History* adalah mendorong orang-orang dari tempat tersebut untuk mengumpulkan dokumentasi faktual atau haruskah itu berpusat di sekitar mendorong pengguna untuk menceritakan anekdot tentang musik live dan dengan demikian menjadi masalah pengetahuan pengalaman? Kontroversi ini membantu mengembangkan kriteria untuk pendekatan baik mengapa pengguna akan termotivasi untuk berpartisipasi di platform: minat untuk membuat dan mengonsumsi potret faktual tempat-tempat rock atau minat untuk menjadi kontributor dan pengguna anekdot pribadi. Dengan menemukan jawaban atas pertanyaan seperti itu, peserta desain secara bertahap menyempurnakan visi dan argumen untuk setiap pendekatan. Penyempurnaan visi terjadi karena visi dan gagasan ditantang dalam kontroversi antara berbagai hal yang menjadi perhatian. Kontroversi ini tidak selalu merupakan oposisi rasional dan logis, melainkan kontroversi yang dipraktikkan dari proses desain kolaboratif yang ada. Ini mungkin atau mungkin tidak terungkap dalam kasus lain, dengan peserta desain lainnya, kegiatan dan hal-hal yang menjadi perhatian. Pada saat yang sama, terlihat bahwa beberapa peserta secara

khusus mendukung situasi pengguna di mana dapat membayangkan diri ambil bagian. Dengan demikian, dimasukkannya 'pengguna faktual' (Macdonald 2002) dalam proses menyebabkan kontribusi diskursif untuk negosiasi yang entah bagaimana mewakili masalah yang menjadi perhatian pengguna. Dengan demikian, negosiasi tidak murni didasarkan pada 'konstruksi virtual pengguna' (Macdonald 2002). Sementara itu, hal-hal yang menjadi perhatian para pengguna – bermacam-macam apa adanya – terbentuk dalam situasi proses seperti halnya berasal dari hubungan dan pengalaman para partisipan dengan musik rock pada umumnya.

Kelompok sasaran sempit versus kelompok luas: Kasus pameran seni Dalam kasus pameran seni, satu kontroversi khususnya secara eksplisit muncul dalam desain kolaboratif antara karyawan pameran dan desainer digital. Kontroversi ini tidak secara langsung terkait dengan situasi penggunaan yang berbeda, seperti yang terjadi dalam proses kolaboratif yang mengarah ke *The Map of Danish Rock History*. Sebaliknya, para peserta dalam kasus pameran seni prihatin dengan diskusi meta-level tentang apakah 'kelompok sasaran' harus didefinisikan secara sempit atau luas.

Berbeda dengan kasus pertama, argumen yang berlawanan dalam hal kontroversi tidak hidup berdampingan secara damai pada awalnya – ini menjadi jelas pada pertemuan pertama dalam prosesnya. Sebelum pertemuan ini, para peserta hanya berdiskusi kecil tentang proyek tersebut. Namun, aplikasi untuk pendanaan telah ditulis – terutama oleh karyawan pameran – dan, dalam aplikasi ini, dinyatakan bahwa kelompok tersebut akan melibatkan 'empat kelompok fokus yang mewakili kategori audiens yang berbeda: Kelas sekolah, klub anggota pameran, keluarga dan anak muda. rakyat'. Keterlibatan kelompok pengguna yang luas dan beragam secara jelas divisualisasikan dalam aplikasi untuk pendanaan, sehingga mempertahankan pendekatan dalam hal menargetkan kelompok pengguna yang luas. Proyek ini diberikan uang berdasarkan aplikasi ini tetapi, pada pertemuan pertama, digital desainer dari perusahaan desain sangat mempertanyakan alasan kelompok pengguna yang terdiri dari banyak orang yang disebutkan: 'Tetapi apakah kelompok sasaran yang ingin Anda ajak berkomunikasi? Apakah pengguna akhir seperti yang Anda definisikan?' begitu Julia, salah satu desainer bertanya kepada karyawan pameran. Sebaliknya, cita-citanya adalah kelompok sasaran yang didefinisikan secara lebih sempit: 'Kami tidak dapat membuat solusi digital yang menarik bagi semua orang sehingga Anda harus berani membuat pilihan [...] dan kemudian kami dapat bekerja dengan kelompok sasaran lain di proyek berikutnya.'

Sepanjang seluruh proyek, argumen untuk satu atau pendekatan lain terus disempurnakan. Dalam proses pengembangan aplikasi kedua, argumen untuk kelompok sasaran yang didefinisikan secara luas menyatakan bahwa pameran diwajibkan oleh hukum untuk menarik semua orang dan bahwa jumlah pengguna potensial pameran terlalu kecil untuk ditargetkan secara sempit. Dalam proses pengembangan aplikasi ketiga, lebih lanjut dikatakan bahwa pameran memiliki komitmen demografis untuk menarik secara luas dan bahwa definisi

kelompok sasaran ditambahkan dalam logika pemasaran deterministik, fungsionalistik tanpa ruang untuk sikap bersahaja, main-main, dan kejutan. Pada saat yang sama, argumen yang mendukung kelompok sasaran yang didefinisikan secara sempit menyatakan bahwa 'sangat penting' untuk menentukan kelompok sasaran sehingga solusinya menjadi intuitif dan mudah digunakan dan, kemudian, bahwa itu 'sangat diperlukan' untuk membuat pilihan tentang kelompok sasaran. Dengan demikian, argumen untuk satu atau pendekatan lain ada di seluruh proyek, dan kontroversi umumnya diartikulasikan lebih dan lebih kuat.

Sementara tampaknya ada kecenderungan bagi orang-orang pameran untuk memperdebatkan kelompok sasaran yang didefinisikan secara luas dan desainer digital untuk kelompok sasaran yang ditentukan secara sempit, dikotomi ini terbukti terlalu sederhana. Argumen untuk satu atau pendekatan lain dapat ditemukan di kedua kubu dan para peserta memosisikan diri secara berbeda tergantung pada situasi tertentu. Ini kontras dengan oposisi yang lebih jelas antara kelompok (atau orang) yang berbeda dalam proses menuju The Map of Danish Rock History. Lebih jauh, meskipun argumen untuk satu atau pendekatan lain terus disempurnakan sepanjang proses, argumen yang menjembatani kedua belah pihak juga diperkenalkan secara diskursif dalam proses pengembangan aplikasi kedua dan ketiga dalam kasus pameran seni. Misalnya, dalam mengembangkan aplikasi kedua, seorang kurator dari pameran dengan ragu-ragu menyatakan:

Maria (kurator, pameran): Saya bisa membayangkan memiliki kelompok sasaran yang sangat spesifik seperti yang Anda [para desainer digital] katakan, dan saya sangat terbuka untuk itu; baik, saya ingin membicarakannya, tetapi Anda benar-benar memiliki pengalaman yang jauh lebih konkret dalam hal kelompok mana yang mungkin bermanfaat untuk dipilih. Selain itu saya ingin jika itu terlihat oleh khalayak luas; bahwa itu ada dan bahwa dapat berpartisipasi jika menginginkannya meskipun bukan kelompok sasaran.

Penggunaan media baru oleh manusia dapat menciptakan ruang komunikasi yang bebas hambatan, di mana peran seniman terdilusi dan publik menjadi pengguna utama ruang seni tersebut. Dia juga mengusulkan bahwa satu-satunya cara efektif untuk melindungi seni adalah dengan mencapai pelestarian seni secara permanen melalui teknologi digital.

## **F. Tampilan Seni Media Digital Augmented Reality**

Fitur utama dari sistem AR adalah menyediakan pose spasial waktu nyata untuk objek virtual yang perlu ditumpangkan. Dikombinasikan dengan adegan nyata dan interaksi manusia-komputer, ia dapat berinteraksi dan melihat objek dalam adegan virtual [9]. Bagian ini terutama memecahkan masalah berikut: posisi spasial objek 3D virtual dalam adegan nyata dan masalah menilai model deteksi akhir, masalah pembuatan model untuk memenuhi daya komputasi AR, dan masalah interaksi adegan. Kualitas deteksi fitur secara langsung memengaruhi akurasi pemosisian dan konstruksi selanjutnya, yang terutama mencakup fitur global dan lokal. Fungsi global adalah fungsi yang menginterpretasikan citra dari keseluruhan

citra, seperti tekstur citra dan warna citra. Fitur lokal adalah titik atau area pada citra yang berbeda dengan area sekitarnya.

Titik fitur adalah ekspresi regional dari citra dan dapat mengekspresikan karakteristik lokal dari citra tersebut. Setelah titik fitur dan deskriptor fiturnya diekstraksi, fitur perlu dibandingkan untuk menganalisis kesamaan antar citra dan hubungan antar titik fitur [10]. Koneksi di sini antara titik fitur biasanya ditentukan dengan menggunakan teknik pendaftaran, yang meliputi jarak Euclidean, Hamming, dan Mahalanobis.

### **G. Teknologi Realitas Virtual dan Seni Media Digital**

Teknologi realitas virtual memungkinkan peserta untuk berinteraksi dan terlibat dengan peralatan, yang merupakan sistem komputasi, dalam lingkungan virtual. Itu memanfaatkan komputer untuk menciptakan lingkungan virtual yang merupakan muistereo dinamis tampilan skopis yang berinteraksi dengan ponsel berdasarkan tindakan fisik pengguna. Itu dapat membuat model simulasi lingkungan realitas virtual, yang memungkinkan pengguna untuk sepenuhnya membenamkan diri dalam ruang simulasi. Sebagai metode desain seni media digital, desain adegan imersif tersebar di berbagai bidang yang terakhir. Akibatnya, untuk membahas kategorisasi desain scene terbenam dalam seni media digital, banyak domain aplikasi dan klasifikasi seni media online harus dipilah terlebih dahulu. Menurut klasifikasi produk media, seni media digital mencakup empat bidang aplikasi profesional: desain media waktu, desain produk interaktif, desain komunikasi visual, dan desain hiburan interaktif.

Dapat dilihat bahwa cara orang berselancar di Internet telah berubah. Akses Internet seluler telah membawa dampak yang menghancurkan di sisi PC. Akses Internet seluler secara bertahap menggantikan akses Internet komputer, yang pada dasarnya telah mencapai jangkauan yang luas. Perkembangan pesat teknologi Internet dan inovasi serta perubahan yang berkelanjutan secara bertahap telah mengubah cara hidup orang pertukaran informasi dari sisi komputer ke sisi mobile, dan orang tanpa sadar telah memasuki era self-media. Era self-media membutuhkan seni media digital, yang merupakan momentum baru untuk terus berkembangnya media informasi ke dalam bidang seni dan budaya. Dengan karakteristik interaktivitas, lintas waktu dan ruang serta integrasi, seni media digital diterapkan secara luas dan mendalam pada iklan film dan televisi, dengan mengandalkan media jaringan sebagai pembawa di era self-media dengan mempopulerkan 4G dan perkembangannya. 5G, seni jaringan dan instalasi interaktif, dan bidang lainnya [19]. Saat ini, nilai komersial seni media digital tidak sebatas “membeli” dan “menjual” itu sendiri, tetapi perlu membentuk rantai industri konsumen. Nilai komersial baru terletak pada produk tambahan yang sangat besar dan nilai tambah di baliknya. Nilai output industri budaya China.

Metode ekspresi seni hiburan digital yang luas dan khas sesuai dengan tuntutan konsumsi hiburan spiritual anak muda dan menjawab kepentingan kelompok konsumen muda saat ini, yang terutama tercermin dalam nilai ekonomi seni media digital. Kedua, konsep

“berorientasi pada manusia” dan “peningkatan konsumsi” yang dipicu oleh perkembangan teknologi digital dapat menjadi titik terobosan selanjutnya bagi industri budaya digital.

#### **H. Menawarkan Inovasi Unik dan Seni Media Digital.**

Teknologi AR memang merupakan teknologi baru private label yang mensimulasikan kuantitas fisik seperti penglihatan, pendengaran, rasa, sentuhan, dan beberapa detail fisik lainnya yang tidak dapat dengan mudah diperoleh oleh orang-orang dalam kehidupan ke dalam informasi dunia maya melalui komputer dan kemudian "tanpa cacat" menghubungkannya dengan nyata. dunia. Teknologi AR sangat mensimulasikan dunia nyata dan kemudian mengembalikan informasi dunia maya ke dunia nyata dunia untuk memuaskan informasi yang tidak dapat dirasakan orang di dunia nyata. Tujuan utamanya adalah untuk memuaskan pengalaman indrawi manusia di luar realitas. Atas dasar mengekspresikan dunia nyata, teknologi AR juga akan mensimulasikan dunia virtual, dan kedua dunia saling tumpang tindih dan meningkatkan satu sama lain. Pengguna melapiskan dunia virtual dan lingkungan dunia nyata ke dalam satu ruang melalui tampilan simulasi helm. Dalam proses ini, helm virtual akan menggunakan berbagai teknologi augmented reality baru. Teknologi tersebut mencakup real-time tracking, scene fusion 3D modeling, multisensor fusion, multi media, real-time video reality and control, serta teknologi dan alat baru lainnya [20]. Teknologi realitas virtual berisi empat indikasi perangkat keras utama, seperti yang diilustrasikan pada Tabel 1. Kecepatan refresh yang tinggi, resolusi, latensi, dan daya komputasi perangkat semuanya merupakan indikasi visualisasi 3D, dan meningkatkan indikator ini membantu meningkatkan perendaman pengalaman bahan.

Interaksi visual adalah proses di mana pengunjung mengamati pameran melalui mata dan menghasilkan sensasi dan reaksi yang sesuai [21]. Teknologi interaksi visual juga merupakan salah satu teknologi yang pertama kali dikembangkan. Penonton memperoleh informasi melalui penglihatan dan menghasilkan perilaku yang sesuai untuk menyelesaikan interaksi. Misalnya, menurut akal sehat masyarakat, beberapa gambar berwarna, ikon abstrak, dan antarmuka informasi multimedia yang dapat menyampaikan makna tertentu disajikan dalam pameran, serta augmented reality AR dan 3D mata telanjang, yang menjadi semakin umum dalam aplikasi multimedia. Selain itu, pada beberapa karya pameran media baru, penonton juga dapat berinteraksi secara visual dengan pameran melalui gerakan bola matanya. Eyeball technology adalah teknologi baru, termasuk “eyeball pengakuan” dan “eyetracking.” Ini terutama bergantung pada penglihatan komputer, deteksi inframerah, atau penginderaan nirkabel untuk mengontrol perangkat interaktif dengan mata dan menggunakan gerakan mata untuk mewujudkan bentuk interaktif seperti membalik halaman, menembak, dan memindahkan objek.

Teknologi media digital menjadi landasan pertumbuhan seni media digital [22]. Produk media online tidak lagi sekedar alat dalam ranah kreativitas seni. Estetika, kreatif, atau

konsepsi teknologi telah menggabungkan bakat menjadi perpaduan yang pada dasarnya tidak dapat dibedakan. Seni hiburan digital telah melahirkan banyak genre seni digital baru, termasuk seni fluks, film nouvelle, seni video, pencitraan grafis, dan seni jaringan. Kemajuannya sangat bergantung pada peningkatan teknologi.

Studi ini mengkaji perubahan dan pertumbuhan bahasa visual sebagai media lingkungan multimedia dan globalisasi, dimulai dengan ide, pemikiran, dan penemuan, dan menyelidiki cara membuat grafik lebih efektif mempengaruhi perilaku fisik. Komunikasi visual (produsen dan konsumen) mencari modernitas estetis dengan pola pikir kreatif [23]. Penelitian desain interaksi dalam desain tampilan media baru adalah bidang studi yang relatif berumur pendek.

Penelitian dan praktik dalam negeri masih dalam tahap awal dan tidak kompetitif sampai batas tertentu, tetapi jumlah pameran terus bertambah, tingkat pameran meningkat pesat, dan tumbuh dari isu-isu terkait. Dari perspektif konstruksi tempat dan konstruksi situs web, desain tampilan media baru China dimulai dengan awal yang baik. Melalui ringkasan dan analisis data dalam kegiatan survei ini, disimpulkan bahwa teknologi VR dalam lukisan VR telah dipopulerkan dalam kehidupan sehari-hari masyarakat, dan pencelupan yang dibawa oleh teknologi VR memberikan pengalaman bermain game yang segar. Melalui pengaturan pertanyaan apakah responden akan berpartisipasi dalam pameran seni VR, analisis silang dengan tahapan usia populasi survei dapat diperoleh: kelompok usia 18 hingga 25 tahun memiliki tingkat partisipasi yang lebih tinggi dan antusiasme terhadap pameran seni VR yang diikuti oleh kelompok usia 26 hingga 35 tahun. Menggunakan teknologi VR untuk meniru pembuatan tempat virtual dan media modern untuk memindai lukisan ke lingkungan online untuk menghasilkan pameran virtual panorama interaktif adalah jenis pameran seni VR + yang sangat lazim saat ini, baik di dalam maupun luar negeri. Galeri online seni virtual VR adalah pameran "lukisan VR" sejati. Karya-karya pameran semuanya dibuat menggunakan teknologi dan perangkat lunak VR. Karya-karya digital yang dihasilkan dari teknologi baru seperti wearable technology, mixed reality, machine learning, dan intelligent system yang muncul di tahun-tahun sebelumnya masih belum tergarap, dan diperlukan studi tambahan. Sistem Informasi Seluler Selain pengalaman imersif VR, karya dapat diunggah ke platform situs web 3D untuk tampilan dan interaksi dinamis dan dibagikan di lebih banyak platform sosial. Cara dan caranya antara lain memindai kode QR dengan ponsel untuk menonton. Pameran lukisan jenis ini memiliki keunggulan kemudahan, kecepatan, dan kesenangan, dan dapat mencobanya.

Penggunaan seni media digital dengan kombinasi teknologi virtual reality dapat meningkatkan kemampuan audiens untuk merasakan lingkungan kreatif. Orang menghargai seni, tetapi pergeseran mode pengalaman akan memiliki pengaruh yang lebih besar pada masyarakat. Orang akan membentuk jenis bahasa kreatif baru jika menggabungkan pidato estetika seni media online dengan kekuatan visualisasi 3D. Grafik seni digital adalah gambar yang dibuat oleh orang-orang menggunakan komputer melalui metode perhitungan numerik.

sering memiliki karakteristik kemiripan diri parsial dan lengkap, keseimbangan dinamis, simetri, dan struktur halus. memiliki konotasi yang kaya, gaya unik, dan nilai ganda sains dan seni. Aspek-aspek berikut perlu difokuskan dalam tindak lanjut subjek ini: penelitian lebih lanjut tentang fitur gambar berdasarkan estetika dan analisis reaksi psikologis masyarakat dan hukum emosional yang disebabkan oleh berbagai fitur gambar. Mempelajari cara yang tepat untuk mendeskripsikan dan mengekstrak fitur-fitur ini adalah pekerjaan utama penelitian estetika gambar.

## **I. Ringkasan**

Seni media digital, yang matang pada 1960-an, memasuki fase “digital” baru pada akhir 1990-an. Kemajuan produktivitas sosial dan transformasi digital media seni telah mendorong kemunculan dan perkembangan seni media digital. Kemajuan teknologi dan inovasi artistik selalu berjalan seiring. Seni media digital memiliki nilai yang besar dalam kegiatan komunikasi budaya, serta ruang dan prospek pengembangan yang sangat besar. Pesan teks tidak hanya mengubah cara informasi disebarluaskan, tetapi juga berdampak signifikan pada kehidupan, pekerjaan, dan hiburan orang, serta cara menerima informasi dan berpikir. Orang-orang memiliki harapan yang lebih tinggi ketika datang ke informasi. Sebagai akibatnya, transmisi seni media online harus berkembang seiring dengan pertumbuhan materi di satu sisi dan terus menyesuaikan cara bicara dan komunikasinya sendiri untuk memenuhi tuntutan audiens di sisi lain. Studi ini menyajikan pendekatan desain untuk proyek tampilan dunia maya berdasarkan pemeriksaan aspek desain tersebut. Pameran seni media online memiliki ciri khas tersendiri, menurut kajian tantangan desain display, dan kebiasaan mengikuti tren serta mengabaikan diri sendiri harus ditinggalkan. Menggabungkan dengan teori pengalaman pengguna yang relevan, penulis mengusulkan empat tingkat strategi desain: menyatukan keseluruhan dan individu, beradaptasi dengan kebutuhan psikologis audiens, menciptakan situasi ruang yang realistis, dan mementingkan perencanaan konten tampilan.

## **J. Pertanyaan dan Diskusi**

1. Bagaimana Kemajuan teknologi dan inovasi artistik selalu berjalan seiring ?
2. Mengapa Seni media digital memiliki nilai yang besar dalam kegiatan komunikasi budaya ?
3. Apakah transmisi seni media online harus berkembang seiring dengan pertumbuhan materi?
4. Mengapa perlunya beradaptasi dengan kebutuhan psikologis audiens ?
5. Bagaimana cara menciptakan situasi ruang yang realistis ?

## BAB VIII

### KOLABORASI KOMUNITAS

Pokok Pembahasan :

Mengumpulkan dan mengelola kumpulan data kualitatif unik dari pengalaman

Memahami komunitas non-eksklusif yang berbagi banyak pengalaman terlepas dari lokasi keterampilan yang ada dapat dijadikan sumber daya dalam proses desain

Setiap komunitas berkontribusi untuk membentuk masyarakat dan karenanya layak mendapat tempat dalam sejarah publik. Beberapa komunitas sering dikecualikan dari produksi pengetahuan karena meremehkan kontribusi atau marginalisasi. Komunitas semacam itu perlu mengadvokasi diri sendiri dan mempublikasikan narasi sendiri. Proyek ini menggunakan berbagai metode penelitian untuk mengusulkan intervensi desain yang dimaksudkan untuk menghubungkan dan memperkuat suara aktivisme politik terkemuka Perempuan India di seluruh dunia. Ini berakar pada peluang melestarikan gerakan sosial penting dalam bentuk sejarah publik. Fokusnya adalah untuk memfasilitasi transformasi suara individu menjadi aksi kolektif.

Akibatnya, kerangka proses baru dikembangkan yang dapat diadaptasi oleh remote serupa dan kurang terwakili komunitas. Ini merinci bagaimana peserta yang berada dari jarak jauh dapat mengumpulkan dan mengelola kumpulan data kualitatif unik dari pengalaman bersama. Kerangka ini dapat diperluas ke komunitas lain yang mewakili suara yang signifikan, tetapi merasa kurang mampu komunitas. Ini merinci bagaimana peserta yang berada dari jarak jauh dapat mengumpulkan dan mengelola kumpulan data kualitatif unik dari pengalaman bersama. Kerangka ini dapat diperluas ke komunitas lain yang mewakili suara yang signifikan, tetapi merasa kurang mampu untuk mengadvokasi diri sendiri.

Beberapa komunitas yang berkontribusi pada masyarakat sering kali dikecualikan dari produksi pengetahuan karena meremehkan kontribusi atau marginalisasi. 'Komunitas Tak Terlihat' ini perlu mengadvokasi diri sendiri dan mempublikasikan narasi sendiri (Herzog, 2018). Makalah ini membahas kerangka desain partisipatif yang dikembangkan dengan satu komunitas seperti itu – perempuan India yang memimpin aktivisme politik di seluruh dunia. Pada 2019-2020 India menyaksikan partisipasi sipil besar-besaran terhadap undang-undang kewarganegaraan baru yang diperkenalkan oleh pemerintah. Penelitian empiris ini berakar pada upaya untuk memperpanjang dan melestarikan dampak gerakan sosial ini. Banyak gerakan di masa lalu, betapapun signifikannya, telah ditenangkan dari waktu ke waktu. Tidak semua gerakan ini tercatat dalam sejarah publik. Proyek ini menyediakan saluran ekspresi baru dengan tujuan umur panjang yang melampaui signifikansi sesaat. Untuk

memfasilitasi kerangka proses secara visual, alat digital diusulkan untuk membantu pengguna menjalankan langkah-langkah proses. Alat ini memungkinkan komunitas untuk berkolaborasi dengan mengkurasi sejarah lisan, mulai dari mengumpulkan pengalaman masing-masing hingga menerbitkan narasi visual.

#### **A. Partisipasi Masyarakat dalam Dekade Hiperkonektivitas**

Partisipasi masyarakat mengacu pada mediasi komunal masyarakat melalui 'kombinasi pengetahuan, keterampilan, nilai-nilai dan motivasi' individu atau kelompok. Ini berarti meningkatkan kualitas hidup dalam suatu komunitas, baik melalui proses politik maupun non-politik (Ehrlich, 2000). Seorang individu yang bertanggung jawab secara sipil mengakui dirinya sebagai anggota dari struktur sosial yang lebih besar dan karena itu menganggap masalah sosial setidaknya sebagian miliknya sendiri; dan untuk mengambil tindakan bila perlu.

Partisipasi masyarakat dapat diekspresikan melalui pemungutan suara dan pengabdian masyarakat; itu juga dapat berupa protes dan kerusuhan rakyat yang sekarang biasa terjadi di banyak bagian dunia. Semakin, yang memprotes memanfaatkan teknologi digital untuk mengambil peran yang lebih aktif dalam kehidupan sipil, dan untuk menciptakan dan mempertahankan partisipasi. Terlepas dari efek ketidaksetaraan yang melemahkan, warga yang sekarang dilengkapi dengan alat teknologi ini menuntut perubahan, dan kadangkadang 'mempengaruhi pengambilan keputusan melalui tindakan kolektif' (Forum Ekonomi Dunia, 2019).

Aktivisme digital ini didorong oleh teknologi hyperconnected yang telah membuat dunia virtual lebih kecil dan terhubung secara padat. Hyperconnectivity adalah istilah yang ditemukan oleh ilmuwan sosial Kanada Anabel Quan-Haase dan Barry Wellman, mengacu pada penggunaan integratif berbagai sarana komunikasi, seperti email, pesan instan, telepon, kontak tatap muka dan layanan informasi Web 2.0, yang merupakan ciri khas dari 'digitalnative millennials yang merupakan prajurit kaki' dari aktivisme digital (Ruiz-Grossman, 2017).

Beberapa tahun terakhir telah melihat lonjakan besar dalam pelanggaran dan karenanya, tuntutan hak asasi manusia di seluruh dunia. Dari jalan-jalan Hong Kong ke La Paz, Kashmir, Paris, Bogota, Port-au-Prince, Quito, Barcelona, Beirut dan Santiago, kami telah menyaksikan gelombang besar warga turun ke jalan untuk menggunakan hak untuk memprotes dan menuntut berubah dari yang berkuasa. Topik wacana mendesak pada tahun 2019 termasuk 'korupsi, keadilan iklim, biaya hidup dan kebebasan politik', disajikan melalui tantangan unik di lokasi tertentu (Amnesty International, 2019). Gerakan sipil terbaru dan mungkin terbesar di dunia adalah kebangkitan Black Lives Matter setelah insiden disparitas berulang dalam kebrutalan polisi terhadap orang kulit berwarna di Amerika. Sayangnya, benang merah dari protes ini adalah tanggapan keras dari negara, yang dalam banyak kasus merupakan pelanggaran berat hak asasi manusia.

## B. Memahami Komunitas Kontemporer

Komunitas kontemporer didefinisikan sebagai komunitas non-eksklusif yang berbagi banyak pengalaman terlepas dari lokasi. Sebagaimana didefinisikan dalam 'Budaya Ketahanan' Ezio Manzini, komunitas kontemporer berbeda dari komunitas tradisional karena 'ada secara non-eksklusif dan berkomitmen pada keyakinan secara berbeda-beda'. Komunitas kontemporer didefinisikan sebagai komunitas non-eksklusif yang berbagi banyak pengalaman terlepas dari lokasi. Sebagaimana didefinisikan dalam 'Budaya Ketahanan' Ezio Manzini, komunitas kontemporer berbeda dari komunitas tradisional karena 'ada secara non-eksklusif dan berkomitmen pada keyakinan secara berbeda-beda'.

Karakteristik lain dari komunitas kontemporer adalah keinginan untuk representasi membangun identitas bersama sendiri melalui akurat dan pribadi dari pengalaman (Manzini & Rizzo, 2011). Pada 2012, kasus pemerkosaan geng Nirbhaya menyatukan India sebagai protes (Times of India, 2019). Gerakan ini adalah salah satu yang pertama memanfaatkan media sosial untuk menyuarakan perbedaan pendapat dengan menggunakan titik hitam sebagai gambar profil. Pada tahun 2018, lonjakan besar dalam partisipasi sipil oleh perempuan (gambar 5) dan gerakan digital seperti #MeToo dan #TimesUp membawa pelecehan seksual sistemik terhadap perempuan ke tingkat kesadaran publik melalui penggunaan Hashtag secara luas. Ini dijuluki sebagai 'Slacktivisme' oleh PBB dan dikatakan tidak berdampak pada perubahan kebijakan.

Namun, dampak dari gerakan hashtag ini lebih tinggi pada perubahan perilaku tingkat individu dan terbukti berhasil menyebarkan kesadaran atau menuntut akuntabilitas. Setelah #MeToo, yang mengungkap pelecehan seksual yang dihadapi wanita setiap hari, pria menunjukkan dukungan dengan tagar sendiri. Dimulai oleh jurnalis Australia, Benjamin Law, gerakan #HowIWillChange melihat pria memutuskan untuk membuat perubahan pada perilaku untuk melawan budaya pemerkosaan. Gerakan tersebut menawarkan saran tentang apa yang dapat dilakukan pria untuk membantu mengubah norma-norma sosial yang mendorong pelecehan, penyerangan, dan pelecehan terhadap wanita. Ini menekankan bagaimana dengan tidak berbicara orang dapat menjadi bagian dari masalah, bahkan jika tidak benar-benar menyerang siapa pun (Pemuda Ki Awaaz, 2018). Gerakan ini menyentuh perubahan perilaku individu dan dampak kesadaran yang dapat dimiliki oleh aktivisme digital.

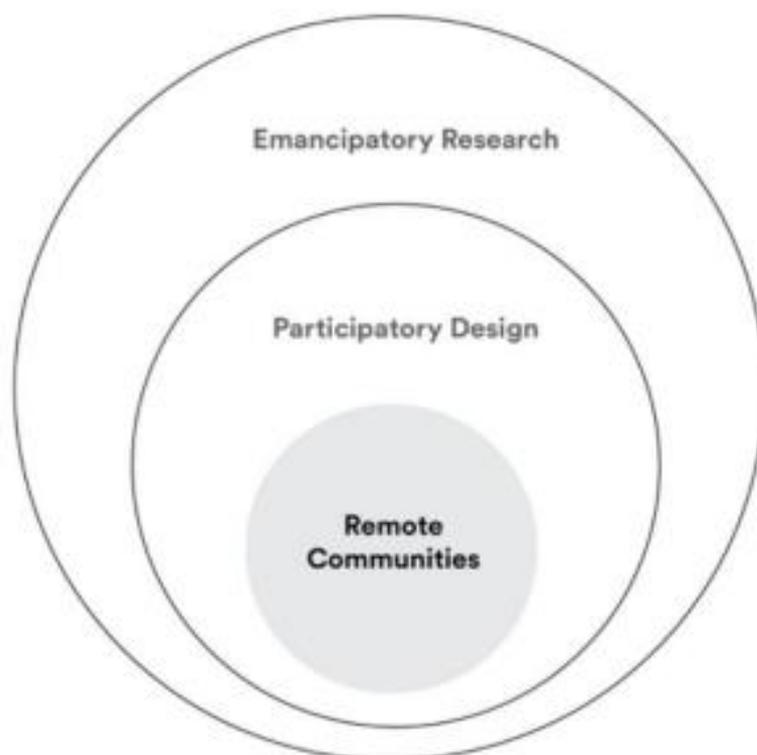


Gambar 9. Komunitas Seni dan Budaya Gelar Aksi Tolak Referendum Papua

### C. Emansipatoris melalui Desain Partisipatif

Perspektif bahwa praktik menghasilkan pengetahuan yang dapat mencakup dan meningkatkan kehidupan orang-orang yang kurang beruntung. Dalam proyek ini, fokusnya adalah memfasilitasi suara individu ke dalam aksi kolektif. Pendidik Donna M. menyebut penelitian emansipatoris sebagai penelitian transformatif, menyatakan asal-usulnya dalam komunitas disabilitas, dengan motto 'tidak ada tentang kita, tanpa kita' (Mertens, 2015). Teori ini penting untuk penelitian karena memunculkan korelasi transformatif antara emansipasi untuk kurasi dan visibilitas historis para peserta (Gambar 6). Pendidik desain Lesley Ann Noel merangkumnya sebagai kombinasi dari 'aliran penelitian termasuk penelitian berbasis teori kritis, feminis, spesifik ras, partisipatif, dan transformatif' (Noel, 2016). Emansipasi bergantung pada keberadaan 'realitas ganda' dan memberikan kembali proses pengambilan keputusan kepada peserta studi. Pola pikir yang mempertimbangkan para ahli topik peserta ini menantang citacita penelitian yang dilakukan oleh 'peneliti dominan atau elit' (Groat & Wang, 2002).

Desain partisipatif dapat diringkas sebagai 'dari sudut pandang paling sederhana bahwa yang terpengaruh oleh desain harus memiliki suara dalam proses desain ... untuk memastikan bahwa keterampilan yang ada dapat dijadikan sumber daya dalam proses desain' (Ehn, 2008). Untuk memanfaatkan 'keterampilan yang ada' ini, peserta memainkan peran sentral dengan menyumbangkan kompetensi individu dan unik ke dalam proses. Tidak seperti desain bersama, yang mengumpulkan wawasan pengguna yang mungkin atau mungkin tidak diterjemahkan ke hasil desain yang layak (Trischler, Pervan, Kelly, & Scott, 2017), model partisipatif mencari masukan pengguna pada beberapa fase berurutan, yang sangat berulang dan kolaboratif dalam alam. Ini memandang pengguna sebagai ahli — yang memiliki pengetahuan paling banyak tentang apa yang dilakukan dan apa yang dibutuhkan — dan desainer sebagai konsultan teknis. (Namioka, Schuler, 1993).



Gambar 10. Hubungan Emansipatoris melalui Desain Partisipatif

Tidak seperti desain bersama, yang mengumpulkan wawasan pengguna yang mungkin atau mungkin tidak diterjemahkan ke hasil desain yang layak (Trischler, Pervan, Kelly, & Scott, 2017), model partisipatif mencari masukan pengguna pada beberapa fase berurutan, yang sangat berulang dan kolaboratif di alam. Ini memandang pengguna sebagai ahli — yang memiliki pengetahuan paling banyak tentang apa yang dilakukan dan apa yang dibutuhkan — dan desainer sebagai konsultan teknis. (Namioka, Schuler, 1993). Salah satu proyek tersebut adalah History Moves, desain partisipatif yang berkolaborasi antara sejarawan dan desainer grafis yang mempersonifikasikan representasi sadar yang dimaksudkan dari para pesertanya. Ini menekankan partisipasi Perempuan dengan HIV di Amerika sebagai pengambil keputusan yang diberdayakan selama proses ide hingga kurasi pameran sejarah publik (Wizinsky 2019). Penelitian ini dimodelkan dari pembelajaran penulis dari History Moves.

Dalam proyek ini, fokusnya adalah memfasilitasi suara individu ke dalam aksi kolektif. Pendidik Donna M. menyebut penelitian emansipatoris sebagai penelitian transformatif, menyatakan asal-usulnya dalam komunitas disabilitas, dengan motto 'tidak ada tentang kita, tanpa kita' (Mertens, 2015). Teori ini penting untuk penelitian karena memunculkan korelasi transformatif antara emansipasi untuk kurasi dan visibilitas historis para peserta.

Paradigma penelitian transformatif menekankan kekuatan komunitas yang 'mengalami diskriminasi dan penindasan berdasarkan nilai dan pengalaman budaya' (Mertens 2010).

Secara metodologis, paradigma transformatif bukanlah pendekatan tertentu yang didefinisikan. Implikasinya mencakup penyelidikan kualitatif awal ke dalam fokus subjek, memperkuat kumpulan data kualitatif ini dengan penelitian kuantitatif dalam mode siklus. Untuk membangun 'kompetensi budaya' dalam kerangka transformatif, peneliti harus menggunakan metodologi yang sesuai secara budaya dan kontekstual, dan menggunakan sarana interpretatif yang dihasilkan masyarakat untuk sampai pada hasil (SenGupta, Hopson, & Thompson-Robinson, 2004).

#### **D. Pendekatan Sistematis Untuk Self-Advocacy**

Begitu komunitas kontemporer kehilangan momentum gerakan sosial, menanggung risiko menghilang. Sejarah Publik memberikan kesempatan untuk memperpanjang usia gerakan berkelanjutan yang akan segera berakhir. Metode advokasi diri yang bertujuan untuk menciptakan sejarah publik meningkatkan daya tahan gerakan di luar partisipasi aktif. Dengan pemahaman tentang komunitas kontemporer yang menguraikan keterbatasan fisik untuk mengumpulkan dan mengatur identitas, bagian berikut menggambarkan prinsip-prinsip langkah demi langkah untuk Memvisualisasikan Advokasi Diri (Gbr 17). Berikut ini adalah kerangka proses berbasis bukti yang ditetapkan melalui penelitian. Artefak sejarah publik dapat melestarikan media yang dikuratori secara kolaboratif dan semangat gerakan bahkan setelah pasifikasi.

##### **1. Identifikasi komunitas**

Untuk mulai mengadvokasi sebuah komunitas, sebuah kelompok harus terlebih dahulu mengidentifikasi hubungan topikal antara anggotanya dan memiliki pemahaman bersama tentang ketidakterlihatan sistemik. Proses transformasi dari individu menjadi komunitas dengan berbagi pengalaman ini disebut Identifikasi. Proses identifikasi memiliki dua rute:

##### **a. Identifikasi diri**

Di masa sekarang, komunitas kontemporer umumnya menyatukan diri melalui media sosial dan mengembangkan wacana seputar kepentingan kolektif. Namun, dihadapkan pada berbagai keterbatasan fisik yang tidak dapat diakses dan mungkin merasa kurang mampu untuk menghadirkan front terpadu untuk advokasi diri. periode dan pendapat pribadi tentang suatu hal. Beri tahu peserta bahwa tidak ada jawaban yang salah karena Anda hanya ingin belajar tentang pengalaman pribadi. Dalam kasus seperti itu, anggota dapat secara aktif mencari komunitas, misalnya pasien penyakit sel sabit berbagi pengalaman satu sama lain melalui kelompok pendukung. Grup pendukung atau portal informasi seperti itu dan sering terbentuk di Facebook, yang merupakan platform yang memungkinkan untuk menjadi bagian dari komunitas jarak jauh virtual.

b. Organisasi Eksternal

Metode identifikasi lainnya adalah dengan organisasi eksternal yang dapat menguntungkan komunitas tak terlihat dan/ atau mendapat manfaat dari visibilitas . Ini mungkin termasuk penyedia layanan yang memungkinkan populasi untuk melakukan advokasi diri. Misalnya, komunitas perawatan kesehatan sekarang mengidentifikasi penyepelan pasien penyakit sel sabit dengan alias 'penyakit langka'. Jadi, agar pengalaman bersama dapat dipublikasikan, Rumah Sakit Anak Cincinnati dapat membantu dalam pengorganisasian pemangku kepentingan sel sabit melalui konferensi. Organisasi eksternal ini bertindak sebagai pemimpin kelompok, untuk sekadar memfasilitasi proses advokasi diri. Keputusan terkait kurasi sejarah publik tetap diambil oleh masyarakat itu sendiri.

2. Koleksi Suara

Kegiatan pengumpulan data dalam bentuk percakapan, otobiografi, memoar dan dialog bersama adalah dasar dari advokasi yang dipimpin desain. Data yang akan dikumpulkan dapat dianggap sebagai jawaban atas pertanyaan spesifik. Dalam hal informasi pribadi, pertanyakan pengidentifikasi apa yang penting untuk penelitian daripada memasukkan informasi demografis yang sering ditanyakan.

Ajukan pertanyaan yang menghasilkan jawaban rinci bentuk panjang termasuk narasi pengalaman, cerita dari suatu waktu. periode dan pendapat pribadi tentang suatu hal. Beri tahu peserta bahwa tidak ada jawaban yang salah karena Anda hanya ingin belajar tentang pengalaman pribadi . Metode seperti wawancara semi-terstruktur atau survei kualitatif dapat digunakan, dengan pertanyaan-pertanyaan yang memecah subjek diskusi menjadi pengalaman introspektif yang lebih kecil. Sangat penting untuk mengantisipasi format interpretasi dan visualisasi dari data yang dikumpulkan. Seseorang mungkin mendapat manfaat dari kerangka kerja yang mengatur data dalam format yang mengkatalisasi interpretasi.

3. Interpretasi ke dalam sejarah public

Data didokumentasikan dalam format tertulis dan/atau audio, data tersebut harus diinterpretasikan ke dalam 'sejarah publik'. Sejarah Publik adalah 'gerakan, metodologi, dan pendekatan yang mempromosikan studi kolaboratif dan praktik sejarah. Para praktisinya menjalankan misi untuk membuat 'wawasan khusus dapat diakses dan berguna bagi publik' (Dewan Nasional Sejarah Publik, 2007). Interpretasi adalah mengidentifikasi dan menyoroti pengalaman bersama di antara kumpulan data yang dikumpulkan. Akan sangat membantu untuk memplot tanggapan dalam kerangka kerja yang memvisualisasikan hubungan ini. Jika data diambil dari waktu ke waktu, kerangka kerja dapat diperluas ke pengalaman bersama di seluruh periode waktu. Interpretasi adalah upaya kolaboratif antara partisipan dan peneliti. Fase ini sangat penting bagi

peserta jarak jauh untuk membangun hubungan topikal dengan peserta lain melalui aktivitas. Membaca tanggapan lain terhadap pertanyaan, dapat memvalidasi, mendukung atau mengklarifikasi tanggapan peserta sendiri. Proses ini memungkinkan keterhubungan jarak jauh melalui interpretasi pengalaman kolektif.

#### 4. Pasca-interpretasi

Setelah fase-fase ini, data yang ditafsirkan harus divisualisasikan, dikuratori, dan disebarluaskan melalui saluran strategis. Proses lengkap untuk Self-Advocacy dirancang dengan menggabungkan pembelajaran dari dua studi kasus. Studi ini mengidentifikasi metode campuran untuk proses pengumpulan data untuk menafsirkannya ke dalam sejarah publik. Kerangka kerja ini menginformasikan desain alat digital yang dapat mengambil peran sebagai fasilitator netral dari proses yang telah ditetapkan. Proposal desain ini adalah alat digital yang mewujudkan kerangka proses yang diusulkan. Ini membantu masyarakat untuk menavigasi melalui kerangka proses, terutama meningkatkan efisiensi kerja saat berkolaborasi dari jarak jauh.

Terbukti dari proses bahwa setiap langkah membutuhkan fasilitator dan karenanya perangkat digital diusulkan sebagai fasilitator netral dari proses. Ini memungkinkan kolaborasi jarak jauh, dengan para peserta masih menjadi pengambil keputusan. Terbukti dari proses bahwa setiap langkah membutuhkan fasilitator dan karenanya perangkat digital diusulkan sebagai fasilitator netral dari proses. Ini memungkinkan kolaborasi jarak jauh, dengan para peserta masih menjadi pengambil keputusan. Terbukti dari proses bahwa setiap langkah membutuhkan fasilitator dan karenanya perangkat digital diusulkan sebagai fasilitator netral dari proses. Ini memungkinkan kolaborasi jarak jauh, dengan para peserta masih menjadi pengambil keputusan.

Terbukti dari proses bahwa setiap langkah membutuhkan fasilitator dan karenanya perangkat digital diusulkan sebagai fasilitator netral dari proses. Ini memungkinkan kolaborasi jarak jauh, dengan para peserta masih menjadi pengambil keputusan. Tantangan masyarakat terpencil terletak pada koordinasi dan tanggung jawab yang berfluktuasi. Untuk menavigasi proses advokasi diri yang ekstensif, komunitas perlu menemukan kelompok inti yang menjadi pusat tugas ini. Sebagaimana dibahas dalam kerangka, prosesnya bisa dimulai dari satu orang, yang didampingi oleh kelompok kecil bisa menjangkau massa.

Untuk penyempurnaan proses di masa depan, jadwal studi akan diperpanjang secara drastis. Dalam studi saat ini, meskipun survei tersedia dalam bahasa Hindia dan Inggris, tanggapannya semuanya dalam bahasa Inggris. Itu tidak memiliki perwakilan dari generasi yang lebih tua dan strata ekonomi yang lebih rendah. Menjadi survei yang panjang, itu menarik terutama orang-orang yang sangat aktif dalam aktivisme sosial atau sangat menentang. Agar alat digital dapat digunakan sebagai fasilitator advokasi diri secara global, ia harus

mampu menerjemahkan data ke dalam bahasa daerah. Itu harus memiliki kapasitas tingkat lanjut untuk aksesibilitas melalui taktilitas, suara dan/atau visual.

### **E. Prinsip Pengelolaan di Galeri Seni**

Model baru kami pada dasarnya didasarkan pada peningkatan relevansi praktik manajemen dalam mengkomunikasikan seni. Kami menganggap galeri seni di atas segalanya sebagai bisnis yang berorientasi pada keuntungan. Namun, masih ada perdebatan yang kuat tentang dampak manajemen dan prinsip-prinsip bisnis – di kalangan praktisi, serta dengan akademisi. Di satu sisi, ada klaim bahwa fokus yang intens pada manajemen dan proses yang menyertainya dapat menulari karya seni dan mengurangi kreativitas. Seniman takut bahwa tidak ada nilai nyata yang akan tercipta di masa depan dan pameran tidak akan menghasilkan wawasan artistik baru tetapi hanya menambah “kebodohan” masyarakat secara umum (Hausmann, 2010; Thompson, 2008). Kehilangan nilai akibat manajemen merupakan prasangka umum dan sikap yang mengakar dalam pembahasan manajemen seni. Dalam perdebatan tentang sponsor perusahaan untuk seni, para kritikus sangat vokal. memperingatkan museum bahwa akan bergantung pada uang perusahaan korporat, yang bertujuan untuk mengendalikan program dan isinya (Bortoluzzi Dubach & Frey, 2007). Para praktisi juga takut bahwa keberhasilan lembaga seni akan diukur dari jumlah pengunjungnya dan hanya yang memiliki jumlah pengunjung tertinggi yang akan diberikan subsidi negara. Yang lain kecewa dengan “arogansi pakar pemasaran yang merasa bahwa dapat membawa perangkat pemasaran dari barang konsumsi ke seni dan menjalankan perdagangan ” (Butler, 2000, hlm. 344).

Di sisi lain, pemahaman baru tentang peran manajemen dalam seni berkembang. Dewan Seni di Inggris telah membuktikan dalam studi longitudinal (1998-2003) bahwa prinsip-prinsip manajemen berdampak positif pada seni. Di bawah tema "Pengembangan Audiens" dan kemudian "Bukan untuk orang seperti Anda", menjalankan program senilai £20 juta untuk mempromosikan seni dengan kelompok audiens baru. Temuan laporan akhir berpendapat bahwa lembaga seni harus (1) menciptakan pameran yang artistik, bermakna, dan sangat diapresiasi dan (2) bekerja dengan orientasi berorientasi keuntungan dengan menggunakan manajemen profesional untuk menarik pelanggan baru: “Seperti yang diketahui semua orang yang bekerja di sektor budaya (bahkan jika tidak selalu suka mempercayainya) Anda dapat menjalankan skema dan kampanye apa pun yang Anda sukai untuk menarik orang baru, tetapi jika Anda tidak menawarkan produk yang dapat hubungkan secara pribadi, tidak akan datang. Atau lebih buruk lagi, akan datang – tetapi hanya sekali, dan kemudian pergi dengan perasaan lebih terasing dari sebelumnya. Mengubah posisi untuk menarik khalayak umum yang luas berarti benar-benar memahami dan menerima kebenaran dasar ini, dan membangun program Anda sesuai dengan itu” (Smyth, 2004, hlm. 33).

Smyth menyimpulkan: “Karena menciptakan produk yang menarik secara artistik dan menarik bagi khalayak luas berarti Anda harus berpikir, berevisi, dan membuat hubungan lebih luas, dalam, dan ke samping daripada yang diperlukan untuk menyusun program 'standar' [sic]” ( hal.33). Mandel (2008) berpendapat bahwa manajemen, pemasaran, dan proses bisnis dalam institusi seni tidak meratakan kualitas artistik. Sebaliknya, memanfaatkannya dan membawanya ke tingkat yang baru, membuatnya dapat diakses oleh audiens yang lebih besar (hlm. 85).

Selain itu, penelitian dan contoh lain menyoroti bahwa manajemen profesional di institusi seni memiliki dampak positif. Sebuah studi oleh AT Kearney, sebuah konsultan internasional, menyebutkan tiga prinsip inti untuk keberhasilan sebuah institusi seni: (1) manajemen profesional, (2) aliran pendapatan tambahan, dan (3) peran aktif dalam jaringan (AT Kearney, 2006) . Beberapa museum telah menunjukkan bahwa prinsip-prinsip ini mengarah pada kesuksesan. Secara khusus, Schirn Museum Jerman di Frankfurt dengan direktornya Max Hollein berfungsi sebagai skenario praktik terbaik untuk institusi seni yang telah berhasil menerapkan perangkat manajemen yang kuat tanpa mengorbankan kualitas. Dalam analisis Gerlach tentang praktik pengelolaan museum, dia menyimpulkan bahwa konsep ekonomi dan pendekatan strategis memberikan hasil yang positif (Gerlach, 2007). Menurutnya, lembaga seni mana pun harus menganggap dirinya sebagai perusahaan yang mengadaptasi prinsip bisnis untuk menghasilkan pameran seni yang unggul. Schwarz (1986) berpendapat bahwa organisasi nirlaba adalah bisnis normal yang berfokus pada produksi nilai, dengan mempertimbangkan sumber daya yang terbatas. Kesuksesan diukur dari segi kualitas dan dampak dari proposisi nilai . Dengan demikian, efisiensi dan efektivitas merupakan karakteristik utama dari sebuah museum yang sukses (Schwarz, 1986).

Kesamaan yang dimiliki oleh para penulis di atas adalah bahwa pemahaman didasarkan pada gagasan bahwa seni adalah komoditas dan karenanya tunduk pada kekuatan pasar dan proses perilaku konsumen. Berbagai penelitian dan disiplin dalam literatur akademik baru-baru ini telah menganalisis pasar seni berangkat dari pengertian tersebut (Caves, 2002; Jensen, 1994; Kotler & Kotler, 1998; Schroeder, 2000; Sturken & Cartwright, 2001; Watson, 1992). Menariknya, dukungan manajemen dalam dunia seni tidak terbatas pada sarjana eksternal. Bahkan seniman telah mengambil prinsip-prinsip manajemen. Seniman sukses, seperti Andy Warhol, Barbara Kruger, atau Jeff Koons menggunakan alat pemasaran sebagai praktik strategis. Menciptakan tampilan, nama, dan gaya yang dapat dikenali – dengan kata lain, merek. Dapat dikatakan bahwa "seniman yang sukses dapat dianggap sebagai manajer merek, secara aktif terlibat dalam mengembangkan, memelihara dan mempromosikan diri sendiri sebagai 'produk' yang dapat dikenali dalam lingkungan budaya yang kompetitif" (Schroeder, 2005). Singkatnya, mengingat organisasi nirlaba dan seniman pun menerapkan praktik manajemen, galeri seni, sebagai perusahaan yang berorientasi pada keuntungan, tidak boleh segan untuk melakukannya. Pemisahan intelektual, disiplin, dan semiotik antara seni

dan bisnis seharusnya tidak lagi mengaburkan potensi penerapan alat manajemen dalam seni. Seperti yang dikatakan Mintzberg: “Saya yakin akar masalahnya bukan terletak pada definisi istilah efisiensi, tetapi pada bagaimana definisi itu diterapkan secara tak terelakkan. Dalam praktiknya, efisiensi tidak berarti manfaat terbesar dari biaya; itu berarti manfaat terukur terbesar untuk biaya terukur” (Mintzberg, 1989, hal. 34).

Hal ini mengandung arti bahwa penerapan prinsip-prinsip pengelolaan harus dilakukan dengan hati-hati. Tidak semua prinsip pengelolaan dapat dialihkan ke pasar seni. Padahal, setiap model galeri baru harus mengedepankan keseimbangan antara kualitas artistik dan orientasi manajemen. Beberapa studi menyoroti relevansi keseimbangan antara kreativitas dan kompetensi bisnis (Fillis, 2000, 2002; Rentschler, 2002; Rentschler & Creese, 1996).

## **F. Tujuan Galeri Seni**

Dari data kami, terbukti bahwa sebagian besar galeri seni telah lama mengabaikan kekuatan inovasi dalam model bisnisnya. Tampaknya fokus upaya lebih terletak pada pameran yang bersuara artistik daripada pada peningkatan model bisnis untuk meningkatkan keuntungan. Perilaku ini telah menyebabkan situasi saat ini di mana galeri menggunakan sedikit keterampilan manajemen dan menghasilkan keuntungan minimal atau bahkan kerugian. Untuk mempertahankan dan meningkatkan bisnis, galeri harus mulai mengintegrasikan aspek ekonomi ke dalam cakrawala tujuan.

Pencarian efisiensi, efektivitas dan maksimalisasi keuntungan dalam bisnis galeri seni, bagaimanapun, tidak berarti kehilangan pegangan pada tujuan tradisional sebuah galeri seni. Gutbrod dengan jelas menunjukkan dalam disertasinya tentang pengelolaan museum bahwa tujuan bisnis yang beroperasi di sektor seni bermacam-macam (Gutbrod, 1994). Meskipun kita dapat mengabaikan aspek politik (yang, misalnya, harus dimasukkan oleh museum ke dalam cakrawala tujuannya), kita tentu harus memasukkan aspek sosial/etis. Oleh karena itu, tujuan galeri seni masa depan ada tiga: pertama, ada aspek artistik; kedua ada aspek ekonomi; dan akhirnya aspek sosial/etika. Ketiganya saling bergantung.

Analisis serta merancang model baru untuk galeri seni, kami memutuskan untuk menerapkan triangulasi metode penelitian. Pertama, sebagai dasar utama kami untuk Implikasi, kami menggunakan hasil yang dihasilkan dalam Analisis. Faktor keberhasilan menyoroti poin yang paling relevan dan diidentifikasi dalam survei online di antara 1.100 galeri seni di Jerman, Swiss, dan Austria. Dengan tingkat umpan balik kira-kira 35% kami dapat menghasilkan wawasan mendalam tentang praktik manajemen galeri. Galeri diminta untuk mengevaluasi satu set dimensi manajemen. Hasil ini kemudian ditetapkan dalam konteks keuntungan melalui analisis regresi, membantu kami mengidentifikasi faktor keberhasilan.

Kedua, kami menggunakan sarana pembicaraan ahli. Kami mewawancarai beberapa pakar industri dari setiap kelompok yang kami identifikasi di 2.3.4.15 Ini adalah mediator seni komersial (dealer galeri seni, dealer seni swasta, rumah lelang, penyedia bisnis seni

tambahan), mediator seni konseptual (kritikus, staf museum), kolektor (seni penikmat, pecinta seni, kolektor-dealer, investor, perwakilan kolektor perusahaan atau institusi), seniman, peneliti pasar seni dan pakar dari bidang yang tidak terkait dengan seni. Selanjutnya, satu diskusi meja bundar diselenggarakan. Peserta di meja bundar berasal dari masing-masing kelompok yang disebutkan di atas. Secara keseluruhan, pembicaraan para ahli ini membantu menghasilkan gambaran yang lebih besar tentang industri seni, serta memperkaya diskusi melalui kreativitas dan keragaman. Tujuan dari diskusi ini adalah untuk memverifikasi hasil dari bagian kuantitatif, serta menghasilkan ide baru atau mendengar perspektif berbeda di pasar.

Ketiga, tiga studi kasus ilustratif dilakukan untuk menguji ide-ide kami untuk kepraktisan dan dampak. Studi kasus tidak hanya digunakan sebagai teori untuk menganalisis praktik bisnis saat ini di galeri. digunakan secara khusus sebagai uji lapangan untuk menerapkan strategi berdasarkan hasil kami dan dengan demikian memverifikasinya. Dalam hal pemilihan kasus, Eisenhardt (1989) dan Yin (2009) lebih menyukai studi kasus ganda daripada studi kasus tunggal. berpendapat bahwa beberapa studi kasus menawarkan lanskap yang lebih komprehensif untuk menganalisis fenomena yang muncul. Yang lain menyarankan memilih kasus yang mewakili satu kelompok perusahaan tertentu (Eisenhardt & Graebner, 2007). Kami memutuskan untuk memilih galeri berdasarkan tiga kriteria: model bisnis (menurut klasifikasi model bisnis kami); keuntungan ; dan aksesibilitas .

1. Penting untuk memilih studi kasus menurut klasifikasi model bisnis karena kami mengidentifikasi dua model bisnis yang berbeda di pasar seni – model bisnis “pasar primer” dan “pasar primer dan sekunder”. Memilih galeri dari masing-masing akan membantu menunjukkan pasar yang lebih luas dalam latihan ini.
2. Demikian pula, memilih galeri berdasarkan keuntungan valid karena kami telah melihat bahwa laba adalah proksi yang sangat berguna untuk membedakan satu galeri dari yang lain dan kami menggunakannya sebagai variabel dependen kami dalam analisis regresi. Menurut data kami, kami mengidentifikasi tiga kelompok laba utama. Pertama, ada sekelompok galeri yang menghasilkan 0 atau untung (rugi) negatif (-0-10% untung sebagai persentase pendapatan). mewakili hampir 39% dari seluruh sampel. Kedua, ada sekelompok galeri yang menghasilkan keuntungan 0-10%. mewakili 34%. Terakhir, ada kelompok yang menghasilkan laba 10% atau lebih sebagai persentase dari pendapatan. Kelompok ini mewakili 26% dari keseluruhan sampel.
3. Akhirnya, aksesibilitas penting, karena pasar galeri sangat rahasia dan pribadi. Akses ke proses dan struktur bisnis internal hanya dapat diberikan jika pemilik galeri memercayai para peneliti.

Secara keseluruhan, kami dapat memilih tiga galeri berdasarkan kriteria tersebut. Kami memilih satu galeri dari masing-masing profit group dimana dua diantaranya adalah galeri yang menerapkan “primary market”, sedangkan yang ketiga menerapkan model bisnis

“primary and secondary market”. Setiap galeri dianalisis dalam studi kasus longitudinal, mulai dari maksimal 16 bulan hingga paling sedikit 3 bulan. Selama ini, penulis bekerja seperti konsultan lepas dengan galeri untuk membantu menerapkan strategi dan memantau keberhasilan. Semua pekerjaan dilakukan bekerja sama dengan pemilik dan staf galeri. Studi kasus longitudinal memungkinkan validasi dampak selama jangka waktu yang lebih lama untuk membuktikan keberlanjutan gagasan ini. Galeri-galeri itu adalah sebagai berikut: Galeri kami yang paling tidak berhasil, Galerie Heinrich Richter, didirikan pada tahun 1999. Pendapatannya pada tahun 2008 adalah €457.000. Pada tahun yang sama menghasilkan kerugian sebesar €22.850 (-5%). Itu hanya menjual Seni Kontemporer dan tidak memiliki anak perusahaan, dan karenanya menerapkan model bisnis "pasar primer". Terletak di kota besar di Jerman di lokasi pusat dengan luas 200m<sup>2</sup> (termasuk kantor, tidak termasuk gudang). Galeri mempekerjakan satu karyawan tetap dan dua karyawan lepas. Pada tahun 2008 berpartisipasi dalam tiga pameran seni dan menyelenggarakan sepuluh pameran. 10-20% dari pendapatan dihasilkan di pameran seni. Galeri akan terus berpartisipasi dalam pameran seni dalam jumlah yang sama di masa mendatang. Biaya tertingginya adalah sewa, biaya partisipasi pameran seni, dan gaji. Kelompok pengunjung terbesarnya adalah kerumunan Vernissage, diikuti – tidak mengherankan, mengingat lokasinya yang sentral dan kedekatannya dengan museum seni – oleh publik yang lewat dan penggemar seni. Ia menganggap pecinta seni sebagai kelompok klien utamanya, diikuti oleh dealer-kolektor dan penikmat seni. Pesaing utamanya adalah galeri, seniman, dan pedagang seni lainnya. Galeri tidak dapat menyebutkan potensi pelanggannya.

Galeri kedua kami, Galerie Urs Ruetli, didirikan pada tahun 2004. Pendapatannya pada tahun 2008 adalah €115.000, keuntungannya €8.050 (7%). Itu hanya menjual Seni Kontemporer dan memiliki satu cabang lain, karenanya menerapkan model bisnis "pasar utama". Galeri utama terletak di sebuah kota kecil di Swiss di lokasi desentralisasi dengan luas 150m<sup>2</sup> (termasuk kantor, tidak termasuk gudang). Galeri yang lain terletak di kota besar di Swiss, sekali lagi di lokasi yang terdesentralisasi dengan luas 400m<sup>2</sup> (termasuk kantor, tidak termasuk gudang). Galeri tidak mempekerjakan penuh waktu dan dua karyawan lepas. Pada tahun 2008 berpartisipasi dalam satu pameran seni dan menyelenggarakan sepuluh pameran melintasi dua lokasi. Kurang dari 10% pendapatannya dihasilkan dari pameran seni. Galeri akan terus berpartisipasi dalam pameran seni dalam jumlah yang sama di masa mendatang. Biaya tertingginya adalah sewa, biaya partisipasi pameran seni, dan gaji. Kelompok pengunjung terbesarnya adalah kerumunan Vernissage, diikuti oleh kolektor dan penggemar seni. Ia menganggap pecinta seni sebagai kelompok klien utamanya, diikuti oleh penikmat seni dan dealer-kolektor. Pesaing utamanya adalah galeri lain, pedagang seni, dan seniman. Galeri menghitung potensi pelanggannya sekitar 50.

Galeri ketiga kami, Galerie Phrasecut, didirikan pada tahun 1987. Pendapatannya pada tahun 2008 adalah €4.150.000 dengan laba €705.500 (16%). Ia menjual Seni Kontemporer

dan Seni Pasca Perang, karenanya menerapkan model bisnis "pasar primer dan sekunder". Terletak di kota besar di Swiss di lokasi pusat dengan luas 90m<sup>2</sup> (termasuk kantor, tidak termasuk gudang). Galeri mempekerjakan tiga karyawan penuh waktu dan satu pekerja lepas. Pada tahun 2008 berpartisipasi di lima pameran seni dan menyelenggarakan enam pameran. 31-40% dari pendapatan dihasilkan dari pameran seni. Galeri akan terus berpartisipasi di pameran seni dalam jumlah yang sama di masa mendatang. Biaya tertingginya adalah gaji, biaya partisipasi pameran seni, dan sewa. Kelompok pengunjung terbesarnya adalah kerumunan Vernissage, diikuti oleh kolektor dan dealer/ konsultan seni/galeri. Ia menganggap pecinta seni dan investor serta kolektor perusahaan sebagai kelompok pelanggan utamanya. Pesaingnya adalah galeri lain, rumah lelang, dan dealer seni. Galeri tidak dapat menyebutkan potensi pelanggannya.

### **G. Prinsip Pengelolaan di Galeri Seni**

Model baru kami pada dasarnya didasarkan pada peningkatan relevansi praktik manajemen dalam mengkomunikasikan seni. Kami menganggap galeri seni di atas segalanya sebagai bisnis yang berorientasi pada keuntungan. Namun, masih ada perdebatan yang kuat tentang dampak manajemen dan prinsip-prinsip bisnis – di kalangan praktisi, serta dengan akademisi. Di satu sisi, ada klaim bahwa fokus yang intens pada manajemen dan proses yang menyertainya dapat menulari karya seni dan mengurangi kreativitas. Seniman takut bahwa tidak ada nilai nyata yang akan tercipta di masa depan dan pameran tidak akan menghasilkan wawasan artistik baru tetapi hanya menambah “kebodohan” masyarakat secara umum (Hausmann, 2010; Thompson, 2008). Kehilangan nilai akibat manajemen merupakan prasangka umum dan sikap yang mengakar dalam pembahasan manajemen seni. Dalam perdebatan tentang sponsor perusahaan untuk seni, para kritikus sangat vokal. memperingatkan museum bahwa akan bergantung pada uang perusahaan korporat, yang bertujuan untuk mengendalikan program dan isinya (Bortoluzzi Dubach & Frey, 2007). Para praktisi juga takut bahwa keberhasilan lembaga seni akan diukur dari jumlah pengunjungnya dan hanya yang memiliki jumlah pengunjung tertinggi yang akan diberikan subsidi negara. Yang lain kecewa dengan “arogansi pakar pemasaran yang merasa bahwa dapat membawa perangkat pemasaran dari barang konsumsi ke seni dan menjalankan perdagangan ” (Butler, 2000, hlm. 344).

Di sisi lain, pemahaman baru tentang peran manajemen dalam seni berkembang. Dewan Seni di Inggris telah membuktikan dalam studi longitudinal (1998-2003) bahwa prinsip-prinsip manajemen berdampak positif pada seni. Di bawah tema "Pengembangan Audiens" dan kemudian "Bukan untuk orang seperti Anda", menjalankan program senilai £20 juta untuk mempromosikan seni dengan kelompok audiens baru. Temuan laporan akhir berpendapat bahwa lembaga seni harus (1) menciptakan pameran yang artistik, bermakna,

dan sangat diapresiasi dan (2) bekerja dengan orientasi berorientasi keuntungan dengan menggunakan manajemen profesional untuk menarik pelanggan baru:

“Seperti yang diketahui semua orang yang bekerja di sektor budaya (bahkan jika tidak selalu suka mempercayainya) Anda dapat menjalankan skema dan kampanye apa pun yang Anda sukai untuk menarik orang baru, tetapi jika Anda tidak menawarkan produk yang dapat hubungkan secara pribadi, tidak akan datang. Atau lebih buruk lagi, akan datang – tetapi hanya sekali, dan kemudian pergi dengan perasaan lebih terasing dari sebelumnya. Mengubah posisi untuk menarik khalayak umum yang luas berarti benar-benar memahami dan menerima kebenaran dasar ini, dan membangun program Anda sesuai dengan itu” (Smyth, 2004, hlm. 33).

Smyth menyimpulkan: “Karena menciptakan produk yang menarik secara artistik dan menarik bagi khalayak luas berarti Anda harus berpikir, ber visi, dan membuat hubungan lebih luas, dalam, dan ke samping daripada yang diperlukan untuk menyusun program 'standar' [sic]” (hal.33). Mandel (2008) berpendapat bahwa manajemen, pemasaran, dan proses bisnis dalam institusi seni tidak meratakan kualitas artistik. Sebaliknya, memanfaatkannya dan membawanya ke tingkat yang baru, membuatnya dapat diakses oleh audiens yang lebih besar (hlm. 85).

Selain itu, penelitian dan contoh lain menyoroiti bahwa manajemen profesional di institusi seni memiliki dampak positif. Sebuah studi oleh AT Kearney, sebuah konsultan internasional, menyebutkan tiga prinsip inti untuk keberhasilan sebuah institusi seni: (1) manajemen profesional, (2) aliran pendapatan tambahan, dan (3) peran aktif dalam jaringan (AT Kearney, 2006) . Beberapa museum telah menunjukkan bahwa prinsip-prinsip ini mengarah pada kesuksesan. Secara khusus, Schirn Museum Jerman di Frankfurt dengan direktornya Max Hollein berfungsi sebagai skenario praktik terbaik untuk institusi seni yang telah berhasil menerapkan perangkat manajemen yang kuat tanpa mengorbankan kualitas. Dalam analisis Gerlach tentang praktik pengelolaan museum, dia menyimpulkan bahwa konsep ekonomi dan pendekatan strategis memberikan hasil yang positif (Gerlach, 2007). Menurutnya, lembaga seni mana pun harus menganggap dirinya sebagai perusahaan yang mengadaptasi prinsip bisnis untuk menghasilkan pameran seni yang unggul. Schwarz (1986) berpendapat bahwa organisasi nirlaba adalah bisnis normal yang berfokus pada produksi nilai, dengan mempertimbangkan sumber daya yang terbatas. Kesuksesan diukur dari segi kualitas dan dampak dari proposisi nilai . Dengan demikian, efisiensi dan efektivitas merupakan karakteristik utama dari sebuah museum yang sukses (Schwarz, 1986).

Kesamaan yang dimiliki oleh para penulis di atas adalah bahwa pemahaman didasarkan pada gagasan bahwa seni adalah komoditas dan karenanya tunduk pada kekuatan pasar dan proses perilaku konsumen. Berbagai penelitian dan disiplin dalam literatur akademik baru-baru ini telah menganalisis pasar seni berangkat dari pengertian tersebut (Caves, 2002; Jensen, 1994; Kotler & Kotler, 1998; Schroeder, 2000; Sturken & Cartwright, 2001; Watson,

1992). Menariknya, dukungan manajemen dalam dunia seni tidak terbatas pada sarjana eksternal. Bahkan seniman telah mengambil prinsip-prinsip manajemen. Seniman sukses, seperti Andy Warhol, Barbara Kruger, atau Jeff Koons menggunakan alat pemasaran sebagai praktik strategis. menciptakan tampilan, nama, dan gaya yang dapat dikenali – dengan kata lain, merek. Dapat dikatakan bahwa "seniman yang sukses dapat dianggap sebagai manajer merek, secara aktif terlibat dalam mengembangkan, memelihara dan mempromosikan diri sendiri sebagai 'produk' yang dapat dikenali dalam lingkungan budaya yang kompetitif" (Schroeder, 2005).

## H. Ringkasan

Singkatnya, mengingat organisasi nirlaba dan seniman pun menerapkan praktik manajemen, galeri seni, sebagai perusahaan yang berorientasi pada keuntungan, tidak boleh segan untuk melakukannya. Pemisahan intelektual, disiplin, dan semiotik antara seni dan bisnis seharusnya tidak lagi mengaburkan potensi penerapan alat manajemen dalam seni. Seperti yang dikatakan Mintzberg: "Saya yakin akar masalahnya bukan terletak pada definisi istilah efisiensi, tetapi pada bagaimana definisi itu diterapkan secara tak terelakkan. Dalam praktiknya, efisiensi tidak berarti manfaat terbesar dari biaya; itu berarti manfaat terukur terbesar untuk biaya terukur" (Mintzberg, 1989, hal. 34).

Hal ini mengandung arti bahwa penerapan prinsip-prinsip pengelolaan harus dilakukan dengan hati-hati. Tidak semua prinsip pengelolaan dapat dialihkan ke pasar seni. Padahal, setiap model galeri baru harus mengedepankan keseimbangan antara kualitas artistik dan orientasi manajemen. Beberapa studi menyoroti relevansi keseimbangan antara kreativitas dan kompetensi bisnis (Fillis, 2000, 2002; Rentschler, 2002; Rentschler & Creese, 1996).

## I. Pertanyaan dan Diskusi

1. Sebutkan tiga prinsip inti untuk keberhasilan sebuah institusi seni ?
2. Bagaimana prinsip Pengelolaan di Galeri Seni ?
3. Bagaimana mediator seni dilakukan secara komersial ?
4. Apa yang dimaksud dengan identitas komunikasi ?
5. Bagaimana orang-orang dalam organisasi memandang waktu saat Anda memulai proses perencanaan ?

## BAB IX

### PEMBUATAN PAMERAN : TUJUAN, STRUKTUR, PERAN DAN PROSES

#### **Pokok Pembahasan :**

1. Mengeksplorasi hubungan antara karakteristik operasi organisasi, termasuk peran , dan salah satu fungsi terpenting : pembuatan pameran
2. Penerapan model menghasilkan penyempurnaan dan pengakuan akan kebutuhan untuk menghasilkan model alternative
3. Membingkai ulang misinya, mengubah strukturnya, mendefinisikan kembali peran staf, dan mengubah proses dan prosedur kerja
4. Memupuk dialog tentang bagaimana museum dapat mempertahankan integritas dan misi tanpa dicirikan oleh kekakuan dan ketegaran.

**B**ab ini dibagi menjadi tiga bagian. Pertama, kita melihat titik awal pameran—apa yang diyakini museum sebagai tujuan dari pameran sebagaimana tercantum dalam pernyataan misi secara keseluruhan dan dalam pernyataan tujuan pameran. Selanjutnya, kita melihat penempatan pembuatan pameran dalam keseluruhan struktur museum dan pada fungsi pembuatan pameran. Fungsifungsi ini meliputi perencanaan program pameran jangka panjang, pemilihan pameran, staf proyek pameran, peninjauan dan persetujuan selama pengembangan pameran, dan akuntabilitas. Ketiga, kami menggambarkan pembuatan pameran yang sebenarnya—unit kerja, kelompok atau tim, dan proses yang ikuti.

#### **A. Tujuan Pameran**

Dalam pernyataan misi, museum mengungkapkan tujuan dan hubungan dengan berbagai publik yang ingin layani. Pemeriksaan menyeluruh terhadap pernyataan misi jauh di luar jangkauan kami, tetapi berdasarkan yang kami ulas, museum dengan koleksi cenderung berfokus pada identifikasi, tampilan, dan interpretasi dari apa yang kumpulkan, lestarikan, dan pelajari. Misalnya, dalam pembukaan pernyataan misinya, Field Museum menyatakan: Pembukaan: Melayani Masyarakat Sebagai Pendidik Museum Lapangan adalah lembaga pendidikan yang peduli dengan keragaman dan hubungan di alam dan antar budaya. Ini memberikan penelitian dan pembelajaran berbasis koleksi untuk pemahaman dan apresiasi publik yang lebih besar terhadap dunia tempat kita hidup. Koleksi, program pembelajaran

publik, dan penelitiannya terkait erat untuk melayani masyarakat yang beragam dari berbagai usia, latar belakang, dan pengetahuan.

Museum Seni David dan Alfred Smart memiliki pernyataan misi yang mewakili seni museum: David and Alfred Smart Museum of Art adalah museum seni Universitas Chicago. Untuk mendukung misi pendidikan Universitas, Museum Cerdas mengumpulkan, melestarikan, memamerkan, dan menafsirkan karya seni untuk kepentingan komunitas Universitas, warga Chicago dan khalayak umum lainnya, dan dunia ilmiah pada umumnya. Melalui koleksinya sendiri dan karya pinjaman, Museum menyajikan pameran ilmiah dan nilai visual, dengan keyakinan bahwa kontak dengan karya seni asli dalam pengaturan museum merupakan komponen penting dari pendidikan liberal dan faktor kunci dalam memahami dunia tempat kita hidup.

Pernyataan misi pusat sains dan museum anak-anak—organisasi yang memiliki sedikit atau tanpa koleksi—berfokus pada pengalaman yang ingin berikan dan bagaimana ingin memengaruhi pengunjungnya. Misalnya, misi Museum Inovasi Teknologi berbunyi: Museum Inovasi Teknologi adalah sumber pendidikan yang didirikan untuk melibatkan orang-orang dari segala usia dan latar belakang dalam menjelajahi dan mengalami teknologi mempengaruhi kehidupan, dan menginspirasi kaum muda untuk menjadi inovator dalam teknologi masa depan.

## **B. Pernyataan Misi Pameran**

Selain pernyataan misi menyeluruh, beberapa museum menetapkan pernyataan misi pameran atau memulai dokumen proses pameran dengan pernyataan tujuan. Pernyataan-pernyataan ini menekankan pentingnya pameran sebagai alat pendidikan bagi pengunjung sukarela dan siswa. Sebagian besar membahas kebutuhan untuk melayani audiens. Museum Lapangan menyatakan, misalnya, bahwa Pameran adalah jalan utama pembelajaran. Pameran ditambah dengan program yang dimediasi orang dan staf museum yang berorientasi pada pengunjung, yang menjangkau untuk membantu semua pengunjung. Museum of Fine Arts, Houston, menyatakan dalam rencana jangka panjangnya:

Pameran: Museum Seni Rupa, Houston, berusaha untuk menjadi salah satu museum seni yang dinamis di negara ini dengan memamerkan koleksi permanen dan pameran khusus tentang subjek yang sangat beragam dengan cara yang menggabungkan standar estetika tertinggi dengan presentasi yang menarik dan dapat diakses secara intelektual.

## **C. Rencana atau Program Pameran**

Jembatan antara misi dan pameran yang sebenarnya umumnya merupakan rencana pameran. Sebagian besar museum memiliki rencana pameran lima tahun. Beberapa, terutama yang berencana untuk memasang kembali pameran permanen secara besar-besaran, memproyeksikan 10 tahun ke depan. Jangka waktu 5-10 tahun sebagian karena waktu yang

dibutuhkan untuk mengembangkan dan mendanai proyek. Namun, rencananya cukup fleksibel untuk memungkinkan terjadinya kebetulan dan respons terhadap kejadian yang tidak terduga.

Rencana pameran museum berbasis koleksi memiliki sejumlah elemen umum. menentukan jumlah tahunan pameran pinjaman sementara dan kriteria luas untuk pemilihan (misalnya, di museum seni, untuk memastikan berbagai media dan periode sejarah). merinci jumlah pameran temporer yang akan dikembangkan museum. Dan merencanakan pameran yang akan berjalan dan untuk pemasangan kembali galeri permanen.

Beberapa rencana pameran secara sadar mematok pameran khusus untuk audiens yang berbeda, dan beberapa mengikuti pendekatan "sesuatu untuk semua orang". Segmen audiens yang paling sering diidentifikasi adalah anggota kelompok minoritas ras/etnis. Beberapa rencana, sebagai bagian dari kebutuhan untuk meningkatkan pendapatan museum, secara teratur memasukkan pameran yang akan menarik banyak pengunjung ("blockbuster"). Meskipun program dan materi yang terkait dengan pameran sering kali ditujukan untuk kelompok sekolah, jarang sekali pameran yang ditujukan untuk sekolah.

Salah satu cara yang berguna untuk mengkategorikan rencana pameran adalah dengan melihatnya dalam sebuah kontinum. Di satu sisi adalah yang sebagian besar berasal dari koleksi museum atau penelitian kurator individu dan fokus pada presentasi publik dari objek atau pengetahuan tersebut. Di ujung lain adalah rencana yang sebagian besar muncul dari interpretasi museum tentang kepentingan publik, yaitu didorong oleh pasar. Saat ini, ketika museum mengalihkan fokus dari objek dan subjek ke audiens, menemukan akomodasi di antara dua posisi ini.

#### **D. Struktur Dan Peran Organisasi**

Jenis, ukuran, usia, sejarah, tradisi, pemerintahan, dan faktor lainnya telah menciptakan segudang struktur organisasi di seluruh museum. Di sini, kami menjelaskan secara singkat bentuk yang paling umum. Jenis, ukuran, usia, sejarah, tradisi, pemerintahan, dan faktor lainnya telah menciptakan segudang struktur organisasi di seluruh museum. Di sini, kami menjelaskan secara singkat bentuk yang paling umum. Di museum yang lebih besar, pameran dan pendidikan adalah departemen dalam divisi museum utama (seperti program publik). Umumnya, kantor pameran memiliki tanggung jawab untuk desain dan produksi (tugas yang mungkin dikontrakkan), dan biasanya untuk manajemen proyek. Tanggung jawab atas isi pameran—konsep, objek, teks, dan cerita—biasanya berada di tangan para ahli materi pelajaran di departemen kuratorial atau ilmiah. (Unit lain yang terlibat dalam pelaksanaan program pameran, seperti pemasaran, penggalangan dana, urusan publik dan pemeliharaan, tidak menjadi pusat diskusi ini.)

Sebuah struktur yang cukup umum di museum berbasis koleksi besar ditemukan di Museum Nasional Sejarah Alam. Staf materi pelajaran bekerja di departemen berbasis disiplin

dan melaporkan kepada direktur asosiasi untuk penelitian. Associate director untuk program publik memiliki dua departemen pameran, satu untuk pameran permanen dan satu untuk sementara, departemen pendidikan, dan unit layanan publik lainnya di bawah pengawasannya. Hampir semua kecuali museum terkecil memiliki komite pameran internal yang mengulas memamerkan ide-ide dan meneruskan ide-ide yang dianggap layak kepada staf atau direktur paling senior. Beberapa museum, terutama yang berbasis koleksi, memiliki budaya di mana ide-ide “bergelembung” ke permukaan. Di antara yang melakukannya, mekanisme untuk menyortir dan memilih cenderung mendukung ide-ide yang diajukan oleh para ahli materi pelajaran. Di pusat-pusat sains dan museum anak-anak, proses ajakan lebih terbuka dan partisipatif. Sebagian besar komite meninjau ide pameran dan program publik. Dalam satu museum berukuran sedang, panitia mencakup perwakilan dari pameran, koleksi, program publik, layanan pengunjung, departemen pemasaran dan pengembangan; lain termasuk departemen kuratorial, koleksi, desain, pendidikan, urusan publik dan pengembangan, serta publikasi, konservasi, fotografi dan penjualan eceran. Di museum yang berorientasi pada penelitian, panitia cenderung menyertakan perwakilan dari disiplin kuratorial dan manajer koleksi senior dan terkadang perwakilan dari program publik atau kantor pameran. (Proses peninjauan dibahas lebih lanjut di bawah.)

Dalam dekade terakhir, ketika museum menjadi lebih bergantung pada pendapatan dari audiens dan lebih sensitif terhadap kebutuhan, individu yang “mewakili” audiens berpartisipasi dalam keputusan tentang ide pameran. Dalam makalah terkait, kami mencatat bahwa di beberapa museum, pemasaran adalah posisi tingkat senior dan berada di meja ketika kepemimpinan senior membuat keputusan untuk mengembangkan pameran (OP&A 2002a). Di museum lain, perwakilan dari departemen pendidikan terkadang diminta untuk memainkan peran itu.

#### **E. Ide generasi**

Pada prinsipnya, ada sumber yang tak ada habisnya untuk ide pameran. Dalam praktiknya, jauh lebih terbatas. Jika riset internal dan kepentingan kuratorial mendorong rencana pameran, baik pameran yang dikembangkan sendiri maupun yang didatangkan dari tempat lain, maka kurator cenderung mendefinisikan ide-idenya. Jika museum peka terhadap kepentingan publik, akan mencari ide-ide yang melayani kepentingan itu. Museum yang mengutamakan kepentingan publik memiliki sistem yang lebih terbuka untuk mengumpulkan ide. Misalnya, panitia pameran museum antropologi universitas mengembangkan pameran berdasarkan ide dari penduduk.

Beberapa museum, terutama yang berbasis koleksi, memiliki budaya di mana ide-ide “bergelembung” ke permukaan. Di antara yang melakukannya, mekanisme untuk menyortir dan memilih cenderung mendukung ide-ide yang diajukan oleh para ahli materi pelajaran. Di pusat-pusat sains dan museum anak-anak, proses ajakan lebih terbuka dan partisipatif. Salah

satu sumber ide pameran yang menjadi semakin penting adalah kumpulan pameran keliling dari museum dan organisasi komersial lain. Dalam hal ini, sebagian besar "ide" datang sebagai pameran yang dikembangkan sepenuhnya. Di sini sekali lagi, mekanisme penyortiran dan pemilihan dapat menghilangkan pameran yang menarik minat pengunjung. Misalnya, satu museum besar memveto pameran keliling yang diulas dengan baik karena museum tidak memiliki ahli internal untuk meninjau konten ilmiah, dan prosedur museum memerlukan tingkat kurasi minimal, bahkan untuk pameran yang didatangkan dari luar.

Museum tanpa staf penelitian internal (misalnya pusat sains) mengandalkan keseluruhan rencana pameran untuk mengidentifikasi area topikal untuk pameran dan mengumpulkan ide dalam kerangka tersebut. Di lembaga-lembaga tersebut, serta di beberapa lembaga "tradisional", sumber ide pameran beragam sesuai topik, mulai dari komentar kebetulan oleh anak anggota staf ("Di mana Burung Besar di museum ini?") hingga proses sistematis yang meninjau pameran saat ini dan yang direncanakan di museum serupa, koleksi sendiri, proyek penelitian yang sedang berlangsung, dan saran dari di seluruh museum. Menurut salah satu anggota staf museum, "Siapa pun di museum dapat menyarankan ide untuk program, pameran, atau 'hari-hari khusus. Dalam upaya untuk mendorong inovasi, kreativitas, dan penerimaan staf, mantan direktur museum nasional yang besar memprakarsai kotak saran untuk ide-ide pameran dan mendorong partisipasi seluruh staf. Dalam prakteknya, saran sangat terbatas dan tidak menghasilkan pameran apapun.

#### **F. Kriteria Seleksi Pameran dan Proses Persetujuan**

Baik orang yang diwawancarai dan dokumen proses menggunakan istilah "ide pameran" dan "konsep awal" secara bergantian. Secara umum, ide diharapkan dibuat sketsa atau agak dikembangkan sebelum dipertimbangkan secara serius, kecuali jika diarahkan dari atas. Contoh yang dikutip di atas untuk museum antropologi, di mana seseorang hanya mempresentasikan sebuah ide, jarang terjadi. The Tech Museum of Innovation, misalnya, meminta agar ide-ide penyaringan diri "penyaran" menggunakan serangkaian pertanyaan yang dikelompokkan di bawah dua judul utama: (i) sesuai dengan museum dan nilai-nilai, dan (ii) sesuai dengan strategi dan rencana. Sebuah komite kemudian menyaring ide-ide tersebut dengan pertanyaan tambahan The Tech Museum of Innovation, misalnya, meminta agar ide-ide penyaringan diri "penyaran" menggunakan serangkaian pertanyaan yang dikelompokkan di bawah dua judul utama: (i) sesuai dengan museum dan nilai-nilai, dan (ii) sesuai dengan strategi dan rencana. Sebuah komite kemudian menyaring ide-ide tersebut dengan pertanyaan tambahan. Sangat sedikit institusi yang memiliki kriteria formal untuk memilih pameran, tetapi banyak orang yang diwawancarai dengan mudah mendiskusikan kriteria yang diasumsikan. Kriteria termasuk hubungan dengan misi, prestasi, kemampuan dana, ketersediaan objek (in-house atau tersedia dengan pinjaman), dan undian dan daya tarik penonton. Orang-orang yang diwawancarai setuju bahwa, secara umum, pernyataan misi

cukup luas sehingga ide pameran tidak pernah ditolak karena tidak cocok. Merit umumnya dipahami sebagai persetujuan oleh spesialis konten internal.

Pendanaan, atau potensi pendanaan, dipertimbangkan dalam semua keputusan.<sup>7</sup> Dalam makalah terkait, kami mencatat bahwa museum dengan orientasi kepada publik—baik karena alasan ekonomi atau altruistik—meningkatkan daya tarik pasar sejak awal dalam proses perencanaan pameran dan menekankan kemungkinan menarik dan menarik bagi publik yang berkunjung sebagai kriteria seleksi (OP&A 2002a). Museum yang mengenakan biaya masuk akan menyetujui pengembangan beberapa pameran dengan harapan dapat menarik banyak pengunjung dan beragam, dan departemen pemasaran melacak pameran populer di museum sejenis untuk mengidentifikasi pameran yang berpotensi populer. Di luar layanan kepada audiensnya, ini adalah salah satu cara untuk memastikan pendapatan yang dapat diterapkan ke pameran lain yang lebih khusus atau untuk biaya operasional umum. Museum sering melakukan riset pengunjung atau pasar untuk menilai potensi ide pameran untuk menarik banyak penonton. Sementara daya tarik pasar yang buruk membuat sebuah ide pameran menjadi kurang menarik, jarang sekali pimpinan senior menolak sebuah ide karena alasan itu, terutama dalam kasus pameran kecil. Masyarakat Sejarah Minnesota mendefinisikan titik akhir dari sebuah kontinum antara penarikan penonton dan ukuran pameran sebagai kriteria dan menyatakan:

Pameran Besar, Pemirsa Besar - Pameran berskala besar harus mencakup tema-tema universal, yang memiliki relevansi luas untuk khalayak luas. Topik yang dipilih tidak boleh kabur, memang harus cepat dikenali oleh siapa saja, dan memanfaatkan basis minat sebelumnya yang cukup besar, kesamaan pengalaman yang memberikan banyak koneksi pribadi dan perbandingan masa lalu / sekarang.

Pameran Kecil, Pemirsa Khusus - Pameran yang lebih kecil dapat ditargetkan untuk kelompok minat yang lebih khusus dengan tujuan berikut: • bahwa pameran tersebut dikembangkan dan dirancang untuk memperluas jangkauan museum ke kelompok demografis yang sebelumnya kurang terwakili atau kurang terlayani oleh museum; • dan/atau bahwa dikembangkan dan dirancang untuk juga memperluas keterlibatan masyarakat umum dengan dan pemahaman tentang materi pelajaran yang tidak biasa yang biasanya tidak sadari atau terpapar.

Undian penonton juga merupakan faktor dalam keputusan untuk menyelenggarakan pameran keliling, karena sebagian besar museum ingin memulihkan biaya sewa seminimal mungkin. Pertunjukan pameran di tempat pembukaan atau di tempat lain membantu dalam pengambilan keputusan ini. Sementara banyak museum mengadakan pameran sebagai cara untuk memamerkan koleksi atau penelitian, yang lain memulai dengan sebuah cerita dan mengumpulkan benda-benda untuk mendukungnya. Dalam kasus di mana cerita adalah yang terpenting, kriteria pemilihan terkadang membahas kemudahan mendapatkan objek. Pertimbangan lebih lanjut dalam tinjauan mungkin termasuk kelayakan perjalanan pameran,

dan keinginan untuk berkolaborasi dengan museum lain atau dengan organisasi komersial untuk mengembangkan pameran. Kriteria pengambilan keputusan yang jarang dibahas, tetapi penting, adalah hubungan pendukung atau pemangku kepentingan museum saat ini atau yang potensial dengan pameran yang diusulkan. Kepentingan pribadi, ketidaksukaan atau koleksi anggota dewan, pejabat terpilih dan pendukung keuangan museum terlihat jelas dalam banyak keputusan pameran. Tanggapan potensial dari pejabat pemerintah, terutama yang terpilih, dapat memberikan pengaruh yang signifikan, terutama di mana museum menerima dana publik. Jika sebuah ide tampak layak, mungkin akan diperiksa dengan pemain lain dan didedarkan untuk komentar yang lebih luas. Panitia pameran menyampaikan ide-ide yang dianggap dapat diterima oleh manajemen tingkat atas untuk disetujui dan dimasukkan dalam rencana pameran. Sebagaimana dicatat, komposisi komite awal mungkin menentukan nasib sebuah ide.

### **G. Proyek Pameran**

Departemen museum yang bertanggung jawab atas pelaksanaan, dan/atau unit yang mengendalikan sumber daya manusia terkait pameran, umumnya menugaskan staf untuk proyek pameran. Misalnya, di museum yang menggunakan tim dengan spesialis konten sebagai manajer proyek, "Direktur dan wakil direktur untuk program publik umumnya memilih manajer proyek dan kemudian bersama-sama menunjuk anggota tim lainnya. Pengembang pameran mungkin berasal dari hampir semua tempat di institusi." Di museum yang mengembangkan beberapa pameran secara bersamaan, kepala departemen sering membuat penugasan berdasarkan jadwal.

Di museum kecil, direktur atau anggota staf berpangkat tertinggi yang bertanggung jawab atas pameran menugaskan staf untuk proyek pameran. Tim atau kelompok kerja melapor kepada individu yang menunjuk atau kepada wakil/rekan direktur untuk pameran/program publik. Di museum besar, pemberitahuan biasanya didedarkan kepada staf yang mengidentifikasi individu yang ditugaskan untuk mengerjakan pameran tertentu dan menentukan peran . Staf yang ditugaskan untuk proyek pameran kadang-kadang diberi piagam atau dokumen operasi. Dalam beberapa kasus, piagam tersebut menjelaskan peran dan tanggung jawab individu; yaitu, dokumen tersebut berkaitan dengan pengoperasian proyek. Dalam kasus lain, ini lebih terkait erat dengan produk; yaitu, itu menjelaskan harapan untuk pameran.

Orang yang diwawancarai tidak dapat menyebutkan berapa banyak waktu yang habiskan untuk pameran tertentu, kecuali dalam situasi di mana bekerja penuh waktu di sebuah pameran. Dalam kebanyakan kasus, staf memiliki tanggung jawab pameran atau non-pameran lain untuk dilaksanakan juga. Untuk pameran besar dan kompleks, beberapa orang mungkin terlibat penuh waktu pada periode tertentu. Secara umum, mengerjakan beberapa pameran secara bersamaan. Staf menyadari pasang surutnya tanggung jawab individu di

berbagai fase pameran dan mencoba menyeimbangkan aktivitas tinggi di satu pameran dengan tanggung jawab yang lebih ringan di pameran lainnya.

## H. Manajemen Proyek

Sumber daya yang terbatas, tanggung jawab kepada penyandang dana, pameran yang sedang berkembang, dan gerakan umum di museum menuju formalisasi proses dan akuntabilitas telah meningkatkan penekanan pada manajemen proyek. Meskipun manajer proyek memiliki tanggung jawab pengawasan untuk jadwal dan anggaran, umumnya tidak memiliki wewenang untuk mengambil tindakan hukuman atau bahkan korektif. Tanggung jawab utama lainnya dari manajemen proyek adalah untuk memastikan bahwa tonggak tercapai, bahan siap untuk ditinjau, dan sesi tinjauan dijadwalkan.

Beberapa manajer proyek tidak hanya melacak pengeluaran tetapi juga memiliki otoritas persetujuan anggaran. Ketika ada ketidaksepakatan mengenai jadwal atau anggaran, keputusan umumnya meningkat ke tingkat pengawasan. Seperti yang dikatakan salah satu kepala departemen pameran. Pengambilan keputusan di sini lebih didasarkan pada konsensus daripada penentuan peran, tetapi saya cenderung bertindak sebagai pemecah masalah jika tim benar-benar buntu. Saya dapat menetapkan anggaran dan prioritas kerja, dan wewenang saya telah didukung dengan cukup baik di tingkat yang lebih tinggi. Kadang-kadang, saya menghabiskan modal politik untuk membuat keputusan yang tidak populer. Tergantung pada ukuran proyek, tanggung jawab manajemen dipegang oleh satu atau dua orang. Beberapa museum menunjuk direktur proyek dan manajer, dengan yang pertama bertanggung jawab untuk aspek organisasi dan yang terakhir untuk kegiatan yang lebih rutin. Dalam kasus satu pameran besar di Museum Nasional Sejarah Amerika, direktur asosiasi untuk administrasi menunjuk dua manajer proyek. Satu memiliki tanggung jawab utama untuk mengelola dan melacak aspek yang terkait dengan konten, sementara yang lain menangani aspek keuangan seperti kontrak dan anggaran. Karena banyak museum kekurangan sumber daya internal untuk melakukan semua pekerjaan yang berhubungan dengan pembuatan pameran, mengadakan kontrak dengan perusahaan swasta untuk membantu . Pengaturannya berkisar dari penggunaan layanan yang sangat khusus seperti pengecatan samaran, hingga mengontrakkan beberapa fungsi seperti desain, fabrikasi, produksi, pemasangan, dan pemeliharaan. Koordinasi dan tinjauan spesifikasi untuk kontrak dan manajemen kontrak merupakan komponen penting dari manajemen proyek.

Dalam kasus penundaan jadwal, manajer proyek menunjukkan implikasinya kepada pengembang pameran atau tim inti dan mencapai solusi bersama. Kecuali tanggal pembukaan ditetapkan, jadwal, lebih sering daripada tidak, diubah. Dalam kasus penundaan jadwal, manajer proyek menunjukkan implikasinya kepada pengembang pameran atau tim inti dan mencapai solusi bersama.<sup>8</sup> Kecuali tanggal pembukaan ditetapkan, jadwal, lebih sering daripada tidak, diubah. Proyek pengembangan pameran di semua museum memiliki

poin tinjauan dan persetujuan yang berbeda yang merupakan tanggung jawab tingkat organisasi atas.

## I. Model Pembuatan Pameran

Sampai sekitar dua puluh tahun yang lalu, museum umumnya mengembangkan pameran menggunakan "linier" atau Pendekatan Tim untuk Pembuatan Pameran model "kuratorial". Satu individu (umumnya kurator) memiliki tanggung jawab tunggal untuk pengembangan dan implementasi dan, di bawah pengawasannya, pameran bergerak secara berurutan dari satu dukungan profesional ke yang berikutnya. Dalam model linier, masih umum di beberapa sejarah alam dan banyak museum seni, kurator memiliki otoritas dan tanggung jawab untuk pameran. Dalam 20 tahun terakhir, struktur organisasi dan proses yang digunakan untuk membuat pameran telah mengalami perubahan besar. Perubahan ini sebagian disebabkan oleh transformasi dalam museum tradisional, munculnya jenis museum baru, dan tanggapan museum terhadap perubahan masyarakat. Museum tradisional berbasis koleksi telah mengalami peningkatan profesionalisasi dan spesialisasi di antara staf, tekanan untuk memasukkan teknologi dan pendekatan pameran yang lebih kompleks dalam pameran, dan upaya yang disengaja untuk memasukkan tenaga kependidikan dalam perencanaan pameran. Salah satu hasilnya adalah bahwa di museum-museum ini, bahkan di museum yang paling konservatif di antara , tanggung jawab untuk pengembangan pameran sekarang dibagi di antara banyak pemain, dan, minimal, memberikan lip service pada proses yang inklusif. Sebaliknya, fokus pada audiens daripada koleksi di museum anak-anak dan pusat sains membutuhkan keterampilan khusus dan khusus dalam pengembangan pameran. Misalnya, individu dengan keahlian dalam perkembangan anak dan pendidikan anak usia dini membuat pameran di museum anak-anak, dan yang memiliki keahlian dalam mengajarkan konsep ilmiah dan pendidikan sains informal dipekerjakan di pusat sains.

### Pendekatan Tim untuk Pembuatan Pameran

Sebuah kekuatan besar dalam bergerak menjauh dari pendekatan "linier" tradisional terjadi pada akhir 1970-an dengan Proyek Kellogg. WK Kellogg Foundation yang berbasis di Michigan, yang dikenal karena tradisi panjangnya dalam mendukung pendidikan berkelanjutan, menjadi tertarik pada pendekatan Exploratorium dalam pengajaran sains kepada publik. Struktur organisasi Exploratorium, proses pengembangan pameran, dan fokus pada pameran yang "berfungsi" bagi pengunjung mewujudkan karakteristik dari apa yang dikenal sebagai "pendekatan tim", di mana beberapa profesional berinteraksi dan berbagi tanggung jawab kreatif selama proses berlangsung. Pada musim gugur 1979, pendanaan Kellogg memungkinkan Exploratorium mengadakan lokakarya untuk museum lain, sehingga para profesional museum dapat mempelajari cara-cara baru untuk membuat pameran.

Beberapa tahun kemudian, pada musim semi 1982, Kellogg mendanai Field Museum of Natural History dan Smithsonian's Office of Museum Programs untuk melaksanakan proyek

yang berhubungan dengan pendidikan.<sup>11</sup> Pada tahun 1982, staf lapangan telah menyelesaikan pameran permanen baru, Maritime Peoples of the Arctic and Northwest Coast, menggunakan pendekatan tim. Proyek Kellogg-nya berfokus pada lokakarya di museum pendidikan dan desain pameran. Dalam lima tahun, staf dari 80 museum telah berpartisipasi dalam lokakarya tentang pendekatan tim untuk desain pameran. Lapangan membuat perbedaan antara “komite” dan “tim” yang masih berguna dalam melihat variasi dalam struktur dan proses pengembangan pameran saat ini. merasa ada panitia yang memandu sebuah pameran, sedangkan tim bekerja untuk mewujudkannya. Menurut Field, sebuah komite adalah setiap kelompok orang yang bekerja untuk mencapai suatu tujuan. Dalam sebuah tim, bagaimanapun, campuran orang sangat penting. Ada bidang keahlian tertentu yang harus diwakili, dan anggota tim individu memiliki tanggung jawab untuk mewakili sudut pandang tertentu. Aturan mayoritas dan ketergantungan pada posisi otoritas bukanlah gaya interaksi tim; kompromi dan kolaborasi (Munley, 1986, hal. 31).

Tim Museum Lapangan “asli” menetapkan tiga jenis keahlian dan tanggung jawab terkait (Munley, 1986, hlm. 31):

1. Kurator: Kurator memberikan keahlian ilmiah berdasarkan pengetahuan koleksi. Sebagai spesialis materi pelajaran, kurator bertanggung jawab untuk menetapkan konsep keseluruhan pameran.
2. Perancang: Perancang bertanggung jawab atas penampilan visual dan koherensi pameran. Keahlian desainer memastikan bahwa materi diatur dengan cara yang menarik, dapat dimengerti, dan menarik.
3. Pendidik: Pendidik membangun hubungan antara konten pameran dan pengunjung museum. Pendidik adalah spesialis komunikasi yang memahami cara orang belajar, kebutuhan yang dimiliki pengunjung museum, dan hubungan antara program museum dan kegiatan lembaga pendidikan lainnya, termasuk sekolah. Pendidik merencanakan kegiatan evaluasi yang akan menguji keberhasilan pameran dalam memenuhi tujuan yang dimaksudkan dan berkomunikasi dengan pengunjung.

Pendekatan tim menekankan peran dan proses. Tim perlu menetapkan tujuan dan sasaran bersama untuk pameran, berbagi dan menyeimbangkan otoritas dan tanggung jawab untuk visi dan hasil proyek, dan mencapai kesepakatan melalui konsensus. Pergeseran asli dari model linier ke tim mewakili upaya untuk menegosiasikan otoritas antara materi pelajaran atau ahli konten (kurator, untuk sebagian besar) dan penerjemah materi pelajaran (pendidik, terutama). Pada ekstremnya, dalam model linier, kurator memiliki otoritas penuh; dalam pendekatan tim, penekanan pada konsensus agak melemahkan otoritas kuratorial. Selain konsensus sebagai sebuah proses, komponen paling inovatif dari pendekatan tim Lapangan terhadap desain pameran adalah formalisasi peran pendidik museum.

## J. Model Pembuatan Pameran

Selama beberapa tahun terakhir, anggota komunitas museum telah terlibat dalam diskusi yang hidup tentang aspek organisasi pengembangan pameran dalam publikasi dan pertemuan profesional. *The Exhibitionist*, diterbitkan oleh National Association for Museum Pameran, melakukan survei surat pada musim gugur 1999 tentang pendekatan tim. Dua tahun kemudian, *Ekshibisionis* mencurahkan masalah untuk meresmikan proses pameran (Musim Semi 2002), dengan maksud memperbarui diskusi tentang proses dan model yang berbeda. Beberapa artikel yang diterbitkan di *Kurator: Jurnal Museum* telah mempresentasikan dan memperdebatkan struktur pembuatan pameran. Selain sesi pada pertemuan asosiasi museum regional, Pertemuan Tahunan AAM 2002 mencurahkan sesi untuk pengalaman para profesional dalam mengembangkan pameran dan kepada tim proses.

Berbagai penjelasan telah ditawarkan untuk fokus saat ini pada struktur dan proses, termasuk kekurangan sumber daya dan kebutuhan untuk efisiensi yang lebih besar, tanggapan terhadap tren di sektor ekonomi lain, dan peningkatan spesialisasi pekerjaan dalam angkatan kerja museum. Apa pun alasan utamanya, jelas bahwa museum secara kritis memeriksa, mengubah, dan mendokumentasikan proses pembuatan pameran. Berikut ini, karya yang diterbitkan diringkas dan dilengkapi dengan informasi yang dikumpulkan selama OP&A kerja. Diskusi berfokus pada pengembangan pameran di dalam museum dan umumnya mengecualikan organisasi komersial yang memproduksi pameran lengkap untuk disewakan ke museum.

Dari perspektif kami, struktur organisasi dan diskusi berhubungan dengan dua isu dasar: pertama, bagaimana individu yang terlibat dalam proses memandang tanggung jawab; kedua, bagaimana keputusan dibuat. Tanggung jawab pembuat pameran biasanya didefinisikan dalam hal peran tertentu. Dalam tinjauan pendekatan pembuatan pameran, Kamien (2002a) memulai dengan lima peran kunci:

1. Klien, Orang ini, biasanya direktur atau administrator tingkat atas, menyediakan lanskap keseluruhan untuk upaya pameran. Sementara orang ini mungkin atau mungkin tidak memberikan visi kreatif untuk pameran tertentu, dukungannya terhadap visi itu sangat penting, karena persetujuan akhir adalah milik klien. Pertanyaan yang harus dijawab klien adalah: Bagaimana keseluruhan sumber daya institusi akan dikerahkan untuk mendukung upaya pameran ini? Bagaimana pameran ini akan mendukung tujuan institusi secara keseluruhan dan bagaimana, pada akhirnya, hal ini akan diukur? Apakah lembaga memiliki staf, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk berhasil mewujudkan visi?
2. Spesialis konten (kurator, peneliti), Peran ini bertanggung jawab untuk menyediakan konten dan memastikan keakuratan konten tersebut. Pertanyaan yang harus dijawab adalah: Ide apa yang mendasar bagi pemahaman dan apresiasi materi pameran? Apa aspek yang paling menarik dari materi ini?

3. Perancang, Tugas utama perancang adalah menyediakan bingkai tiga dimensi untuk elemen pameran dan gambar/dokumen yang memungkinkan pameran dibangun dan dipasang sesuai rancangan. Bergantung pada bagaimana tim disusun dan dikelola, ini mungkin peran logistik utama, atau peran yang membantu menentukan konten apa yang akan dimasukkan dan interpretasinya bagi pengunjung. Pertanyaan yang harus dijawab desainer adalah: Bagaimana ruang diatur untuk koherensi maksimum dan aliran terbaik melalui pameran? Bagaimana pameran akan dibuat paling menarik secara visual? Alat peraga, lingkungan, atau perangkat apa yang mungkin dirancang untuk mendukung konten dan melibatkan pengunjung?
4. Penerjemah konten (pengembang, perencana interpretatif, pendidik), Kegunaan peran ini didasarkan pada gagasan bahwa pandangan seorang sarjana atau peneliti tentang konten biasanya tidak sama dengan pandangan pengunjung, dan harus diedit dan diterjemahkan agar pengunjung dapat memahami dan menghargai dengan baik. Pertanyaan yang harus diajukan oleh para penafsir konten adalah: Apa yang akan dibawa pengunjung sendiri ke pengalaman ini? Organisasi dan pemilihan materi, ide, dan pengalaman apa yang akan membuat konten pameran ini paling mudah diakses oleh audiens targetnya? Seperti apa seharusnya pengalaman pengunjung secara keseluruhan?
5. Manajer proyek, adalah peran utama dari pengawasan jadwal dan anggaran. Pertanyaan yang akan diajukan adalah: Bagaimana seharusnya proses pembuatan pameran ini diatur? Proses, pencapaian, dll. apa yang harus dilakukan untuk memenuhi tenggat waktu dan anggaran? Bagaimana proyek ini akan berkomunikasi dengan fungsi lain di luar institusi (seperti kontraktor) dan di dalam institusi (seperti departemen keuangan)?

Pada akhirnya, klien untuk sebuah pameran adalah direktur. Namun, di museum yang lebih besar, direktur biasanya mendelegasikan tanggung jawab kepada direktur asosiasi untuk pameran atau bahkan kepada kepala departemen pameran, yang kemudian menjadi klien. Jumlah otoritas dan pengambilan keputusan yang dipilih klien untuk digunakan bervariasi dari museum ke museum. Paling umum, klien terlibat dalam menyelesaikan perbedaan di antara anggota tim dan memiliki persetujuan akhir pada poin-poin penting, seperti kesimpulan dari tahap desain.

Pada akhirnya, klien untuk sebuah pameran adalah direktur. Namun, di museum yang lebih besar, direktur biasanya mendelegasikan tanggung jawab kepada direktur asosiasi untuk pameran atau bahkan kepada kepala departemen pameran, yang kemudian menjadi klien. Jumlah otoritas dan pengambilan keputusan yang dipilih klien untuk digunakan bervariasi dari museum ke museum. Paling umum, klien terlibat dalam menyelesaikan perbedaan di antara

anggota tim dan memiliki persetujuan akhir pada poin-poin penting, seperti kesimpulan dari tahap desain.

Demikian pula, sementara pendidik dan juru konten adalah orang yang sama di beberapa museum, saat ini individu yang memiliki berbagai keterampilan dan pelatihan juga mengisi peran itu, misalnya, penulis, spesialis komunikasi atau media, dan ahli materi pelajaran. Struktur proses dapat dibedakan tidak hanya dengan cara peran didefinisikan, tetapi dengan bagaimana keputusan dibuat, yaitu siapa yang bertanggung jawab. Ada beberapa model pembuatan pameran dengan satu Manajer proyek. Ini adalah peran utama dari pengawasan jadwal dan anggaran. Pertanyaan yang akan diajukan adalah: Bagaimana seharusnya proses pembuatan pameran ini diatur? Demikian pula, sementara pendidik dan juru konten adalah orang yang sama di beberapa museum, saat ini individu yang memiliki berbagai keterampilan dan pelatihan juga mengisi peran itu, misalnya, penulis, spesialis komunikasi atau media, dan ahli materi pelajaran. Di sebagian besar museum saat ini, kurator dan spesialis konten identik. adalah individu dengan pendidikan dan pelatihan dalam disiplin akademik tertentu. Di banyak, jika tidak sebagian besar, lembaga pengumpul, individu-individu ini juga memiliki tanggung jawab atau pengawasan untuk koleksi yang termasuk dalam spesialisasi dan diharapkan untuk melakukan penelitian berbasis koleksi. Di lembaga nonpengumpul (misalnya, pusat sains), spesialis konten internal adalah individu dengan pelatihan yang lebih umum yang memiliki keterampilan untuk mengumpulkan dan memahami materi pelajaran khusus. Spesialis konten internal juga berfungsi sebagai penghubung dengan kurator luar dan spesialis materi pelajaran lainnya. Kegunaan peran ini didasarkan pada gagasan bahwa pandangan seorang sarjana atau peneliti tentang konten biasanya tidak sama dengan pandangan pengunjung, dan harus diedit dan diterjemahkan agar pengunjung dapat memahami dan menghargai dengan baik. Pertanyaan yang harus diajukan oleh para penafsir konten adalah: Apa yang akan dibawa pengunjung sendiri ke pengalaman ini? Organisasi dan pemilihan materi, ide, dan pengalaman apa yang akan membuat konten pameran ini paling mudah diakses oleh audiens targetnya? Seperti apa seharusnya pengalaman pengunjung secara keseluruhan? Penerjemah konten (pengembang, perencana interpretatif, pendidik) Pada akhirnya, klien untuk sebuah pameran adalah direktur. Namun, di museum yang lebih besar, direktur biasanya mendelegasikan tanggung jawab kepada direktur asosiasi untuk pameran atau bahkan kepada kepala departemen pameran, yang kemudian menjadi klien. Jumlah otoritas dan pengambilan keputusan yang dipilih klien untuk digunakan bervariasi dari museum ke museum. Paling umum, klien terlibat dalam menyelesaikan perbedaan di antara anggota tim dan memiliki persetujuan akhir pada poin-poin penting, seperti kesimpulan dari tahap desain. orang yang bertanggung jawab. Kami sebelumnya telah membahas model "linier" atau "kuratorial" di mana kurator atau ahli materi yang bertugas. Individu ini memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk proyek dan melapor langsung

kepada klien. Dalam kebanyakan kasus ketika individu ini adalah ahli materi konten, cerita yang dikomunikasikan berasal dari penelitian berbasis disiplinnya.

Pendekatan lain di mana satu orang bertanggung jawab disebut sebagai model pengembang. Dalam struktur ini, penerjemah konten senior (“pengembang pameran”) memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk proyek dan juga melapor langsung ke klien. Pengunjung akan melihat visi pengembang pameran, dan pengembang, selain bertanggung jawab atas konten, juga dapat memenuhi peran sebagai “penganjur pengunjung”. Semua spesialis lain mendukung dan melapor kepada individu ini (pengembang lain, kurator, peneliti, penulis dan editor, desainer, penasihat luar, penasihat komunitas, manajer proyek, dan staf produksi).

Beberapa narasumber mencatat bahwa dalam model pengembang, pengembang pameran telah menggantikan kurator sebagai kepala otoritatif. Pengembang membuat sebagian besar keputusan dan meninjaunya dengan klien dan berkonsultasi dengan klien tentang keputusan penting. Akan sulit untuk menggeneralisasi tentang latar belakang individu yang saat ini menduduki peran pengembangan pameran. Beberapa memulai karir sebagai penerjemah konten di tim pameran menggunakan pendekatan tim, yang lain datang langsung dari posisi desain, dan yang lain adalah mantan kurator yang lebih memilih fokus pada komunikasi publik daripada penelitian berbasis koleksi. Seorang yang diwawancarai menggambarkan karakteristik yang diinginkan dari pengembang pameran:

Saya pikir latar belakang akademis yang bervariasi—beberapa desain, beberapa psikologi. harus mau fleksibel dan terbuka terhadap ide-ide baru. dapat membiarkan ide melayang lebih lama, dan tidak ingin menutup terlalu cepat. Pengembangan pameran bersifat kolaboratif, berantakan, dan terbuka. Mengontrak [untuk pengembang], sayangnya, bertentangan dengan itu. Pengembang pameran juga dapat menetapkan tujuan, misalnya, mungkin harus menghabiskan lebih banyak waktu dalam konseptualisasi. 'Anda harus tahu kapan harus menahan dan kapan harus melipat.'

Beberapa museum telah beralih dari didorong oleh kurator menjadi didorong oleh pengembang secara sadar. Sebagai contoh, Beberapa tahun yang lalu cetakan tradisional rusak dan [museum] mengalami restrukturisasi besar-besaran—kami memecahkan model 'kurator adalah raja'. Sekarang, banyak tergantung pada visi dan kepribadian pengembang pameran—pekerjaannya adalah memahami bekerja dengan orang yang berbeda dan terutama kurator. Tentu saja, jika pengembang pameran pada dasarnya adalah ahli materi dan memandang pameran sebagai sarana komunikasi, hasilnya mungkin akan sangat mirip dengan pameran yang menggunakan pendekatan yang dipimpin oleh kurator.

Selain kurator dan pengembang pameran, individu lain, termasuk desainer, seniman, dan administrator, dapat menjadi pengambil keputusan utama. Gurian (1992, hlm. 6) menulis: "... dalam keadaan khusus ada tempat di cakrawala produksi pameran untuk visi tunggal seseorang yang saya sebut sebagai superstar." Dia menyebutkan beberapa individu yang, setelah meninggalkan tanda kreatif di pameran atau museum, memenuhi syarat sebagai

"superstar." Ini termasuk Jeshajahu Weinberg, mendiang direktur Museum Peringatan Holocaust Amerika Serikat dan Charles Eames, pencipta Mathematica, sebuah pameran yang dikembangkan pada tahun 1961 untuk Pusat Sains California yang dipamerkan di Pusat tersebut hingga 1997 dan saat ini sedang dalam perjalanan. Bob Cassilly, direktur Museum Kota di St. Louis, dapat ditambahkan ke dalam daftar.

Meskipun desainer di museum jarang memiliki wewenang dan tanggung jawab ini, perusahaan desain sektor swasta, ketika diminta untuk menciptakan "pengalaman total" bagi pengunjung, sering kali menugaskan desainer sebagai pembuat keputusan utama. Ada juga sejumlah struktur di mana dua orang dengan peran yang berbeda sama-sama berbagi wewenang dan tanggung jawab. Kamien menggambarkan model broker di mana ada kesetaraan kreatif antara seorang desainer dan pengembang pameran. Peran ketiga, yaitu "broker" atau manajer proyek, menangani semua tugas administratif dan bertanggung jawab untuk menjaga proyek tetap pada jalurnya. Ketiga orang tersebut melapor langsung ke klien. Dalam hal ini, pengambilan keputusan dibagi antara desainer dan pengembang. Museum Anak di Boston pertama kali mengembangkan struktur ini untuk membantu menyulap banyak pameran saat museum berpindah lokasi. Dia mencatat bahwa peran broker sulit untuk diisi, karena harus menjadi seseorang yang dapat memahami masalah dan perspektif pemain lain (desainer, pengembang pameran dan klien), namun tetap terlepas dari proses kreatif.

Secara teori, dimungkinkan untuk membayangkan pengambilan keputusan bersama atau kesetaraan antara desainer dan kurator, juga ditengahi oleh orang ketiga. Dalam pekerjaan kami, kami hanya menemukan satu situasi seperti itu. Ini mungkin hasil dari perbedaan mendasar dalam pandangan dunia kurator dan desainer, atau dari perbedaan status dan kekuasaan dalam hierarki museum. Seperti yang ditulis Kamien sendiri, "Pemilihan salah satu model ini berkonotasi asumsi tentang apa yang kami harapkan dari pameran dan untuk siapa." Model linier, tim, pengembang, dan pialang semuanya mendekati pameran dalam hal konten. Model berbeda dalam siapa yang menentukan konten dan siapa yang menetapkan standar untuk menafsirkannya. Filosofi alternatif dapat menyebabkan model yang berbeda.

Dalam model tim klasik yang dijelaskan di atas, semua anggota tim berbagi pengambilan keputusan dan tanggung jawab dan penekanannya adalah pada konsensus. Dengan meningkatnya penerimaan tim pendekatan dalam dua dekade terakhir datang modifikasi. Beberapa museum mengidentifikasi pemain tambahan yang diperlukan untuk mendukung pengembangan pameran dan membedakan antara tim "inti" dan tim "perpanjangan". Anggota tim inti terlibat secara ekstensif dalam kegiatan utama pameran dan pengambilan keputusan (isi, desain, dan interpretasi). Anggota tim yang diperluas memiliki peran fungsional yang tidak memerlukan partisipasi berkelanjutan atau ekstensif (seperti publikasi, urusan publik, dan keamanan). Misalnya, saat ini di satu museum, selain administrator proyek, spesialis konten dan pengembang, ada dua desainer (3D dan grafis) di tim inti dan supervisor produksi. Tim

yang diperluas mencakup manajer pemeliharaan, perancang pencahayaan, konservator pameran, pendaftar pameran dan koordinator program pendidikan (Siskel, 2002). Tim inti melapor langsung ke "klien" internal, biasanya direktur, dan semua anggota lain dari tim yang lebih besar melapor ke salah satu individu inti ini.

Struktur tidak menjamin kesuksesan. Ketika peran didefinisikan dengan jelas, seperti yang biasa terjadi dalam proses pembuatan pameran, sifat alami dari unit kerja lintas fungsi dapat mengurangi efektivitas tim secara keseluruhan. Asumsi yang mendasarinya adalah bahwa individu akan berkontribusi pada hasil (pameran) dari sudut pandang spesialisasi. Banyak kesulitan dalam proyek, bagaimanapun, muncul dari "kesetiaan" individu untuk spesialisasi di luar proses pembuatan pameran dan kewajiban yang dirasakan untuk bertindak dalam batasan [stereotip] yang diberikan pada spesialisasi profesional. Literatur terbaru di bidang inovasi menunjukkan bahwa hasil yang lebih efektif dicapai ketika anggota lebih bertanggung jawab terhadap hasil tim daripada "basis rumah". Ketika peserta melihat peran sebagai "pembuat pameran" daripada sebagai "kurator", "desainer", "pendidik", dll., hasil yang lebih baik akan tercapai. Penelitian juga menunjukkan bahwa kohesi sosial yang tinggi di antara anggota proyek dapat merusak produk. Untuk mempertahankan hubungan sosial yang ada, anggota akan "berjalan" untuk mencapai konsensus daripada mengejar pendekatan inovatif yang dapat menyebabkan konflik. Dalam beberapa percakapan, para profesional museum menganjurkan penciptaan pengembang pameran sebagai pekerjaan khusus. Ini akan menjadi spesialisasi dengan fokus tunggal—pameran.

#### **K. Penggunaan Model Proses dalam Praktek**

Hasil survei menunjukkan bahwa sebagian besar tim memiliki lima atau lebih anggota dan ukuran tim terkait dengan anggaran operasional tahunan (yaitu, tim di museum dengan anggaran lebih besar memiliki lebih banyak anggota). Peran yang diwakili dalam tim (dalam urutan frekuensi) adalah desainer, pendidik, kurator, eksekutif dan juru bahasa. Variasi peran terkait dengan jenis museum. Dengan demikian, museum seni lebih cenderung memiliki konservator daripada juru bahasa dan menambah seorang humas. Museum sejarah lebih cenderung memiliki pengelola koleksi daripada juru bahasa. Peneliti audiens umumnya muncul dalam tim di museum dengan anggaran operasional tahunan lebih dari \$1 juta per tahun. Eksekutif memainkan peran dalam tim di museum yang lebih kecil.

Tim dan proses yang dijelaskan oleh museum adalah varian dari pendekatan tim. Tiga perempat dari museum yang menanggapi survei melaporkan bahwa tim membuat keputusan berdasarkan konsensus. Dalam kebanyakan kasus, ketika ditanya sudut pandang siapa yang paling berpengaruh (yaitu, siapa pembuat keputusan diam-diam), orang yang diwawancarai terutama merasa bahwa kurator atau spesialis konten memiliki "suara" yang menentukan. Di museum lainnya, terutama museum kecil, pemimpin tim yang ditunjuk, yang bisa menjadi salah satu anggota tim, membuat keputusan kunci. Pentingnya kurator atau spesialis konten

tidak mengherankan, mengingat model konsep pameran yang paling umum digunakan museum. Sebagaimana dicatat dalam makalah terkait, ada empat pendekatan berbeda sehubungan dengan cara pameran berfungsi bagi pengunjung: tampilan artefak, komunikator ide, aktivitas pengunjung, dan lingkungan (OP&A, 2002b). Dua yang paling banyak diikuti museum adalah pameran sebagai pameran artefak dan sebagai komunikator ide. Di bawah kedua orientasi ini, orang dengan keahlian materi pelajaran diharapkan memiliki suara yang menentukan.

Selama studi ini, penelitian OP&A mendeteksi pergerakan museum yang menjauh dari pendekatan tim konsensus. Ini bukan karena alasan filosofis tentang apa itu pameran, tetapi karena alasan pragmatis. Masalah dengan tim adalah topik pembicaraan pada pertemuan AAM Tahunan 2002:

1. Waktu. Para hadirin berpikir bahwa penekanan saat ini pada "kesepakatan" membutuhkan waktu yang sangat lama, terutama karena masalah ditinjau kembali tanpa kehadiran satu orang pun dari rapat.
2. Jadwal. Penundaan jadwal lebih mungkin terjadi melalui proses tim; dengan kata lain, pameran memakan waktu lebih lama.
3. Keseragaman. Dengan pameran karakter yang umumnya sama dalam tim untuk setiap pameran, dan semua dipaksa untuk setuju, banyak pameran mulai terlihat sama.
4. Kualitas. Tidak jelas bahwa pameran yang dibuat oleh tim konsensus lebih unggul daripada yang dibuat oleh satu individu dengan bantuan orang lain.

Diskusi informal di AAM juga membahas tentang risiko, kreativitas, dan inovasi. Beberapa mengakui bahwa pameran yang dibuat dengan pendekatan tim cenderung tidak mencapai konsensus dalam mengambil risiko dengan konten, interpretasi atau desain dan kurang kreatif dan inovatif dibandingkan dengan pameran yang diproduksi dengan model pengembang atau broker. Dalam sebuah wawancara, tim studi OP&A mendengar "Kami menggunakan pendekatan tim yang cenderung bekerja menuju penyebut yang sama, cenderung disanitasi, dan sering menghindari topik [pameran] yang kontroversial."

Wawancara kami menunjukkan penggunaan model pengembang saat ini yang relatif rendah, tetapi mendapatkan penerimaan sebagai alternatif pendekatan tim. Kami menemukan model pengembang terutama dalam tiga situasi. Pertama, kami menemukan beberapa museum yang mendatangkan pengembang pameran senior eksternal, umumnya dengan kontrak, untuk pameran tertentu. Kasus-kasus ini mirip dengan kasus di mana kurator luar ("tamu") sementara ditambahkan ke staf. Dalam kedua kasus, pihak luar memiliki wewenang dan tanggung jawab yang cukup besar tetapi bergantung pada museum tuan rumah untuk mengisi semua peran lain dan menyediakan semua sistem pendukung. Situasi kedua melibatkan museum baru atau yang mengalami renovasi besar dan memfokuskan kembali. juga menggunakan model pengembang. Dalam hal ini, pengembang dipandang sebagai orang

dengan perspektif baru dan segar dalam pembuatan pameran, dibandingkan dengan pendekatan kuratorial yang dikenal. Ketiga, pengembang bertanggung jawab atas pameran di mana museum perlu atau ingin mempertimbangkan komunitas serta spesialis. Model pengembang jarang ditemukan di museum seni.

Organisasi non-museum, misalnya, perusahaan komersial yang melakukan pengembangan dan implementasi pameran, menggunakan model yang mirip dengan model pengembang, terkadang dengan desainer atau penulis sebagai pemimpinnya. Sementara museum menggunakan anggota staf sebagai spesialis konten, perusahaan komersial cenderung mengandalkan kontraktor independen untuk keahlian materi pelajaran. Ini mungkin karena orientasi sektor swasta terhadap pelanggan. Orientasi ini mengharuskan melihat konten hanya sebagai satu bagian dari campuran dan bukan dimensi yang berkuasa.

Cara museum saat ini mendekati peran pendidikan dalam proses pembangunan juga menjadi topik diskusi profesional. Pendekatan tim Museum Lapangan yang asli memberikan peran penting kepada pendidik: penghubung konten, juru bahasa, perencana program, perwakilan audiens, dan evaluator. Bukan hal yang aneh untuk menemukan bahwa tim ekshibisi inti, atau bahkan tim yang diperluas, tidak menyertakan seorang pendidik atau membawa orang tersebut terlambat dalam prosesnya. Dalam hal ini, baik kurator atau perancang mengambil fungsi interpretasi dan representasi audiens, dan pendidik terutama menangani perencanaan program publik dan kegiatan lain yang mendukung pameran. Seminar Kellogg asli tidak membahas kemungkinan satu orang melakukan peran ganda atau potensi konflik dengan tugas peran ganda. Misalnya, dapatkah pakar konten mempertimbangkan masalah yang mungkin dialami calon pengunjung dengan konsep yang jelas bagi pakar?

Di museum kecil, departemen pendidikan melayani pengunjung umum (wisata museum yang dipimpin oleh pemandu), sekolah (wisata, pelatihan guru dan materi), dan pengunjung pameran (tur, program tambahan, materi dan masukan pameran), dan terkadang menyediakan layanan evaluasi pengunjung. Staf yang sedikit dan waktu yang signifikan yang diperlukan untuk menyediakan layanan, program, dan materi pengunjung dan sekolah, sering kali menghalangi staf pendidikan untuk berpartisipasi dalam evaluasi pameran. Selain itu, latar belakang banyak staf pendidikan adalah dalam pendidikan formal, khusus usia, bukan di museum pendidikan atau pendidikan informal orang dewasa, dan banyak kekurangan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi juru konten atau melakukan lebih dari evaluasi pengunjung yang paling sepiintas. Di beberapa museum yang lebih besar, tersedia sumber daya untuk memiliki staf pendidikan yang berspesialisasi dalam bidang yang berbeda dan mencurahkan lebih banyak perhatian pada pengembangan pameran.

Disarankan juga bahwa fokus pada tanggung jawab fungsional pada proyek pameran mungkin menjadi penyebab masalah bagi para pendidik. Di banyak museum, pendidikan dan pendidik dianggap sebagai profesi tambahan dan dipandang sebagai kelas dua, tentu saja

dibandingkan dengan kurator. Saat berada dalam tim, perilaku stereotip ini berlanjut. Banyak museum mengakui kemungkinan konflik antara peran menafsirkan konten dan peran mewakili penonton, dan menekankan perlunya pelatihan khusus. Akibatnya, memisahkan fungsi-fungsi ini dan membentuk kelompok kerja yang menyediakan layanan studi dan evaluasi pengunjung. Wawancara yang dilakukan oleh tim studi OP&A menunjukkan bahwa semakin banyak museum (terutama yang berfokus pada sains) termasuk individu atau tim dengan keahlian di bidang pengunjung-isu terkait di berbagai tahap proses pameran. Spesialis pengunjung internal melakukan studi informal dan formal dan sering menggunakan sumber daya eksternal (kontraktor atau universitas) untuk melengkapi atau memberikan informasi tentang pengunjung potensial dan aktual. Telah ada diskusi yang sedang berlangsung tentang penempatan spesialis pengunjung in-house dalam struktur organisasi museum. Praktik terbaik menyarankan bahwa harus independen dari unit pembuat pameran.

Ada pendukung kuat bagi museum untuk mendukung berbagai kegiatan evaluasi pengunjung selama pengembangan. Downey (2002), misalnya, mendesak museum untuk mengembangkan masukan audiens pada tiga tahap dalam proses: sebelum desain (penilaian konsep), selama desain (prototyping) dan pasca-instalasi (evaluasi). Saat ini, sementara banyak kebijakan dan beberapa prosedur menentukan masukan dan penilaian pengunjung, bukti menunjukkan bahwa penerapan pendekatan yang lengkap masih terbatas. Museum lebih cenderung melakukan evaluasi pasca pembukaan daripada memasukkan penilaian konsep atau pembuatan prototipe sebagai bagian dari pengembangan pameran.

#### **L. Formalisasi dan Dokumentasi Proses**

Dalam wawancara yang dilakukan khusus untuk makalah terbitan ini, serta wawancara yang dilakukan untuk aspek lain dari studi pameran, tim studi meminta staf museum untuk membagikan salinan dokumen proses kepada kami. Permintaan serupa diajukan kepada rekan-rekan pada pertemuan AAM 2002. Dalam wawancara yang dilakukan khusus untuk makalah terbitan ini, serta wawancara yang dilakukan untuk aspek lain dari studi pameran, tim studi meminta staf museum untuk membagikan salinan dokumen proses kepada kami. Permintaan serupa diajukan kepada rekan-rekan pada pertemuan AAM 2002.

Dalam survei Rounds & Hulshof (2002) yang diakui tidak mewakili museum, menemukan bahwa sekitar setengah dari museum memiliki kebijakan dan prosedur pengembangan pameran formal atau sedang menulisnya. Dari survei dan wawancara OP&A, jelas bahwa semakin besar museum, semakin besar kemungkinan untuk memformalkan prosesnya. Seperti yang diilustrasikan dalam Ekshibisionis, ada berbagai pendapat tentang nilai proses yang diformalkan. Kritik umum terhadap proses formal dan dokumen yang menyertainya adalah bahwa menghambat kreativitas dan inovasi dan mempromosikan produk standar yang hambar. Namun, mayoritas komentator berpikir bahwa proses formal itu penting dan dapat, dengan menstandarisasi detail, membebaskan waktu

untuk kreativitas. Seseorang mencatat bahwa yang penting adalah memilih proses—yang paling cocok untuk proyek yang sedang dikerjakan—dan menerapkannya. Sebagian besar orang yang diwawancarai, baik di dalam maupun di luar Smithsonian, mengakui bahwa menyesuaikan proses agar sesuai dengan pameran tertentu dan bahwa fleksibilitas sangat penting. Sepakat bahwa meskipun dokumentasi itu penting, kepatuhan yang ketat juga merupakan hambatan yang sama pentingnya dengan bantuan. Seorang manajer pameran senior berbicara tentang kepatuhan setelah kami menerima dokumentasi museum:

Sekarang hal-hal ini datang dengan peringatan bahwa proses yang sebenarnya ternyata lebih berantakan daripada yang terlihat oleh dokumen-dokumen ini. Kami cenderung menggunakan alat-alat ini untuk membantu orang-orang memahami peran, mengukur kemajuan proyek, untuk membuat tonggak pencapaian yang melakukan aksi dan kegiatan pengembangan pada waktu yang tepat, dll. Tidak jarang ada lebih banyak iterasi dan eksperimen daripada proses ini mencerminkan dan kiriman tertentu pasti akan berkembang lebih baik atau kurang matang daripada yang lain pada tonggak tinjauan.

Museum-museum besar yang mengadakan banyak pameran selama satu tahun mengidentifikasi keuntungan dari memformalkan proses dengan paling jelas. Misalnya, Field Museum merevisi dan memodifikasi prosesnya dan telah mengujinya di lebih dari 20 pameran temporer. Menurut direktur program pameran dan pendidikan, Sejak kami menerapkan proses kami, kami telah mengalami efisiensi yang lebih besar, merasakan peningkatan persahabatan di antara staf, menyaksikan peningkatan pemberdayaan tim, dan melihat pameran yang lebih menarik, inovatif, dan sukses. Kami tidak pernah melebihi anggaran atau buka terlambat. Nomenklatur, jadwal, dan ekspektasi peran dan hasil yang dibagikan dan eksplisit memungkinkan kami untuk memfokuskan energi kami untuk menjadi seniman dan pendidik. (Siskel, 2002, hlm. 18).

Untuk keuntungan ini, manajer proyek pameran di Tech Museum of Innovation menambahkan pentingnya tonggak “penandatanganan” formal di akhir setiap fase pengembangan. Bagi, penandatanganan melibatkan kehadiran wajib oleh manajemen senior dan undangan untuk seluruh staf untuk hadir. Dalam meninjau materi pengembangan pameran, kami menemukan bahwa sebagian besar berurusan dengan mekanisme proses: siapa yang terlibat, apa yang seharusnya dilakukan, bagaimana harus mencapai keputusan, mekanisme dan pedoman untuk peninjauan dan produk pada berbagai tahap. Dengan pengecualian definisi luas tentang apa yang “seharusnya dilakukan” pameran, seperti yang ditemukan dalam pernyataan misi pameran, materi tidak membahas standar atau pedoman untuk menilai produk. Diakui, banyak museum melakukan beberapa bentuk evaluasi pengunjung dan kritik profesional, dan memperhatikan ulasan di media.

## M. Tahapan Pembuatan Pameran

Di seluruh museum, selain model yang adopsi untuk pengembangan pameran, ada banyak variasi dalam nomenklatur yang digunakan dan tahapan atau fase di mana pengembangan pameran dibagi. Kecuali di institusi dengan banyak museum, variasi dalam nomenklatur tidak terlalu penting. Perbedaan fase atau tahapan, mulai dari dua hingga delapan belas di seluruh museum, berimplikasi pada proses peninjauan internal. Sebagian besar tinjauan terjadi pada akhir tahap; dengan demikian, proses yang lebih rinci mencakup lebih banyak tinjauan. Pada bagian akhir ini, kami mengidentifikasi tahapan luas dalam pembuatan sebuah pameran yang sebenarnya dan menggambarkan bagaimana berbagai jenis museum melaksanakannya dengan menggunakan berbagai model penciptaan. Tahap pertama, Penciptaan Ide, dan penerimaan ide sebagai kemungkinan pameran, telah dibahas sebelumnya.

Pengembangan Konsep. Pembuatan pameran dimulai setelah museum mengizinkan ide untuk bergerak maju ke dalam pengembangan konsep. Sebagian besar orang yang diwawancarai setuju bahwa pengembangan konsep adalah ketika pekerjaan "serius" pada parameter konten, ide, desain, ukuran, dan biaya dimulai. Produk dari tahap ini adalah proposal yang relatif terdefinisi dengan baik untuk tinjauan tambahan dan kemungkinan presentasi kepada calon penyandang dana. Beberapa museum secara sadar menghasilkan beberapa pilihan konsep untuk ide yang sama. Pendekatan lain termasuk lokakarya "brainstorming" di antara staf internal atau dengan bantuan fasilitator luar untuk membuka kemungkinan. Secara universal, kontrol proses pada dasarnya tetap pada kelompok orang yang sama yang memprakarsai ide untuk pameran dan melihatnya melalui proses persetujuan awal. Penilaian dengan pengunjung sangat membantu selama pengembangan konsep. Beberapa museum secara rutin mencoba menilai tingkat minat dan pemahaman audiens potensial terhadap konsep dasar. Misalnya, Minnesota Historical Society mengumpulkan data tentang minat audiens dan pengetahuan dasar dalam proposal pameran formal, kemudian menguji asumsi lebih lanjut selama fase pengembangan konsep. Salah satu museum sejarah alam mengembangkan beberapa konsep alternatif untuk sebuah pameran, membuat gambar dan sketsa awal dan mengujinya secara sistematis dengan pengunjung. Kebanyakan museum, bagaimanapun, tidak memasukkan penilaian pengunjung pada tahap ini dalam prosesnya.

Pengembangan desain. Sementara beberapa museum menggunakan kontraktor luar untuk desain, terutama jika pameran melibatkan teknologi yang kompleks, sebagian besar desain berlangsung di dalam museum yang memulai. Tim inti, pengembang pameran, atau kurator utama bekerja sama dengan desainer untuk mengatur desain pameran. Beberapa museum beralih ke desain in-house setelah bertahun-tahun dikontrak. Misalnya, menurut wakil presiden pameran di museum besar, pindah dari desainer kontrak untuk memperkuat staf pameran internal. "Keputusan itu melibatkan biaya serta bagaimana museum merepresentasikan dirinya dalam hal kontrol dan akuntabilitas," dia berkomentar.

Dalam studi kasus pameran yang dilakukan oleh OP&A (2002d), serta dalam wawancara kami dengan staf museum di dalam dan di luar Smithsonian, fase desain pengembangan pameran memiliki perjuangan dan konflik yang paling banyak—keputusan harus dibuat setiap hari. -dasar hari tentang berapa banyak objek, berapa banyak teks, kata-kata siapa, dan "suara" siapa. Model konsep pameran umumnya mendorong keputusan. Misalnya, kami menghadapi situasi di mana kurator mengusulkan lebih banyak objek daripada yang dirasa pantas oleh desainer untuk berkomunikasi, tetapi kurator bersikeras bahwa pengunjung perlu melihat semua objek. Karena model pameran sebagai tampilan artefak tetap ada, benda-benda itu tetap ada. Namun, jika tim telah setuju bahwa pengalaman pengunjung akan mendalam, pertimbangan desain akan mendorong keputusan dan mungkin mengakibatkan pengurangan jumlah objek. Beberapa elemen desain dapat diteliti dengan pengunjung. Pengembangan pameran di pusat sains dan museum anak-anak, dan dalam pameran yang melibatkan interaksi pengunjung-objek, termasuk pembuatan prototipe dan bentuk pengujian lainnya.

Fabrikasi dan Instalasi. Pada saat pembuatan pameran dimulai, hampir semua keputusan telah dibuat. Selama studi OP&A, orang yang diwawancarai mengangkat sangat sedikit masalah yang berkaitan dengan fabrikasi dan pemasangan. Kecuali masalah tak terduga muncul, tantangan utama di sini adalah pemantauan dan penjadwalan. Manajemen proyek yang terampil yang menggabungkan fleksibilitas tampaknya memecahkan sebagian besar masalah yang muncul. Seperti halnya desain, fabrikasi dilakukan secara internal atau dikontrakkan. Banyak orang yang diwawancarai lebih suka mengontrak tetapi museum tidak memiliki sumber daya untuk melakukannya.

Kegiatan Pasca Pembukaan. Di dunia yang ideal, pameran akan memiliki tanggal pembukaan "lunak" dengan waktu dan dana untuk melakukan penyesuaian sebagai tanggapan atas kesalahan yang jelas diidentifikasi setelah instalasi. Dengan pengecualian pameran di beberapa pusat sains dan museum anak-anak, sangat sedikit museum yang secara rutin merencanakan penyesuaian atau koreksi. Bahkan ketika melakukan evaluasi pengunjung skala penuh, jarang melakukan perubahan. Beberapa dokumen proses museum menetapkan bahwa sejumlah anggaran harus ditahan untuk studi pengunjung dan perbaikan. Namun, orang yang diwawancarai mengatakan kepada kami bahwa ini dilihat sebagai dana darurat dan sering digunakan untuk tujuan lain.

Sejumlah museum memasukkan tahapan "post partum" dalam dokumen prosesnya. Dalam kasus satu museum, tugas pada tahap ini meliputi dokumentasi, audit pengeluaran, evaluasi dan revisi, dan rekomendasi untuk proyek masa depan. Dalam praktiknya, pada saat pameran dibuka, sebagian besar aktor telah pindah ke proyek berikutnya, dan antusiasme untuk meninjau kembali keputusan telah menguap. Di museum-museum kecil, ada berbagi pelajaran dari pameran ke pameran. Ini kurang terjadi di museum yang lebih besar, di mana individu yang menempati peran pembuatan pameran tertentu berubah berulang kali. Karena

eksperimen yang gagal dalam desain, presentasi, dan proses jarang dilaporkan dalam literatur profesional, hanya ada sedikit berbagi pelajaran di seluruh lini museum.

## **N. Ringkasan**

Tidak ada satu pun keseluruhan struktur pembuatan pameran yang menjamin produksi pameran berkualitas tinggi, hemat biaya, dan tepat waktu. Beberapa model bekerja lebih baik daripada yang lain dalam situasi tertentu. Kita dapat menyimpulkan bahwa penting untuk memilih model yang sesuai untuk setiap proyek pameran, berdasarkan sifat pameran dan bakat serta ketersediaan staf, tetapi museum perlu mempertahankan fleksibilitas untuk mengakomodasi sifat proyek pameran yang bervariasi.

## **O. Pertanyaan dan Diskusi**

1. Bagaimana cara museum saat ini mendekati peran pendidikan ?
2. Bagaimana mengantisipasi museum mengakui kemungkinan konflik antara peran menafsirkan konten dan peran mewakili penonton ?
3. Bagaimana "broker" atau manajer proyek, menangani semua tugas administratif dan bertanggung jawab untuk menjaga proyek ?
4. Mengapa anggota tim yang diperluas memiliki peran fungsional ?
5. Objek dan bahan arsip mana yang terbaik mendukung konten dan menarik bagi pengunjung?

## BAB X

### PERAN KURATOR DALAM PAMERAN SENI RUPA

Pokok Pembahasan :

1. Mengkonseptualisasikan gagasan kurator modern dan mensurvei kategori curator
2. Model-model kurasi yang potensial
3. Menganalisis aktivitas kurator lepas dalam pameran seni rupa
4. Menganalisis pernyataan kurator yang kemudian digunakan untuk mendapatkan formula kurator yang berhasil

**K**urasi modern adalah profesi yang berkembang pesat (Kennedy, 2012). Jumlah kurator lepas yang tidak hanya ingin memastikan kelancaran proyek, tetapi juga mengantisipasi "langkah maju", semakin meningkat. memiliki lebih banyak "kebebasan" daripada kurator institusional. juga menjadi manajer seni. Oleh karena itu, persaingan antar kurator semakin meningkat; masing-masing dari mencari pengakuan dan keuntungan maksimum yang mungkin. terkadang bersaing bahkan dengan artis. Menurut Hiller, saat ini kurator telah menjadi "sosok" seni rupa yang menggantikan seniman dan kritikus seni. Seringkali, memamerkan karya lebih penting daripada karya seni itu sendiri. Ada dua kemungkinan: kurator-seniman menjadi lebih penting daripada seniman dan karyanya (atau setidaknya untuk sementara mendorong ke latar belakang) atau menciptakan produk baru yang berkualitas tinggi bersama (Tumpyty, 2014). Bagaimanapun, kurator bukan lagi partisipan pasif dalam bidang seni. Kolaborasinya dengan seniman menghasilkan sebuah produk, yaitu sebuah pameran yang dapat membuka peluang untuk memasuki pasar seni kedua. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis aktivitas kurator lepas selama penyelenggaraan pameran seni rupa.

#### A. Konseptualisasi Gagasan Kurator Modern

Sejak akhir abad ke-20, gagasan tentang kurator modern secara bertahap berkembang. Tabel 1 memperkenalkan definisi pengertian kurator. Perlu dicatat bahwa ada lebih banyak definisi yang mungkin. Setiap kurator, kritikus seni, dan seniman menyebutkan kemungkinan definisi yang berbeda. Kesamaan tersebut antara lain fakta bahwa sebagian besar penulis menggambarkan kurator sebagai manajer yang mengatur pertemuan antara penonton dan sebuah karya seni, mengurus presentasi karya dan dapat menjadi pencipta sendiri. Perbedaan utama terlihat dalam kutipan Obrist (2011) bahwa kurator itu seperti koki yang baik. Artinya kurator bertanggung jawab atas segalanya: kualitas keseluruhan pameran, organisasi karya,

dll. Ia harus kreatif. Di sini kita dapat mengingat kutipan Kreivytė (2006) bahwa seorang kurator adalah generator ide yang mengembangkan ide dan visinya bersama dengan seniman. Seorang kurator membantu seniman untuk mengekspresikan diri. Dia bisa bertanggung jawab atas banyak tindakan. Semua ini menunjukkan bahwa kurator belum memiliki identitas yang kuat; oleh karena itu, tidak mungkin ada definisi terpadu untuk itu.

Tabel 3. Pendapat Penulis Yang Berbeda Tentang Gagasan Curator

<b>Penulis, tahun</b>	<b>Definisi dari pengertian kurator</b>
Lubyte (2006)	Kurator adalah mediator yang memungkinkan terungkapnya berbagai konteks seni (Fomina, 2008:102).
Kreivyt (2006)	Pertama-tama, seorang kurator adalah pembangkit ide-ide yang memiliki visi tertentu dan dengan bekerja sama dengan seniman, mengembangkan ide-ideny
d'Harnoncourt (2006)	Kurator adalah orang yang menciptakan hubungan tertentu antara seni dan penonton (Obrist, 2011:220).
Szeeman (1995)	Kurator adalah seorang administrator, amatir, penulis pengantar, pustakawan, manajer dan akuntan, animator, konservator, pemodal, dan diplomat (Levi Strauss, 2006). Ia juga seorang pembuat pameran (Fowle, 2007:16). Penulis, tahun "Kadang dia pembantu, kadang asisten, kadang dia memberi ide kepada seniman bagaimana mempresentasikan karyanya; dalam pertunjukan kelompok dia adalah koordinatornya, dalam pertunjukan tematik, penemunya" (Obrist, 2011:127).
Szeeman (1995)	Di satu sisi, seorang kurator juga seperti pencipta, asalkan ia menciptakan proyek konseptual; di sisi lain, ia dapat memainkan peran sebagai manajer seorang seniman (Zovienė, 2012:49)
Klimašauskas (2013)	Kurator adalah orang yang mengurus dan yang peduli. Biasanya kurator peduli dengan penyelenggaraan pertemuan antara penonton dan karya seni (Šetikaitė, 2013).
Obrist (2014)	Kurator yang baik adalah seperti koki yang baik" (Jeffries and Groves, 2014).

Peran kurator selama beberapa dekade terakhir semakin penting (Vitkienė, 2012:46). Menurut Hopps, kurasi bukan hanya pengenalan karya ke institusi tertentu; itu adalah fenomena yang jauh lebih kompleks (Fowle, 2007:15). Fowle menyatakan bahwa kurasi dapat menyediakan platform untuk mewujudkan ide dan minat seniman, harus responsif terhadap situasi di mana hal itu terjadi, dan harus mengatasi masalah artistik, sosial, budaya atau politik secara kreatif (Fowle, 2007: 14-16). ). Oleh karena itu, kurator adalah seorang ideologis; ia

dapat menemukan berbagai topik dan menganalisisnya. Dia melakukan pekerjaan seorang seniman-analis.

Biasanya, ada dua kategori utama kurator: Kurator

1. Freelance. tidak bekerja di institusi tertentu. Kedudukan kurator lepas biasanya terkait dengan gagasan pencipta bebas yang dibentuk oleh gerakan-gerakan avantgarde (Fomina, 2008:109-110). berkolaborasi dengan galeri, lembaga pendanaan, dll. (Fomina, 2008:109-110). Oleh karena itu, adalah mediator antara lembaga seni dan seniman. Kurator freelance sering terlibat dalam kegiatan independen. mengatur apa yang inginkan dan apa yang sukai. berpartisipasi dalam berbagai proyek seni;
2. Kurator institusional. Ini adalah kurator yang bekerja untuk galeri, museum, dll tertentu. tergantung pada kebijakan yang dilakukan oleh institusi, dan mewakilinya. Oleh karena itu, kebebasan berkreasi dapat sedikit dibatasi (Fomina, 2008:110). Peran masing-masing kurator di museum yang berbeda (Alloway, 1996:221) atau lembaga lain berbeda.

Kesimpulannya, saat ini kurator tidak hanya sebagai kustodian dan pengawas, tetapi juga semacam pencipta, kritikus seni dan pengelola. Dia bisa bertanggung jawab atas banyak tindakan. Kesimpulannya, saat ini kurator tidak hanya sebagai kustodian dan pengawas, tetapi juga semacam pencipta, kritikus seni dan pengelola. Dia bisa bertanggung jawab atas banyak tindakan.

## **B. Model Kurasi**

Szeemann dianggap sebagai kurator lepas pertama dan pelopor banyak model kurasi. Dia memperkenalkan acara seratus hari, bukan model pameran yang biasa. Dia mengorganisir berbagai pertunjukan, dll. Dia mengenali bentuk-bentuk seni baru yang belum pernah dikenal sebelumnya (Fowle, 2007:13-15). Szeemann memprakarsai pameran yang mengubah galeri menjadi studio. Para seniman yang diundang itu menghasilkan instalasi dan aksi yang meluas ke jalan-jalan di Berne. Lebih dari 70 seniman berpartisipasi di dalamnya. Kurator mengenal bentuk-bentuk seni seperti seni bumi, seni konsep, anti bentuk dan arte povera (Fowle, 2007:14). Ada model kurasi tertentu ketika kurator mendirikan studio di galeri dan memungkinkan para seniman berkreasi, dan karya-karya itu disebarluaskan ke jalanan. Dapat dikatakan bahwa kurator menjadi semacam pengelola dan tuan rumah festival karena banyak seniman yang berpartisipasi dan karya-karya “terhubung”.

Oleh karena itu, model pameran yang biasa di mana pameran ditempatkan sementara di museum diubah. Praktik kurasi mulai menitikberatkan pada konsep pembuatan pameran sebagai proses yang berkelanjutan (Fowle, 2007:14-15). Dengan demikian, Szeemann memperkenalkan acara seratus hari Documenta 5 yang merupakan pameran / proyek langsung. Dia mengorganisir pertunjukan, sebuah instalasi di mana beberapa seniman bekerja di satu ruang. Dia mengundang seniman untuk memperkenalkan museum dan pandangan

politik, dan menerbitkan katalog (Bishop, 2007). Dalam pameran berikutnya, kurasi bertema. Ia menyelenggarakan pameran kelompok internasional bertema Aperto (Fowle, 2007:14-15). Dalam skenario ini, kurator memberikan topik kepada seniman, dan seniman membuat. Bidang kurasi menjadi bidang studi seni.

Ada berbagai model kurasi. Beberapa di antaranya diperkenalkan pada Tabel 2. Tabel tersebut menunjukkan bahwa kurator dapat memilih cara kurasi yang berbeda. Model yang sering digunakan adalah model 'Artis–kurator'. Seniman tidak hanya menjalankan fungsi seniman, tetapi juga sebagai kurator. Menurut Wade, artis adalah produser pertama, dan kurator adalah produser kedua (Birchall dan Mabaso, 2013). Jika model 'Artis-kurator' digunakan, maka senimanlah yang pertama menjalankan fungsinya, dan peran kurator diemban olehnya setelah itu. Dia tetap pencipta dan produser sepanjang waktu. Model kurasi lainnya dapat digunakan secara bersamaan.

Tabel 4. Model Kurasi

<b>Model</b>	<b>Definisi</b>
refleksi diri	Dalam bekerja antara teori dan praktek, kurator secara bersamaan memprakarsai, mendukung, menyebarluaskan dan mengevaluasi proyek (Fowle, 2007:16).
"Contoh"	Kurator “mencontoh” karya, tindakan, dan ide dan hal (Fowle, 2007:16-17).
Tradisional	Pameran adalah museum sementara. Kurator hanya menggantung karya dan mengawasi pameran (Fowle, 2007:14-15).
Kurasi desentralisasi	Pameran adalah museum sementara. Kurator hanya menggantung karya dan mengawasi pameran (Fowle, 2007:14-15).
Kurasi virtual	Pameran adalah museum sementara. Kurator hanya menggantung karya dan mengawasi pameran (Fowle, 2007:14-15).
Artis–curator	Peran seniman dan kurator digabung. Seniman adalah kurator (Birchall dan Mabaso, 2013).
Kolaborasi – platform kuratorial	Kurasi bersama berlangsung. Galeri menciptakan kondisi tertentu yang menyatukan ide-ide banyak orang (co-curating). Ini seperti co-production, hanya di bidang kurasi (Birchall dan Mabaso, 2013).

Model 'refleksi diri' membutuhkan kurasi aktif karena karya kurator tidak sebatas teori; ia memulai dan menilai proyek juga. Tidaklah cukup baginya untuk menggantung karya-karya

untuk dipajang di pameran dan mengawasinya seperti halnya dengan mode kurasi atau 'sampling' yang biasa di mana semuanya diambil sampelnya. Semua ini termasuk dalam model 'Refleksi Diri' sekaligus awal atau bagian dari kurasi. Perlu dicatat bahwa kurasi juga bisa virtual: ada galeri virtual, museum, dll. Model ini dapat melengkapi model lain dengan menciptakan manfaat tambahan. Model baru ini dapat disebut sebagai 'kurasi terdesentralisasi' karena dalam hal ini komunitas seni berpartisipasi dalam pengembangan pameran dan memutuskan apa yang akan dipamerkan daripada menyerahkan keputusan ini kepada kurator atau institusi. Oleh karena itu, kurasi terpusat dapat dibedakan, dalam hal sebaliknya terjadi: kurator dan institusi memutuskan apa yang akan dipamerkan.

Tabel di atas dapat dilengkapi dengan model manajemen proyek karena kurator juga melakukan kegiatan proyek dan menyiapkan pameran temporer. Kurator mendasarkan kegiatannya pada tahapan perencanaan proyek berikut: persiapan, pelaksanaan dan evaluasi (Kuizinieny, 2007:8). Namun model kurator ini lebih menekankan pada pemilihan karya dan pamerannya. Menurut pengertian kurator, kurator lepas saat ini tidak hanya menjadi perantara dan yang menghasilkan ide, tetapi juga sebagai pengelola. Artinya, dimaksudkan untuk memasukkan aspek-aspek tertentu dari manajemen seni yang menurut Katsioloudes, mencakup aspek-aspek tertentu dari manajemen tradisional, yaitu “perencanaan, pengorganisasian, perekrutan, pemilihan, memimpin, mengkomunikasikan, menghubungkan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, negosiasi. , pemanfaatan konflik, pelatihan, pengendalian, penghargaan, evaluasi, dan inovasi” (Katsioloudes, 2002:4). Unsur-unsur ini dapat dibagi lagi menjadi empat fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian produksi kegiatan seni (Reussner, 2003:95-108). Fungsi-fungsi tersebut di atas akan dibahas secara lebih rinci pada bagian berikut artikel ini di samping tahapan organisasi pameran seni rupa.

### **C. Aktivitas Kurator dalam Pameran Seni Rupa Kontemporer**

Pameran adalah produk yang lahir dari kerjasama antara seniman dan kurator (Fomina, 2008:114), dan kerjasama ini dapat berbeda sifatnya; dapat berupa jangka pendek, komersial, kelompok atau yang dipersonalisasi serta pameran dalam pameran, dll. Setiap pameran unik dan berdasarkan konsep kurator (Moran, 2010:4). Dewar (2010:5) membedakan lima tugas utama kurator:

1. Mengartikulasikan konsep seni dan menemukan cara untuk mempresentasikannya kepada masyarakat;
2. Membantu seniman dalam mengimplementasikan ide-ide kreatifnya serta memperkenalkan seniman dan karyanya;
3. Menjadi perantara antara seniman dan galeri/ lembaga.
4. Mempertimbangkan kepentingan seniman dan prioritas serta kebutuhan galeri; selama penyelenggaraan pameran,

5. Memungkinkan masyarakat dan para profesional untuk membiasakan diri dengan ide-ide proyek, menu, presentasi publik, dll yang terkait dengan proyek.”

Seorang kurator dapat disebut sebagai propagandis dalam beberapa hal: ia mengeksplorasi, menemukan, mendokumentasikan dan memamerkan ide-ide seni. Dia menyajikan ide-ide selera dan pengetahuan yang baik kepada penonton, menaruh minat yang mendalam pada seniman, karya-karya dan, tentu saja, menganalisis bentuk-bentuk pameran (Fowle, 2007:12-14); ia menciptakan citra artis dan promosinya di pasar seni, dll. Seorang kurator dapat disebut sebagai propagandis dalam beberapa hal: ia mengeksplorasi, menemukan, mendokumentasikan dan memamerkan ide-ide seni. Dia menyajikan ide-ide selera dan pengetahuan yang baik kepada penonton, menaruh minat yang mendalam pada seniman, karya-karya dan, tentu saja, menganalisis bentuk-bentuk pameran (Fowle, 2007:12-14); ia menciptakan citra artis dan promosinya di pasar seni, dll.

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 3, dapat dikatakan bahwa tahapan penyelenggaraan pameran seni rupa dapat berbeda-beda dan dapat dikembangkan sesuai dengan pemikiran kurator. Lebih dari itu, penyelenggaraan pameran merupakan suatu proses tertentu yang menghubungkan prinsip/aspek seni dan manajemen. Lebih dari itu, penyelenggaraan pameran merupakan suatu proses tertentu yang menghubungkan prinsip/aspek seni dan manajemen.

Tabel 5. Tahap Organisasi Organisasi Organisasi Pameran Seni Rupa

Pengarang	Tahapan
Konstantios dkk. (2005)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pekerjaan pendahuluan Penyelesaian</li> <li>2. Persiapan rencana</li> <li>3. Persiapan Penyelesaian organisasi Realisasi</li> <li>4. Realisasi Penyelesaian rencana</li> <li>5. organisasi Pengoperasian rencana</li> <li>6. Realisasi organisasi pameran</li> <li>7. Pembongkaran pameran Pengoperasian</li> <li>8. Pembongkaran pameran pameran</li> <li>9. Pembongkaran pameran Pengoperasian</li> <li>10. Evaluasi pameran (Konstantios et al., 2005 ) :</li> </ol>
Kuizinieny (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persiapan</li> <li>2. Perencanaan</li> <li>3. Pelaksanaan</li> <li>4. Evaluasi (Kuizinieny, 2007:9).</li> <li>5. Termasuk manajemen Tahapan ini dalam proyek termasuk manajemen dan dalam biasanya proyek manajemen saling dan berhubungan; biasanya proyek dan saling biasanya</li> </ol>

misalnya berhubungan; saling tahap berhubungan; perencanaan Tahapan ini termasuk Tahapan biasanya ini dalam dilakukan pelaksanaan dengan tahap bersamaan ( Kuizinieny, misalnya, dengan tahap 2007:9). tahap perencanaan implementasi misalnya, biasanya tahap (Kuizinieny, perencanaan dilakukan 2007:9). bersamaan biasanya implementasi dilakukan dengan (Kuizinieny, tahap bersamaan 2007:9).

6. Kegiatan berkaitan Patut diperhatikan kurator dengan lepas pameran bahwa berkaitan kegiatan temporer; dengan kuratori dapat temporer lepas mendasarkan berkaitan Perlu diperhatikan dengan struktur temporer sebuah bahwa kegiatan Perlu pameran diketahui kurator pada tahap- bahwa lepas sementara tahap Sebuah ini. pameran; Sebuah diperlakukan pameran; ia dapat sebagai mendasarkan ia dapat royek. mendasarkan pameran struktur sebuah temporer struktur pameran sebuah diperlakukan pada pameran tahap- sebagai pada tahap proyek. tahap- ini. tahap Pameran pameran ini. temporer diperlakukan sebagai proyek.

---

Fayol CMI Fayol (2012).

1. Perencanaan Organisasi
2. Koordinasi
3. Komando
4. Kontrol
5. Pengendalian
6. Tahapan utama merupakan dari ini proses fungsi merupakan utama manajemen; fungsi dari proses utama manajemen; dari telah proses angkat manajemen; sering memiliki digunakan Tahapan dalm memiliki n model Tahapan merupakan manajemen. ini fungsi Fungsi- persiapan digunakan fungsi pameran, sangat ini dapat sering karena digunakan dalam persiapan modelsangat pameran manajemen. sering disesuaikan dalam Fungsi- model fungsi dengan manajemen. tersebut persiapan dapat Fungsi- pameran, disesuaikan fungsi ini karena dapat dengan proses proses persiapan tertentu tertentu pameran yg disesuaikan membutuhkan membutuhkan dengan persiapan model persiapan pengelolaan yang pameran, sesuai. yng model

sesuai. karena manajemen. persiapan Kurator adalah pameran Kurator suatu adalah adalah proses suatu tertentu Namun, fungsi manajemen yang di samping membutuhkan tradisional, fungsi manajemen model seseorang pengelolaan tradisional, harus mengelola. yang seseorang sesuai. Namun, Kurator harus mengelola. di adalah samping seorang Nmum, fungsi manajer. manajemen di samping seorang tradisional, kurator. tugas tidak utma melupakan seorang kurator tugas utama tidak boleh seorang dilupakan. kurator.tidak melupakan tugas utama

---

Pada tahap ini, generasi ide berlangsung; tahap ini juga melibatkan kegiatan yang harus dilakukan sebelum keputusan untuk mempersiapkan proyek dibuat (Kuizinieny, 2007: 9). Baik kurator atau seniman dapat menemukan ide untuk pameran. Jika itu dibagikan ide, itu dianggap sebagai bagian dari tindakan intelektual kurator. Pameran di bawah kurasi menjadi karya seni yang menganalisis fenomena tertentu, kecenderungan atau peristiwa, atau digunakan untuk menciptakan utopia (Vitkien, 2012:46). Oleh karena itu, tahap ini sudah termasuk penemuan sumber daya manusia utama, yaitu seniman, yang karya-karyanya akan digunakan dalam proyek.

Ada berbagai cara untuk mencari seniman:

1. Mengunjungi pameran seni;
2. Mencari di berbagai situs web;
3. Seniman menemukan kuratornya sendiri, mengirimkan proposal kepadanya, dll. (Mattera, 2010)
4. Menurut informasi di media, laporan, dll. (Fox, 2013);
5. Mengumumkan seleksi publik (Morozovas, 2014);
6. Mengunjungi studi seniman (PAO, 2008).

Kurator juga dapat mengandalkan rekomendasi orang lain yang bekerja di bidang seni, sekolah seni, universitas, database artis sendiri, dll. Kriteria pemilihan seniman tergantung pada konsep pameran. Pengikut Kriteria yang dapat digunakan untuk memilih seniman: kesesuaian karya seni dengan konsep kurator pameran (Morozovas, 2014). Jika seniman sendiri telah menemukan kurator, ide ini milik kepada artis dan menentukan "kekuatan" konsep yang akan datang pameran;

1. CV artis (proyek dan pameran yang diikuti artis, penghargaan, prestasi, dll) (PAO, 2008);
2. ulasan dari profesional seni lainnya;
3. kualitas karya seniman;
4. arah kreatif artis;
5. pengejaran dan persyaratan artis (misalnya gaji) (ArtBusiness, 2011).

Kurator Obrist mengklaim bahwa kurasi yang baik terjadi ketika melibatkan bekerja dengan orang yang melakukan hal-hal yang tidak dapat dilakukan oleh kurator (Jeffries dan Groves, 2014). Seniman harus kreatif terlepas dari usianya. Jika kurator dapat melakukan hal-hal artis Seniman harus kreatif terlepas dari usianya. Jika kurator dapat melakukan hal-hal artis dan seorang pelukis, namun alih-alih melukis dan kuas, ia menggunakan seniman dan karya . Oleh menghubungkan beberapa seniman, seseorang dapat menciptakan karya seni yang sangat bagus. Jurÿnaitÿ memperhatikan bahwa sangat penting untuk memahami seniman dan karya . Sebuah kolaborasi unik dapat berkembang menjadi hal yang paling menarik (Fomina, 2008:115). Namun, meskipun kurator mengadakan diskusi ekstensif dengan para seniman, itu adalah mustahil untuk memprediksi seperti apa karya seni yang final dan lengkap nantinya. Terkadang seniman mengubah ide dalam bekerja. Itu juga tidak mungkin untuk diprediksi bagaimana semuanya akan terlihat di galeri karena aspek tertentu seperti pencahayaan tidak diketahui sebelumnya (Krzys, 2010:453). Ada berbagai faktor yang dapat mengubah karya seni; oleh karena itu, pada tahap ini, sulit untuk memperkirakan produk akhir dan bagaimana hasilnya terlihat seperti.

Setelah menganalisis kriteria pemilihan artis, dapat dikatakan bahwa kriteria tersebut menonjolkan unsur-unsur sumber daya manusia:

1. Keterampilan;
2. Pengetahuan;
3. Kemampuan;
4. Kompetensi;
5. Profesionalisme (Janÿauskas, 2011:4).

Menurut Home (2008) kurasi adalah tindakan subjektif yang dicirikan oleh nepotisme, tetapi hanya karena kurasi biasanya menggemakan transaksi keuangan dan ideologis tertentu; pemilihan seniman dan karya tergantung pada bagaimana "memuaskan" selera sponsor tertentu. Seseorang dapat sebagian setuju dengan gagasan Home karena menurut pengusaha ilÿnas, "beberapa pengusaha memperlakukan karya seni sebagai kasus investasi. Namun, diakui bahwa seni adalah investasi yang berisiko, karena nilai sebuah karya seni tergantung pada fakta apakah pengarangnya adalah seniman yang diakui" (DMN, 2014). Aspek penting adalah respon dari kritikus seni yang bekerja di lokasi pameran berlangsung (DMN, 2014). Masalah yang dicatat oleh Home (2008) dapat dilihat di bidang seni lainnya juga dan tidak terbatas pada sponsor pribadi. Namun, dapat diasumsikan bahwa seorang kurator freelance profesional akan fokus pada target yang telah ia tetapkan serta makna seni; dia juga tetap setia pada posisinya dan standar kualitasnya.

Juga, pada tahap ini kurator harus mengevaluasi kebutuhan staf untuk bekerja di seluruh proyek dan menyelesaikan semua tugas berikutnya secara efisien. Kurator juga merupakan manajer proyek. Namun, menurut teori manajemen, saat ini ada dua pengertian yang dibedakan, yaitu manajer dan pemimpin. Manajer biasanya mengendalikan segalanya,

memperhatikan sistem dan struktur, dan membatasi dirinya pada stimulasi karyawan, sedangkan pemimpin memiliki keberanian untuk menerima tantangan, memiliki pengikut, berorientasi pada orang, memotivasi, mengambil keuntungan dari inovasi, dll. (Rimkut, 2008:57). Seorang kurator harus melakukan lebih dari sekedar mendistribusikan karya dan menjalankan fungsi utama; dia harus dipercaya dan memiliki ide-ide baru yang akan membuatnya mendapatkan pengikut. Merencanakan pameran biasanya bergantung pada perencanaan informal, namun meningkatkan kemungkinan risiko. Oleh karena itu, tentu lebih baik untuk menggabungkan perencanaan informal dan formal.

Kesimpulannya, posisi terpenting dalam tahap ini ditempati oleh ide/konsep proyek dan sumber daya manusia. Kemudian diikuti oleh proses manajemen / perencanaan yang melibatkan penetapan tujuan, memperkirakan tindakan dan anggaran, dll. Patut dicatat bahwa tahapan ini mencakup salah satu unsur proses manajemen, yaitu perencanaan. Perencanaan terdiri dari penciptaan aktivitas baru, prediksi, penyimpanan informasi dan pengaturan tugas (Stoner, 2006:10). Ada dua jenis perencanaan:

1. Perencanaan formal yang didasarkan pada rasionalitas dan sistem, dilakukan secara teratur dan bercirikan dokumentasi yang ketat (Stoškus dan Beržinskienė, 2005:108). Semuanya didokumentasikan.
2. Perencanaan informal didasarkan pada kegiatan emosionalitas, spontan dan episodik; itu terjadi pada interval acak dan tidak melibatkan dokumentasi yang ketat (Stoškus dan Beržinskienė, 2005:108). Semuanya disimpan dalam memori dan didasarkan pada emosi.

Merencanakan pameran biasanya bergantung pada perencanaan informal, namun meningkatkan kemungkinan risiko. Oleh karena itu, tentu lebih baik untuk menggabungkan perencanaan informal dan formal. Kesimpulannya, posisi terpenting dalam tahap ini ditempati oleh ide/konsep proyek dan sumber daya manusia. Kemudian diikuti oleh proses manajemen / perencanaan yang melibatkan penetapan tujuan, memperkirakan tindakan dan anggaran, dll. Seorang kurator freelance harus mempersiapkan dan merencanakan semua tugas yang harus diselesaikan agar dapat mengimplementasikan proyek. Sifat pameran harus ditentukan, yaitu pribadi atau kelompok satu, bidang minatnya, dll. (Dewar, 2010:18). Tahap ini dapat dihubungkan dengan tahap penyelesaian rencana organisasi (Gambar 3) karena penyelesaian pekerjaan persiapan dan rencana organisasi dipisahkan oleh waktu yang singkat, biasanya saling berhubungan. Dalam mencari sponsor, kurator harus memiliki konsep yang jelas yang akan menarik minat sponsor (Stomienė, 2011:42). Tak perlu dikatakan bahwa jika konsep, relevansi, dan aspek terpenting dari pameran sejelas dan orisinal mungkin, meningkatkan peluang untuk menerima dana. Perlu dicatat bahwa manfaat harus saling menguntungkan.

Jika selama pameran pemindahan karya seni direncanakan, perlu untuk menilai nilainya, dan prosedur ini berbeda dari yang dilakukan dalam bisnis. Ada lebih dari satu metode di dunia

untuk menentukan nilai sebuah karya seni. Apalagi, harga sebuah karya seni bergantung pada berbagai fakta. Menurut Makselieny, harga sebuah karya seni ditentukan oleh diakui atau tidaknya pengarangnya, profesionalismenya, kualitas artistiknya, dan kelangkaannya (Mikalajynas, 2008). Oleh karena itu, nilai suatu karya seni tidak dapat ditentukan berdasarkan kriteria fisik dan satu rumus saja. Keuntungan dari suatu investasi dievaluasi dengan mempertimbangkan bagian yang tersisa untuk galeri (tergantung kesepakatan dengan galeri). Selanjutnya dalam tahap ini tempat pameran harus ditemukan; itu adalah tempat di mana karya akan dipamerkan dan di mana tontonan akan berlangsung. Obrist menekankan fakta bahwa pameran dapat berlangsung di tempat lain daripada galeri dan, pada kenyataannya, di tempat-tempat yang benar-benar tak terduga (Jeffries dan Groves, 2014). Kurator tentu saja harus mendiskusikan dan menunjukkan tempat kepada seniman. Namun, mencari tempat dan membuat pengaturan yang diperlukan menghabiskan banyak waktu. Setiap galeri memiliki aturannya sendiri. Pengaturan antara galeri dan kurator diselesaikan dengan menandatangani kontrak yang mencakup semua aspek yang diperlukan seperti pendapatan, tenggat waktu, promosi, area, dll. Kurator harus menjaga asuransi karya seni. Hal ini terutama penting jika karya seni yang bersangkutan mahal.

Pemasaran pameran mengambil tempat penting dalam seni kontemporer. Kurator lepas harus memikirkan kampanye komersial, target audiens, kelompok fokus, dll. Ketika tempat dan tanggal ditentukan, kampanye komersial pameran harus dimulai sehingga menginformasikan masyarakat tentang pameran. Perkembangan humas dimulai pada tahap ini. Setiap proses kerja harus sistematis, konsisten dan terorganisir dengan baik; Oleh karena itu, kurator lepas harus mempertimbangkan manajemen dan organisasi. Aspek utama organisasi meliputi rencana rinci pelaksanaan, penentuan sumber daya, tenggat waktu, kegiatan fungsional dan distribusi pekerjaan kepada karyawan yang mengerjakan proyek. Rencana yang akan dilaksanakan harus diuraikan dengan sangat rinci (Havinal, 2009:45). Kurator lepas memilih metode kerja dan sumber daya, waktu dan tempat dan, jika diperlukan (tergantung pada ruang lingkup pameran), orang yang tepat untuk melakukan tugas (Havinal, 2009:122-125). Pada tahap ini, akan berguna untuk menentukan kemungkinan faktor risiko yang akan diklasifikasikan ke dalam dua kelompok: eksternal dan internal (Gambar 4). Mungkin ada berbagai faktor risiko yang tergantung pada ruang lingkup pameran seni. mungkin biasanya internal seperti, misalnya, non-teknis: kekurangan keuangan, kegagalan seniman untuk menciptakan karya seni, dll. Sangat bermanfaat bagi kurator lepas untuk mengidentifikasi kemungkinan risiko dan mempersiapkan pengendaliannya. melalui cara-cara tertentu.

#### **D. Aktivitas Kurator Lepas Dalam Tahap Realisasi**

Tahap realisasi terdiri dari empat bagian utama: perkiraan pengeluaran, pengumpulan karya seni, pemasangannya dengan bantuan ahli, administrasi proyek dan pembukaan. Patut dicatat bahwa jika pamerannya tidak terlalu rumit dan cakupannya luas, maka kurator tidak

perlu menyewa tenaga ahli untuk pameran karya (arsitek dan dan menyiapkan dll.) pameran, dan pameran menyiapkan dll.) dan di tempat menyiapkan pameran yang di dipilih pameran tempat sendiri. yang di tempat dipilih yang sendiri. dipilih perancang sendiri. perancang pameran, dll.) Namun, jika kurator ingin karya seni itu ekspresif dan berdampak, ia harus mengelola pameran dan ruangnya (Stomieny, 2011:29) sebagai pementasan secara sangat penting. Setiap pekerjaan harus menemukan tempat yang paling cocok di ruang, cocok bersama-sama dan d hal tema, dll, karena pameran dan pementasan asli berkontribusi pada konsep karya seni dan interpretasinya (Stomieny, 2011:29). Itu kurator mengawasi desain pameran (Fox, 2013).

Pameran karya termasuk kurator yang bekerja dengan karyawan galeri tertentu / lembaga (Kendzulak, 2013). Itu tergantung pada sifat pameran. Sebagai contoh, instalasi melibatkan partisipasi para seniman. Karya-karya itu mungkin saja dipamerkan di galeri tanpa kehadiran seniman dan kurator lepas sebagai karya dilakukan oleh kurator galeri. Semuanya tergantung kesepakatan dan konsep dari pameran. Dapat dikatakan bahwa dalam mempersiapkan pameran, kurator mengandalkan ntuisi dan indera; pengaturan ruang sebelumnya dapat diubah dengan perubahan dan kejutan. Persiapan pameran juga bersifat edukatif. Kurator belajar untuk menilai objek dalam berbagai situasi. Dia bukan perantara pasif antara artis menilai objek dalam berbagai situasi. Dia bukan perantara pasif antara artis hadirin; oleh karena itu, ia harus memastikan bahwa ruang tersebut akan terbuka untuk umum dan dapat diakses oleh audiens serta kemampuan untuk mempromosikannya. Kurasi menyembuhkan "ketidakberdayaan" dari karya seni (Groys, 2009:58).

Selain itu, kurator adalah orang yang menyiapkan teks untuk ditempel di dinding (Fox, 2013). Dia perlu memikirkan bahan yang akan digunakan untuk deskripsi agar itu perlu memikirkan bahan yang akan digunakan untuk deskripsi agar itu pesan sendiri atau bersikap netral dan hanya menyampaikan makna teks. Dia perlu dicatat bahwa posisi penting diambil oleh anotasi dan deskripsi kerja. Uraian suatu karya harus menjustifikasi ide karya tersebut, sebutkan tekniknya kerja. Uraian suatu karya harus menjustifikasi ide karya tersebut, sebutkan tekniknya bekerja. Anotasi membutuhkan gagasan yang lebih mendalam; oleh karena itu, berguna untuk memilikinya ditulis oleh kritikus seni. Dia harus memberikan dukungan sejarah dan sosial yang lebih luas dan didukung dengan baik konteks karya seni (Stomieny, 2011:16).

Proses realisasi selalu melibatkan penyimpangan dari apa yang telah direncanakan karena ada keadaan yang tidak terduga, misalnya, sarana tambahan yang diperlukan untuk pekerjaan yang akan diselesaikan, kerusakan pekerjaan selama pengangkutan ke galeri, dll. Kurator harus melakukan administrasi proyek secara konstan, yaitu mengawasi anggaran, Kurator harus melakukan administrasi proyek secara konstan, yaitu mengawasi anggaran, selama galeri. mengawasi persiapan pameran karya selama di galeri. persiapan karya, pameran mengawasi di galeri. karyakarya, selama mengawasi persiapan pameran karya

Penyelenggaraan pameran terdiri dari enam bagian utama yang diperkenalkan pada Gambar 6. Kurator Kurator Kurator tentu saja melakukan melakukan melakukan analisis analisis analisis media dengan dengan dengan mengumpulkan mengumpulkan mengumpulkan dan menganalisis menganalisis menganalisis saja) artikel artikel artikel tentang di pameran. pameran. pameran. Artikel- Artikel- Artikel-artikel artikel artikel yang yang terkumpul dikumpulkan dikumpulkan (dengan (dengan (dengan feedback umpan umpan positif balik balik positif, positif, tentunya) tentu tentu meningkatkan meningkatkan meningkatkan peluang peluang peluang pameran pameran pameran untuk melanjutkan melanjutkan melanjutkan perjalanannya perjalanannya perjalanannya melalui melalui melalui galeri, galeri, galeri, negara, festival, negara, negara, dll. festival, festival, Selain dll. itu, Selain Selain ini juga itu, diperlukan ini juga diperlukan diperlukan untuk mengembangkan untuk mengembangkan mengembangkan portofolio portofolio portofolio seniman , seniman , seorang seniman, karena anak muda. itu, terutama seseorang Oleh karena jika harus seniman itu, mengadakan seseorang yang bersangkutan harus paar mengadakan terutama adalah jika seorang pasar artis terutama yang seniman dimaksud jika muda. artis adalah Oleh yang dimaksud pameran untuk profil dan adalah pengunjung analisis anak alasan muda. pameran yg Oleh dan digunakan karena analisis itu, untuk alasan perlu profil dilakukan yang pengunjung digunakan analisis pameran untuk pasar profil yang dan pengunjung digunakan analisis alasan jumlah yang peunjung. mengakibatkan mengakibatkan rendahnya rendahnya jumlah pengunjung. jumlah pengunjung. mengakibatkan rendahnya Apalagi kurator mengelola penciptaan karya seni itu sendiri (Fox, 2013).

Tabel 6. Aturan Kurator Seni

<b>Pengarang/ kurator</b>	<b>Aturan</b>
Rose Lee Goldberg	Kurator harus mengetahui sejarah seni rupa. Kurasi berasal dari pengetahuan yang lebih dalam, keahlian seni, budaya, situasi politik dan sejarah seni.
Jens Hoffmann	Kurator harus memiliki visi. Dia harus tahu apa yang ingin dia sampaikan kepada masyarakat. Visi harus lebih besar dari pameran.
Marc dan Sara Marc dan Sara	Penting untuk mengumpulkan seniman terbaik yang akan meningkatkan standar. Peran penting adalah kualitas karya seorang seniman.
Martha Otero	Penting untuk memiliki tujuan yang spesifik dan khusus serta dorongan dan dorongan batin yang kuat. Galeri bangga dengan koleksi yang mempertahankan nilainya.
Zach Feuer	Terlihat bahwa kurator seni rupa kontemporer tidak memiliki ide orisinal. harus mendukung seniman dan menciptakan konteks untuk ide-ide . Peran seniman adalah menciptakan karya seni

---

	yang paling orisinal dan luar biasa. Seniman memiliki seluruh kekuatan di dunia seni rupa, dan bukan kurator dan kritikus, dll. Karena tidak akan ada galeri dan kurator tanpa seniman, dll. Oleh karena itu, perlu untuk mendengarkan seniman.
Matthew Higgs	Terlihat bahwa kurator seni rupa kontemporer tidak memiliki ide orisinal. harus mendukung seniman dan menciptakan konteks untuk ide-ide . Peran seniman adalah menciptakan karya seni yang paling orisinal dan luar biasa. Seniman memiliki seluruh kekuatan di dunia seni rupa, dan bukan kurator dan kritikus, dll. Karena tidak akan ada galeri dan kurator tanpa seniman, dll. Oleh karena itu, perlu untuk mendengarkan seniman.
Matthew Higgs	Pameran harus menimbulkan reaksi keras kepada penonton. Pameran yang sukses adalah pameran yang bahkan menimbulkan emosi negatif bagi penontonnya. Dikatakan bahwa lebih baik menciptakan emosi negatif kepada penonton daripada tidak menimbulkan emosi sama sekali.

---

Berdasarkan Tabel 6, seorang kurator lepas tidak hanya harus mengetahui sejarah seni rupa, tetapi juga memperhatikan politik saat ini. Ia tidak dapat melepaskan diri dari peristiwa-peristiwa yang terjadi di dunia. Ia harus memiliki visi yang tidak terbatas pada satu pameran saja; itu harus lebih luas. Tempat penting dalam kurasi yang sukses, tentu saja, diambil oleh para seniman. Tidak akan ada pameran tanpa seniman. Higgs (dikutip dalam Pasori, 2013) melihat bahwa kurator seni rupa kontemporer tidak memiliki ide orisinal; oleh karena itu, harus mendengarkan para seniman; tujuan adalah untuk menemukan sebuah karya seni yang luar biasa. Karya harus berkualitas tinggi. Namun, menurut Klein (dikutip dalam Pasori, 2013) pameran kini juga bisa menimbulkan emosi negatif. Pameran dianggap gagal jika tidak menimbulkan emosi bagi pengunjung. Kurator harus menaruh minat pada karyanya saja.

Setelah menganalisis sambutan para kurator, diperoleh rumusan berikut untuk keberhasilan kurasi:

***Spektrum luas pemahaman / pengetahuan + visi + seniman + tujuan + karya + penonton = kurasi.***

Rumusan ini harus dilengkapi dengan beberapa aspek tambahan, yaitu keterampilan dan pengetahuan manajemen dan keterampilan komunikasi yang dimiliki oleh kurator. Kurator melaksanakan proyek budaya. Dapat dikatakan bahwa pameran adalah jenis proyek, dan pengelolaannya memerlukan pengetahuan tertentu yang telah dibahas dalam artikel ini. Kesimpulannya, jika seorang kurator lepas ingin sukses, ia harus mengikuti rumus berikut:

spektrum pemahaman / pengetahuan yang luas (manajemen, seni, dll.) + visi + seniman + tujuan + karya + penonton = kurasi.

### **E. Ringkasan**

Ada dua kategori kurator: institusional dan freelance. Kurator institusional bekerja di galeri, museum, dll. bergantung pada kebijakan institusi; oleh karena itu, kebebasan berkreasi dibatasi. Kurator freelance tidak bekerja di institusi tertentu. lebih sering terlibat dalam kegiatan individu, menengahi antara seniman dan institusi. Kurator adalah manajer, setengah pencipta, perantara antara seniman dan institusi, dan antara seniman dan penonton, analis, generator ide, pengawas, dll. Kurator seni lepas menggunakan tujuh model kurasi berikut: refleksi diri, "sampling", tradisional, kurasi desentralisasi, kurasi virtual, seni – kurator, platform kolaboratif – kuratorial. Beberapa model dapat digunakan secara bersamaan. Ada lebih banyak model kurasi karena setiap kurator menciptakan modelnya sendiri.

Kurasi sebuah pameran seni rupa kontemporer terdiri dari lima tahapan kegiatan: pekerjaan pendahuluan, persiapan dan penyelesaian rencana, realisasi, pengorganisasian, pembongkaran dan evaluasi; kurator freelance mengikuti tahapan ini. Beberapa tahapan biasanya saling berhubungan. Tahap pekerjaan pendahuluan melibatkan pembuatan ide dan konsep proyek, pencarian calon pelanggan, estimasi sumber daya manusia. Tingkat perhatian yang besar diberikan untuk menemukan seorang seniman dan karya seni. Manajemen dan perencanaan juga dilakukan, termasuk perkiraan anggaran dan rencana aksi, dll. Termasuk juga keputusan terkait kampanye komersial dan pembukaan pameran. Tahap persiapan dan penyelesaian rencana meliputi pembagian tugas, koordinasi pekerjaan, pencarian sumber daya dan pengelolaan risiko. Pada tahap realisasi, kurator mengurus keselamatan transportasi karya, pengaturan eksposisi dan penciptaan pameran. Pembukaan pameran adalah acara di mana kurator memperkenalkan pameran; ia juga mengawasi semua proses yang sedang berlangsung. Tahap organisasi meliputi persiapan dokumentasi, analisis pasar, pengendalian dan penghapusan kemungkinan cacat. Tahap pembongkaran dan evaluasi meliputi pemindahan karya dari galeri/lembaga dan penyelesaian dengan seniman dan timnya. Tahap ini juga meliputi penyusunan laporan akhir dan evaluasi keberhasilan pameran.

Seorang kurator lepas yang ingin sukses harus mengikuti rumus berikut: spektrum pemahaman/pengetahuan yang luas (manajemen, seni, dll.) + visi + seniman + tujuan + karya + penonton = kurasi.

### **F. Pertanyaan dan Diskusi :**

1. Sebutkan Ada dua kategori curator
2. Sebutkan pameran seni rupa kontemporer terdiri dari lima tahapan kegiatan
3. Pada tahap realisasi, kurator mengurus keselamatan transportasi karya, pengaturan eksposisi dan penciptaan pameran. Jelaskan.

4. Tahap organisasi meliputi
5. Seorang kurator lepas yang ingin sukses harus mengikuti rumus :

## BAB XI

### MANAJEMEN ACARA

#### **Pokok Pembahasan :**

1. Memahami konsep manajemen acara
2. Mempelajari berbagai jenis acara
3. Menganalisis peran kreativitas dalam proses manajemen acara
4. Mempelajari tentang berbagai jenis struktur manajemen acara
5. Menciptakan rasa kesenangan dan semangat, menghasilkan rasa konektivitas komunitas yang kuat, kebanggaan, dan rasa tempat.

**A**cara menciptakan peluang bagi orang-orang untuk terhubung dengan suatu area, menghabiskan waktu bersama, merayakan dan mengalami keragaman budaya, serta mendorong kreativitas dan inovasi. memungkinkan komunitas untuk menjadi hidup dan memberikan kesempatan bagi suatu destinasi untuk menunjukkan pengalaman pariwisatanya dan meningkatkan aktivitas ekonomi. Acara berkontribusi secara signifikan terhadap pembangunan komunitas, peningkatan gaya hidup dan waktu luang, pengembangan budaya, promosi pariwisata dan peningkatan kunjungan, partisipasi sukarela, penggalangan dana, dan pengembangan ekonomi. Yang terpenting, acara menciptakan rasa kesenangan dan semangat, menghasilkan rasa konektivitas komunitas yang kuat, kebanggaan, dan rasa tempat.

#### **A. Definisi Acara**

Manajemen acara adalah proses dimana acara direncanakan, disiapkan dan diproduksi. Seperti halnya bentuk manajemen lainnya, manajemen mencakup perolehan, alokasi, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai satu atau lebih tujuan. Tugas manajer acara adalah mengawasi dan mengatur setiap aspek acara, termasuk meneliti, merencanakan, mengatur, menerapkan, mengendalikan, dan mengevaluasi.

Perencanaan Acara adalah proses membuat, mengomunikasikan, dan menerapkan peta jalan yang lebih operasional untuk memandu tindakan, kebijakan, dan pengambilan keputusan. Ini harus sejalan dengan rencana strategis dan membantu pelaksanaannya. Rencana perusahaan pengelola acara hanyalah dokumen yang menjabarkan arahan, tindakan, dan jadwal implementasi yang dihasilkan. Hal ini biasanya difokuskan pada cakrawala operasional jangka pendek umumnya satu sampai tiga tahun. Rencana ini biasanya dibuat untuk memandu operasi internal suatu perusahaan, dan meringkas tujuan operasional

dan keuangannya untuk waktu dekat dan untuk menunjukkan bagaimana tujuan ini akan dicapai dan dipantau. Ini memberikan peta jalan untuk memandu tindakan dan terus dimodifikasi saat kondisi berubah dan peluang atau ancaman baru muncul. Meskipun pada dasarnya harus ditargetkan untuk memandu operasi reguler, ia juga harus dapat diadaptasi untuk memperhitungkan peluang dan tantangan baru

Tidak ada satu pun definisi peristiwa yang diterima secara universal. Banyak penulis telah membahas definisi peristiwa dan berbagai istilah yang digunakan untuk menggambarkannya. Namun, hanya ada kesepakatan terbatas tentang istilah standar di berbagai penelitian *The Accepted Practices Exchange Industry Glossary of TERMS* (APEX, 2005) mendefinisikan acara sebagai, "Acara terorganisir seperti pertemuan, konvensi, pameran, acara khusus, makan malam gala, dll. Acara sering terdiri dari beberapa fungsi yang berbeda namun terkait .

Goldblatt (2005) berfokus pada peristiwa khusus sebagai momen unik dalam waktu, dirayakan dengan upacara dan ritual untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Getz (2008) mencatat bahwa peristiwa adalah fenomena spasial-temporal dan masing-masing unik karena interaksi antara latar , orang, dan sistem manajemen, termasuk elemen desain dan program. Dia menyoroti fakta bahwa daya tarik terbesar dari acara adalah bahwa tidak pernah sama, dan tamu harus "ada di sana" untuk menikmati pengalaman sepenuhnya. Dia menyarankan dua definisi, dari sudut pandang penyelenggara acara, serta para tamu:

1. Peristiwa khusus adalah peristiwa yang terjadi satu kali atau jarang terjadi di luar kewajaran program atau kegiatan dari badan sponsor atau penyelenggara.
2. Bagi pelanggan atau tamu, acara khusus adalah kesempatan untuk bersenang-senang, pengalaman sosial atau budaya di luar rentang pilihan normal atau di luar pengalaman sehari-hari.

Bowdin (2006) mencatat bahwa istilah acara telah digunakan untuk menggambarkan ritual, presentasi, pertunjukan atau perayaan tertentu yang direncanakan dan diciptakan secara sadar untuk menandai acara-acara khusus dan/atau untuk mencapai tujuan dan sasaran sosial, budaya atau perusahaan tertentu. Jago dan Shaw (1998) menyarankan enam fitur acara khusus. Menurut , acara khusus harus: Menarik wisatawan atau pengembangan pariwisata Berdurasi terbatas, meningkatkan kesadaran, citra, atau profil suatu daerah Menawarkan pengalaman sosial biasa. Meringkas definisi acara khusus, mencatatnya sebagai: Acara yang terjadi satu kali atau jarang terjadi dengan durasi terbatas yang memberi konsumen kesempatan bersantai dan sosial di luar pengalaman sehari-hari. Acara-acara semacam itu, yang menarik atau berpotensi menarik wisatawan, sering diadakan untuk meningkatkan profil, citra, atau kesadaran suatu daerah.

## **B. Manfaat Perencanaan Acara**

1. Untuk mendefinisikan dan secara praktis menerapkan perencanaan acara yang baik dan praktik manajemen keuangan dalam perencanaan tahunan dan pekerjaan sehari-hari.
2. Untuk memberikan logika dan pembenaran untuk memprioritaskan tugas dan keputusan yang berbeda atas orang lain. Untuk secara sistematis mendefinisikan tugas, logika, peran dan tanggung jawab, keselarasan strategis (internal dan eksternal), jadwal, dan anggaran.
3. Untuk memberikan kesempatan bagi para pemain kunci seperti dewan, staf, pemangku kepentingan, dan mitra untuk diajak berkonsultasi ketika menetapkan tujuan dan metode utama.
4. Untuk menyediakan kerangka kerja untuk mengembangkan strategi yang berkaitan dengan manajemen tenaga kerja, pemasaran, analisis pesaing dan pemangku kepentingan.

## **C. Kekuatan Yang Mempengaruhi Perencanaan Event**

Penting bagi setiap organisasi acara untuk berinteraksi dan bertransaksi dengan lingkungannya karena lingkungan bisnis memiliki hubungan langsung dengan organisasi. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi terutama ditentukan oleh efektivitas interaksinya dengan lingkungannya. Perusahaan memiliki sedikit pengaruh terhadap lingkungan dan oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengidentifikasi lingkungan operasinya dan menyusun kebijakannya dalam hubungannya dengan kekuatan di lingkungan itu. Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi lingkungan eksternal bisnis adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan politik suatu daerah atau negara bagian mempengaruhi peristiwa tersebut secara lebih luas. Lingkungan ini dipengaruhi oleh organisasi politik, filosofi, ideologi pemerintah, sifat dan tingkat birokrasi dan stabilitas politik. Penyelenggara acara dapat memperoleh berbagai kelonggaran dan keuntungan dalam menyelenggarakan acara sesuai dengan kebijakan pemerintah daerah.
2. Di dunia yang kompetitif saat ini, mayoritas orang memiliki pendekatan urbanisasi terhadap perayaan. Ada banyak acara dan festival komunitas di dunia urbanisasi, yang merayakan karakter kehidupan . Di India banyak festival seperti Durga Puja, Ganesh Chautri dan Dusshera dirayakan dengan antusias dan partisipasi lokal. Hal ini menyebabkan munculnya perusahaan manajemen acara di tingkat lokal yang mempromosikan penyelenggaraan acara dengan pendekatan profesional.
3. Teknologi adalah aspek penting dalam dunia acara khusus, karena segala sesuatu mulai dari perencanaan hingga pemrograman hingga sebagian besar bergantung pada solusi teknologi. Internet memberikan kemungkinan baru untuk komunikasi, sumber daya informasi, dan merupakan alat pemasaran yang efisien. Tetap mengikuti perkembangan

teknologi penting bagi manajer acara karena konsumen mengharapkan umpan balik cepat dari penyelenggara acara.

4. Perubahan generasi dan keragaman budaya di banyak komunitas telah mengakibatkan pergeseran nilai, yang menyiratkan peluang dan tantangan untuk acara. Kebhinekaan, kesatuan, dan kesetaraan ditekankan. Kesadaran dan kualitas lingkungan dan globalisasi muncul sebagai nilai penting bagi perusahaan manajemen acara. Di India berbagai acara seperti festival Sastra Jaipur berbagai pameran dagang dan pasar perjalanan mempromosikan semangat organisasi, sintesis dan budaya. Pemangku Kepentingan adalah kelompok, individu yang telah berinvestasi atau menaruh minat pada keberhasilan suatu acara. Pemangku kepentingan acara biasanya adalah penyelenggara, sponsor, mitra, pelanggan, dan komunitas. Sponsor dan mitra yang mendukung acara, baik dengan memberikan kontribusi finansial atau dengan memberikan dukungan dalam bentuk barang, juga merupakan pemangku kepentingan. Tamu dan pelanggan adalah pemangku kepentingan karena suatu acara diselenggarakan untuk menyediakan produk tertentu bagi , yang biasanya berupa rekreasi, pendidikan, atau layanan lainnya. . Komunitas lokal menyediakan banyak sumber daya untuk acara, seperti bisnis, layanan perhotelan dan tempat umum, staf, dan sukarelawan. Kekuatan lain yang mempengaruhi manajemen acara adalah orang-orang yang tertarik untuk berpartisipasi dalam acara tertentu sebagai pengisi acara, media, badan pariwisata setempat, atau penyedia sarana dan prasarana misalnya. Selain itu, mungkin ada perusahaan dan bisnis lokal yang ingin meningkatkan pendapatan melalui acara.

#### **D. Klasifikasi Acara**

Ada kriteria yang berbeda untuk klasifikasi peristiwa. Yang dasar mengklasifikasikan acara sebagai direncanakan dan tidak direncanakan. Acara yang direncanakan adalah subjek studi manajemen acara dan membutuhkan pengaturan, manajemen, eksekutif, dan jangka waktu tertentu. Kejadian yang tidak direncanakan adalah kecelakaan, bencana alam dan sejenisnya, dan tidak akan diperhitungkan dalam unit ini.

Acara menawarkan bentuk daya tarik wisata yang unik, mulai dari festival komunitas kecil, hingga pameran perdagangan internasional, dan hingga acara olahraga global terbesar, seperti Olimpiade dan Piala Dunia Sepak Bola FIFA. Salah satu perbedaan utama antara acara dan atraksi tradisional adalah periode waktu yang memengaruhi komunitas atau wilayah tuan rumah. Acara bersifat jangka pendek menurut definisi, seringkali hanya berlangsung satu atau dua hari, meskipun beberapa acara yang lebih besar dapat berlangsung lebih lama secara signifikan (mis. berminggu-minggu, misalnya Kumbh mela di India) sementara atraksi tetap cenderung menarik pengunjung secara musiman, atau dalam jangka waktu yang lama. Ketika mempertimbangkan skala dan dampak acara, jatuh ke dalam empat kategori besar

Acara Mega, acara Hall mark, Acara besar dan acara lokal. Faktor kunci yang biasanya diakui sebagai penentu skala yang dirasakan dan dampak dari peristiwa adalah tingkat partisipasi, penonton/penonton, dan liputan media; dan sejauh mana suatu peristiwa menghasilkan permintaan internasional yang signifikan untuk masing-masing peristiwa.

1. **ACARA MEGA** : Acara dengan daya tarik internasional dan jangkauan global sejati biasanya termasuk dalam kategori acara besar atau mega. Acara semacam itu memiliki potensi untuk bertindak sebagai katalis bagi pembangunan lokal, dan untuk memberikan berbagai manfaat ekonomi, sosial-budaya, lingkungan, dan lainnya yang terkait dengan citra, branding, dan perluasan ekonomi pengunjung, hanya untuk beberapa nama saja. Mega-acara, sebagai profil terbesar dan tertinggi dari semua acara, selalu membutuhkan pengembangan infrastruktur yang paling signifikan dan canggih, biasanya yang paling mahal untuk diselenggarakan, dan mengingat proses penawaran yang kompetitif untuk acara semacam itu, biasanya memakan waktu paling lama sejak awal. untuk pengiriman. juga cenderung memiliki periode warisan. Namun, ada juga peluang yang sangat terbatas bagi kota dan negara untuk menjadi tuan rumah acara terbesar ini. Masalah infrastruktur, fasilitas, transportasi dan masalah lintas budaya menjadi beberapa keterbatasan dalam penyelenggaraan event ini. Meskipun demikian, banyak negara terus memandang investasi sumber daya yang diperlukan untuk menawan dan berpotensi menjadi tuan rumah acara besar ini, sebagai salah satu yang dapat memberikan keuntungan yang sepadan.

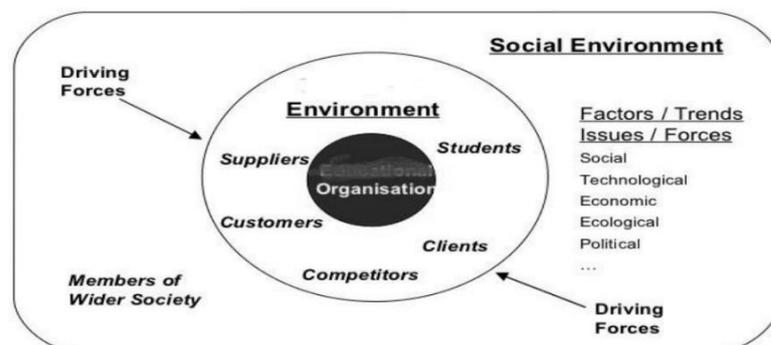
Untuk acara terbesar khususnya, tujuan spesifik dan hasil yang diinginkan dari perspektif nasional, dapat bervariasi antara calon tuan rumah potensial tergantung pada tingkat pembangunan ekonomi, infrastruktur yang ada, kebutuhan keamanan yang teridentifikasi, rencana regenerasi perkotaan, citra internasional saat ini dan yang diinginkan, kedewasaan sebagai tujuan wisata, dan kredensial keberlanjutan, hanya untuk beberapa nama. Oleh karena itu jelas bahwa acara memberikan potensi warisan yang berbeda, tergantung pada kebutuhan masing-masing kota atau negara tuan rumah. Getz (2005) mendefinisikannya: Mega-event, berdasarkan ukuran atau signifikansinya, adalah peristiwa yang menghasilkan tingkat pariwisata, liputan media, prestise, atau dampak ekonomi yang luar biasa tinggi bagi komunitas, tempat, atau organisasi tuan rumah. Penulis lain, Hall, menjelaskan bahwa acara besar berutang nama untuk ukuran dalam hal kehadiran, target pasar, tingkat keterlibatan keuangan publik, efek politik, jangkauan liputan televisi, pembangunan fasilitas, dan dampak pada struktur ekonomi dan sosial masyarakat tuan rumah (Allen et al., 2011).

2. **HALLMARK EVENT** Ini adalah acara dengan kualitas program yang khas. Acara-acara khas sangat diidentikkan dengan semangat dan jiwa komunitas tuan rumah sehingga menjadi identik dengan nama tempat, dan mendapatkan pengakuan dan kesadaran luas. Acara Hallmark memiliki kepentingan dan daya tarik khusus baik bagi peserta maupun

pengunjung, menarik perhatian publik yang besar, berkontribusi pada citra destinasi dan memelihara serta merevitalisasi tradisi. Contoh klasik acara khas adalah Karnaval di Goa, Dussehra of Kullu dan festival Tari Khuajoroho. Peristiwaperistiwa ini diidentifikasi dengan esensi dari tempat-tempat ini dan warganya, dan membawa pendapatan wisata yang besar serta rasa kebanggaan lokal yang kuat dan pengakuan internasional.

3. Acara besar adalah acara berskala besar, dengan minat publik yang kuat dan liputan media. Acara besar menarik pengunjung dalam jumlah besar, dan membantu penyelenggara mencapai hasil ekonomi yang baik. Dalam praktik manajemen acara, acara ini seringkali berorientasi olahraga, dengan reputasi internasional, dan struktur kompetisi yang ditentukan, misalnya: Grand Prix Formula Satu atau pameran perdagangan yang diadakan di Pragati Maiden New Delhi.
4. Acara lokal adalah acara yang ditargetkan terutama untuk penonton lokal dan dipentaskan terutama untuk nilai sosial, kesenangan, dan hiburan . Acara-acara tersebut seringkali menghasilkan berbagai manfaat, antara lain menimbulkan kebanggaan dalam komunitas, memperkuat rasa memiliki dan menciptakan sense of place. juga dapat membantu membukakan ide dan pengalaman baru kepada orang-orang, mendorong partisipasi dalam kegiatan olahraga dan seni, serta mendorong toleransi dan keragaman. Berbagai acara lokal dirayakan di India seperti Lohrai, Baisakhi dan pameran untuk menampilkan produk baru.

Stabilitas dan profitabilitas perusahaan manajemen acara saling bergantung pada kemampuannya untuk dengan cepat mengidentifikasi dan merespons perubahan di lingkungan eksternal. Perubahan tidak dapat dihindari dan memiliki fleksibilitas untuk menghadapi mutasi pasar yang tidak terduga dapat berarti perbedaan antara kelangsungan hidup dan kepunahan bagi suatu organisasi.



Gambar 11. Lingkungan Eksternal

## E. Melakukan Pemindaian Lingkungan

Meskipun faktor eksternal seperti perubahan kebijakan pemerintah terkadang tidak terduga, bukan berarti seseorang tidak dapat mempersiapkannya. Cara paling efektif bagi bisnis untuk menjadikan dirinya fleksibel dan adaptif adalah mengembangkan kerangka kerja untuk melakukan pemindaian lingkungan. Pemindaian lingkungan adalah proses pengumpulan, analisis, dan interpretasi data secara metodis tentang peluang dan ancaman eksternal. Ini mekanisme untuk mengumpulkan informasi yang relevan tentang dunia luar, pesaing, dan posisi pasar dari perusahaan pengelola acara. Salah satu metode paling populer yang digunakan untuk melakukan pemindaian lingkungan adalah analisis PESTEL. Model ini adalah matriks evaluasi faktor eksternal yang berfokus pada enam bidang data:

1. **(P)olitik:** Sejauh mana pemerintah dapat mempengaruhi ekonomi dan dengan demikian berdampak pada organisasi dalam industri tertentu. (P)olitik: Sejauh mana pemerintah dapat mempengaruhi ekonomi dan dengan demikian berdampak pada organisasi dalam industri tertentu.
2. **(E)konomi:** Bagaimana kondisi ekonomi menggeser penawaran dan permintaan untuk secara langsung mempengaruhi perusahaan. Ini termasuk pertumbuhan atau penurunan ekonomi, dan perubahan tingkat bunga dan inflasi.
3. **(S)ocial:** Perubahan lingkungan sosial budaya pasar yang menggambarkan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Ini termasuk tren yang muncul, analitik populasi, dan demografi.
4. **(T)echnological:** Bagaimana inovasi dan pengembangan mengembangkan pasar atau industri. Ini termasuk otomatisasi, tingkat kesadaran dan adopsi teknologi, dan layanan atau produk baru.
5. **(E)nvironmental:** Aspek ekologi dan lingkungan yang mempengaruhi operasi perusahaan atau permintaan konsumen. Ini termasuk akses ke sumber daya terbarukan, perubahan cuaca atau iklim, dan inisiatif tanggung jawab perusahaan.
6. **(L)egal:** Kelonggaran atau persyaratan hukum saat ini di negara atau wilayah tempat organisasi beroperasi. Ini termasuk persyaratan kesehatan dan keselamatan, undang-undang ketenagakerjaan, dan undang-undang perlindungan konsumen.

Setelah menyelesaikan analisis PESTEL (kadang-kadang dikenal sebagai analisis PESTLE), yaitu pemindaian lingkungan menyeluruh yang mengidentifikasi faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan yang harus disiapkan oleh organisasi. Sebaiknya memiliki rencana tindakan untuk hal-hal yang menurut Anda benar-benar dapat terjadi dan berdampak material pada bisnis.

## **F. Manajemen Risiko**

Manajemen risiko adalah proses logis dan sistematis untuk menghilangkan atau meminimalkan dampak merugikan dari aktivitas yang dapat menimbulkan situasi berbahaya atau merusak. Hal ini memerlukan pengembangan kerangka kerja di mana risiko dapat diidentifikasi, dievaluasi, ditangani, dan dipantau. Manajemen acara yang sukses membutuhkan dedikasi untuk manajemen risiko. Ada empat kategori utama risiko yang dihadapi organisasi yang mengadakan acara. Memahami jenis umum risiko yang dihadapi suatu organisasi dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang tindakan yang diperlukan untuk meminimalkan paparan risiko. Empat kategori utama risiko adalah:

1. Risiko fisik melibatkan cedera pada orang atau kerusakan atau kehancuran Properti.
2. Risiko keuangan memengaruhi situasi keuangan suatu organisasi atau acara dan dapat mencakup peningkatan premi asuransi, kelebihan biaya atau biaya yang terkait dengan cedera. • Risiko moral atau etika melibatkan hilangnya kualitas pengalaman dan kepercayaan peserta, publisitas yang merugikan dan merusak citra atau reputasi organisasi atau acara.
3. Risiko hukum adalah kerugian dan biaya yang timbul dari tindakan hukum karena pelanggaran hukum, standar atau pedoman atau pelanggaran atau tugas kehati-hatian menurut undang-undang. Misalnya fasilitas dapur atau warung makan yang tidak sesuai dengan peraturan pemerintah daerah untuk penyiapan makanan

Risiko ini harus ditangani dengan rencana tindakan yang sesuai untuk penghindaran dan pengendalian. Keadaan darurat harus dirancang. Tujuan dari Rencana Darurat adalah untuk meminimalkan ancaman terhadap kehidupan dan kerusakan harta benda. Oleh karena itu, analisis risiko harus diintegrasikan ke dalam rencana acara. . Tindakan pencegahan berkisar dari staf pertolongan pertama hingga rute akses darurat yang dibersihkan, hingga rencana bencana yang komprehensif, tergantung pada kerumitan kejadian Suasana yang baik dapat membuat acara menjadi sangat sukses dengan cara yang sama seperti suasana negatif yang dapat menyebabkan acara gagal. Suasana yang baik diciptakan melalui rangsangan yang baik dan memadai dari indera pengunjung dan oleh karena itu lingkungan fisik suatu acara menjadi penting, yang bersama dengan reaksi fisiologis, emosional dan kognitif di antara para tamu, menjadi suasana.

## **G. Alat Promosi**

Setiap acara khusus akan dipasarkan secara berbeda tergantung pada tujuan, sasaran, dan pasar masing-masing. Pemasaran harus ditujukan pada target pasar, artinya calon peserta. Tim perlu menentukan apakah pasar sasaran adalah kelompok tertentu atau masyarakat umum, dan apakah kelompok minat khusus dapat tertarik. Area fisik dan populasi dari mana suatu acara dapat menarik pengunjung, disebut daerah tangkapan. Pentingnya

suatu acara biasanya menentukan area tangkapan pasar sasaran, yang tumbuh dalam kaitannya dengan ukuran acara dan menghubungkan kompleksitas pemasaran secara langsung dengan kompleksitas acara tersebut. Pengetahuan tentang target pasar memungkinkan penyelenggara untuk menjangkau dan mempengaruhinya, dalam hal meningkatkan kesadaran akan acara tersebut dan meyakinkan peserta potensial untuk pergi. Berbagai strategi untuk promosi acara digunakan untuk menarik pelanggan potensial. Kesadaran harus diciptakan melalui kampanye, iklan dan hubungan masyarakat dengan para pemangku kepentingan :

1. **Situs web** – Setiap acara tahunan harus memiliki situs web yang memberikan detail penting. Ini adalah sumber yang sangat baik untuk iklan dan promosi.
2. **Surat kabar** – Surat kabar lokal dan regional biasanya akan menerbitkan artikel fitur tentang acara – terutama jika ditulis dengan baik dan dilampirkan foto. Penting untuk mengirimkan artikel dan foto melalui email sebagai lampiran sehingga tidak perlu diketik ulang.
3. **Stasiun Radio** – Banyak stasiun radio lokal mengadakan acara bincang-bincang pagi hari yang menyambut selebritas acara sebagai tamu. Sungguh cara yang bagus untuk mempromosikan tanpa biaya. Stasiun akan sering memperdagangkan sponsor untuk tempat iklan. Penting untuk menjalin hubungan yang baik dengan petugas stasiun yang menempatkan aplikasi vendor secara online, foto untuk media, dan pembaruan.
4. **Stasiun Televisi** – Sebagian besar stasiun televisi memiliki tempat kalender komunitas yang disiarkan dan di situs web .
5. **Poster** – Poster paling banyak untuk sebagian besar acara dan festival. Banyak festival mendesain logo tahunan untuk mencerminkan tema dan menggunakannya pada poster dan kaos . Poster datang dalam berbagai bentuk dan ukuran dan harus ditempatkan di lokasi lalu lintas dengan volume tinggi.

#### H. Kategori Acara

Umum untuk mengklasifikasikan peristiwa adalah menurut bentuk atau isinya:

1. Perayaan budaya
2. Kesenian dan Hiburan
3. Bisnis dan Perdagangan
4. Pertandingan Olahraga
5. Rekreasi
6. Pendidikan dan Ilmiah
7. Politik dan Negara

Satu kriteria lagi untuk mengklasifikasikan peristiwa yang sering disebutkan dalam literatur adalah menurut tingkat yang melekat pada tujuan tertentu. Oleh karena itu, ada peristiwa yang selalu berlangsung dalam komunitas yang sama, ada yang selalu terjadi dalam

komunitas yang berbeda, dan ada yang berlangsung serentak di beberapa komunitas, atau mencakup seluruh wilayah. Seperti yang dijelaskan Getz (2008), peristiwa besar, yang menurut definisi selalu terjadi di komunitas yang berbeda, biasanya berorientasi global dan membutuhkan tawaran kompetitif untuk "memenangkan" sebagai peristiwa satu kali untuk tempat tertentu. Di sisi lain, peristiwa ciri tidak dapat eksis secara independen.

## I. Jenis Acara

Getz memberikan tipologi kategori utama acara terencana berdasarkan terutama pada bentuknya yang memiliki perbedaan jelas dalam tujuan dan programnya. Beberapa untuk perayaan publik (kategori ini mencakup apa yang disebut 'festival komunitas' yang biasanya berisi variasi besar dalam program dan bertujuan untuk menumbuhkan kebanggaan dan kohesi sipil), sementara yang lain direncanakan untuk tujuan kompetisi, kesenangan, hiburan, bisnis atau bersosialisasi. Seringkali membutuhkan fasilitas dengan tujuan khusus, dan pengelola fasilitas tersebut (seperti pusat konvensi dan arena olahraga) menargetkan jenis acara tertentu:

1. PERAYAAN BUDAYA
  - a. Festival
  - b. Peringatan
  - c. Acara Keagamaan
  - d. Politik Dan Negara
  - e. Ktt
  - f. Acara Kerajaan
  - g. Acara Politik
  - h. Kunjungan Vip
2. Seni Dan Hiburan
  - a. Konser
  - b. Upacara penghargaan
3. Bisnis Dan Perdagangan
  - a. Pertemuan, konvensi
  - b. Pameran konsumen dan perdagangan
  - c. Pameran, pasar
4. Pendidikan Dan Ilmiah
  - a. Konferensi
  - b. Seminar
  - c. Klinik
5. Kompetisi Olahraga
  - a. Amatir/profesional
  - b. Penonton/ peserta

- c. Rekreasi
  - d. Olahraga
  - e. permainan untuk bersenang-senang
6. Acara Pribadi
- a. Pernikahan
  - b. Pesta
  - c. Sosial
  - d. Acara bisnis dan pariwisata

Akhirnya, semua acara dapat dikategorikan sebagai acara yang menguntungkan dan nirlaba. Acara nirlaba dicirikan oleh program khusus yang terutama dirancang untuk meningkatkan citra penyelenggara, peserta, atau beberapa organisasi. Jenis acara nirlaba lainnya adalah acara amal, yang dirancang untuk mengumpulkan dana, bukan untuk penyelenggara atau peserta, tetapi untuk tujuan amal. Namun demikian, sebagian besar acara menguntungkan. Tujuan ekonomi adalah keuntungan, dan tujuan sosial terkait dengan implementasi berbagai jenis program - olahraga, budaya, seni, bisnis, pendidikan, politik atau ilmiah.

Jenis Acara Acara yang mendorong pariwisata internasional dalam jumlah besar dapat dikelompokkan menjadi empat kategori utama:

1. Acara Niche – seringkali dengan hubungan dekat dengan tujuan tuan rumah, apakah hubungan itu sastra, kuliner, olahraga petualangan, festival musik, dll. (mis. festival musik Agra). Kategori ini juga dapat mencakup acara di ujung spektrum yang lebih kecil, seperti Festival Hemis Ladakh. Acara semacam itu relatif tidak mahal untuk diselenggarakan dan cenderung menarik lebih banyak peserta internasional yang berbelanja tinggi.
2. Acara Olahraga Partisipatif – misalnya, permainan master dunia, permainan polisi dan api dunia, acara ironman, dan acara olahraga junior. Ini adalah acara 'destinasi' yang menarik ribuan pesaing dari luar negara tuan rumah, yang sebagian besar membawa banyak orang (pasangan, teman, keluarga) dan sering memperpanjang masa tinggal terkait acara menjadi hari libur.
3. Acara Budaya Khas – acara yang mendapatkan reputasi internasional sebagai 'harus dilihat' dan termasuk, misalnya, South by South West (SXSW) di Austin, Texas, festival Sonar di Barcelona, White Nights di Melbourne, atau Edinburgh Fringe Festival dan Hogmanay, di Skotlandia
4. Acara Olahraga Internasional – misalnya, acara olahraga tunggal atau multi-olahraga seperti Piala Dunia Rugby, Tour de France, dan Kejuaraan Dunia untuk berbagai olahraga (atletik, renang, senam, dll.). Acara semacam itu tidak hanya dapat mendatangkan peserta dan penonton dalam jumlah besar tetapi juga mencapai liputan televisi yang luas di seluruh dunia dan dapat memainkan peran penting dalam

meningkatkan profil tujuan dan merek negara tersebut. Acara terbesar dari jenis ini adalah Olimpiade Musim Panas dan Piala Dunia Sepak Bola; namun, acara olahraga internasional yang lebih kecil dapat memiliki efek serupa dalam skala yang lebih kecil, seringkali dengan risiko keuangan yang lebih kecil.

## J. Manfaat Acara

Manfaat potensial menyelenggarakan acara besar dari perspektif ekonomi pengunjung meliputi:

1. **Ekspansi struktural ekonomi pengunjung:** Pengunjung yang datang ke kota atau wilayah untuk suatu acara akan berkontribusi pada ekonomi yang lebih kuat, dengan pengeluaran pengunjung memiliki efek pengganda pada pendapatan di seluruh rantai pasokan terkait. Dengan efek pengganda, tujuan tuan rumah akan mendapat manfaat dalam hal pekerjaan, pendapatan, dan standar hidup yang lebih baik.
2. **Penyelarasan pariwisata dengan strategi lain:** Persyaratan menjadi tuan rumah acara besar dapat digunakan untuk, mempromosikan pendekatan keseluruhan pemerintah yang terintegrasi, dan memaksimalkan sinergi antara pembangunan yang relevan dan infrastruktur pertumbuhan yang dibangun untuk acara adalah salah satu warisan abadi yang paling terlihat untuk kota atau wilayah tuan rumah dan dapat memiliki dampak nyata bagi pertumbuhan pariwisata.
3. **Pemasaran dan promosi:** Branding pra-acara yang terkait dengan penyelenggaraan acara besar yang sukses, dapat memberikan pengakuan merek tujuan yang bertahan lama di pasar pariwisata utama, mendorong kunjungan kembali peserta atau peserta, dan pemahaman yang lebih baik tentang fokus acara seperti olahraga, seni dan budaya, makanan dan anggur, dll.
4. **Dampak lingkungan:** Fokus internasional yang sering dikaitkan dengan peristiwa besar dapat membantu memprioritaskan pekerjaan pada lingkungan binaan yang seringkali kurang berkembang atau terbengkalai dan oleh karena itu daya tarik dan daya saing destinasi. Selain itu, memastikan acara dikelola dengan cara yang ramah lingkungan juga menjadi prioritas tinggi dalam hal branding.

Warisan positif dapat mendorong dukungan masyarakat dan pemangku kepentingan untuk suatu acara, mewakili pengembalian investasi yang nyata, atau pembenaran untuk pengeluaran public. Namun, untuk mencapai hasil yang positif membutuhkan perencanaan strategis jauh sebelum acara, penerapan perspektif jangka panjang dan evaluasi sepanjang siklus hidup acara, dari awal hingga periode pasca acara. Infrastruktur apapun pembangunan perlu dibangun dengan penggunaan jangka panjang sebagai prioritas, dan idealnya dengan dana dan sumber daya yang dialokasikan untuk periode pasca-pertandingan.

## K. Strategi Manajemen Peristiwa

Strategi Manajemen Acara diakui secara luas sebagai peluang sebagai generator ekonomi dan pariwisata yang kuat serta membawa berbagai manfaat masyarakat dan sosial ke tujuan tuan rumah. Pendorong utama dari strategi ini adalah manfaat budaya, sosial dan lingkungan dari acara komunitas. Visi yang jelas diperlukan untuk memberikan arah kegiatan di masa depan, oleh karena itu pengembangan Strategi Manajemen Acara untuk Irwin. Dalam mengembangkan Strategi ini, tujuan kami adalah untuk:

1. Memperoleh pemahaman yang baik tentang acara dan tempat yang ada;
2. Mencapai kejelasan tentang peran dan tanggung jawab perusahaan pengelola acara untuk mendukung dan menyelenggarakan acara
3. Mengembangkan program acara yang berkelanjutan dan berfokus pada hasil yang memaksimalkan potensi keterlibatan kita dalam acara;
4. Menggabungkan budaya, gaya hidup dan faktor lingkungan yang unik untuk tujuan ke dalam program acara;
5. Mengejar kampanye yang mendukung acara dan yang berkontribusi pada pemasaran destinasi Mengejar kampanye yang mendukung acara dan yang berkontribusi pada pemasaran destinasi.

## L. Tujuan Manajemen Acara

Setiap acara harus memiliki tujuan keseluruhan yang dinyatakan dengan jelas; jika tidak, peristiwa itu tidak boleh terjadi. Acara menuntut banyak upaya dan komitmen yang terkonsentrasi. Komitmen ini hanya dapat muncul dari keyakinan yang tulus di antara semua peserta bahwa tujuan tersebut bermanfaat dan akan bermanfaat dalam jangka panjang. Selain tujuan keseluruhan, setiap acara tertentu harus memiliki serangkaian tujuannya sendiri, ini harus jelas dan ditetapkan sedemikian rupa sehingga Anda dapat menilai keberhasilan acara setelah selesai. Tujuan harus selalu SMART :

**SPECIFIC**, untuk acara tertentu dan aspek-aspek tertentu darinya

**MEASURABLE**, menyatakan tujuan dalam jumlah dan kuantitas

**AGREED**, memastikan semua anggota tim mengetahui tujuan

**REALISTIC**, menetapkan tujuan yang dapat dicapai oleh tim penyelenggara secara realistis

**REALISTIC**, menetapkan skala waktu untuk pencapaian tujuan.

## M. Peran Kreativitas

Kreativitas ditandai dengan kemampuan mencipta, mewujudkan, mengarang ke dalam bentuk baru, menghasilkan melalui keterampilan imajinatif, mewujudkan sesuatu yang baru. Kreativitas bukanlah kemampuan untuk mencipta dari ketiadaan, tetapi kemampuan untuk menghasilkan dengan ide-ide baru menggabungkan, mengubah, atau menerapkan kembali

ide-ide yang sudah ada. Kreativitas juga merupakan sikap, kemampuan untuk menerima perubahan dan kebaruan, kemauan untuk bermain dengan ide dan kemungkinan, fleksibilitas pandangan, kebiasaan menikmati yang baik, sambil mencari cara untuk memperbaikinya, kita disosialisasikan untuk menerima hanya sebuah sejumlah kecil hal yang diperbolehkan atau normal. Kreatif dalam manajemen acara membantu perusahaan dengan membuka peluang baru untuk pemecahan masalah dan pertumbuhan yang tidak dimungkinkan oleh metode yang lebih konvensional. Perspektif baru tentang masalah dari pendekatan kreatif dapat mengarah pada solusi baru dan mungkin belum pernah terdengar sebelumnya.

Ada banyak keuntungan kreativitas di antara para manajer di perusahaan manajemen acara. Beberapa di antaranya tercantum di bawah ini:

1. Mencapai pertumbuhan
  2. Mentoring tim di tempat kerja Menemukan perspektif yang tidak mungkin dalam bisnis
- Masing-masing keunggulan keterampilan manajerial kreatif dan penerapannya pada bisnis tercantum di bawah ini:

1. Mencapai Sasaran dan Pertumbuhan: Saat Manajer acara mendekati sasaran dari sudut pandang kreatif, memperoleh kemampuan untuk mencapai sasaran dengan lebih mudah. Seorang manajer kreatif melihat jalan yang unik untuk mencapai tujuan tersebut. Baik itu cara meningkatkan laba atau memperluas penawaran produk, manajer kreatif memiliki kemampuan untuk memetakan jalan untuk mencapai tingkat kesuksesan baru yang tidak dapat dilihat oleh manajer lain di dalam perusahaan.
2. Membina Mentalitas Tempat Kerja yang Positif: Ketika perusahaan tumbuh dan proses berubah dari waktu ke waktu, staf tingkat bawah sering kali merasa diabaikan. Manajer kreatif menghadirkan sejumlah peluang untuk memperbaiki pola pikir ini dengan menerapkan teknik dan ide non-tradisional untuk memasukkan orang dan tim ke dalam kesuksesan perusahaan. Seorang manajer yang kreatif mungkin menyarankan agar karyawan melakukan brainstorming ide dari sudut pandang , alih-alih mengambil ide dari atas. Karyawan tidak selalu memiliki informasi yang sama dengan manajemen, jadi melihat masalah atau berinovasi ide dari dalam dapat mengarah pada ide dan informasi baru atau mendalam untuk membantu membentuk solusi atas masalah.
3. Menemukan Perspektif yang Tidak Mungkin: Untuk berkembang, perusahaan pengelola acara harus tumbuh, beradaptasi, dan menciptakan jalannya sendiri menuju kesuksesan. Manajer kreatif merangkul sudut pandang yang tidak biasa dan tidak populer. Perspektif yang tidak mungkin memungkinkan terungkapnya jalan baru dan menarik, yang dapat digunakan untuk merancang perubahan baru dan menarik untuk membantu perusahaan berkembang dan tumbuh.

## N. Komite Acara

Komitmen Acara dibuat dengan tujuan untuk merencanakan, mengembangkan, dan mengelola acara komunitas, rekreasi, dan budaya dalam pedoman anggaran yang disetujui setiap tahun oleh dewan dan untuk memberikan nasihat kepada Dewan tentang isu-isu jangka pendek dan perencanaan jangka panjang yang berkaitan dengan peristiwa ini. Panitia Acara berusaha untuk merangsang dan mendorong acara yang memenuhi kebutuhan masyarakat dan menawarkan peluang terbaik untuk memberikan manfaat ekonomi dan potensi untuk memasarkan tempat-tempat terkemuka.

Fungsi dan Tanggung Jawab Komite :

1. Menasihati Dewan tentang rekomendasi untuk Pengeluaran Dewan sebelum siklus anggaran tahunan;
2. Mendanai atau mendanai bersama perbaikan modal dan pemeliharaan, dalam anggaran yang disepakati dan delegasi staf;
3. Mengembangkan dan menarik acara baru;
4. Mencari kemitraan untuk mengembangkan acara baru;
5. Memberikan saran bila diperlukan mengenai acara besar Dewan dan • Mengevaluasi acara di penyelesaian.



Gambar 12. Tanggung Jawab Komite

## O. Struktur Komite Acara Besar

1. Direktur Eksekutif/Presiden
  - a. Menyediakan ruang untuk rapat komite eksekutif
  - b. Merencanakan dan menjalankan rapat komite eksekutif
  - c. Mengawasi semua prosedur hari acara
  - d. Merencanakan dan menjalankan Hari Acara Besar
  - e. Mengawasi komite eksekutif
  - f. Penghubung antara klien dan pemangku kepentingan

- g. Komite pengembangan – merencanakan kegiatan sosial untuk eksekutif Audit dan papan
  - h. Bekerja sama dengan mitra dalam pendaftaran peserta dan penugasan tempat kerja
2. Pendapatan
- a. Membuat dan mengelola anggaran
  - b. Menyetujui pengeluaran
  - c. Mengawasi semua Pengeluaran
3. Wakil Presiden Acara
- a. Set-up hari acara
  - b. Cadangan semua fasilitas untuk hari acara
  - c. Mengatur semua aspek
  - d. Manajemen Panggung Belakang
  - e. Bekerja dengan lembaga lokal dan Kepolisian
  - f. Bekerja dengan Direktur Eksekutif untuk acara 'tiruan'
  - g. Pendaftaran dan formalitas lain atas nama Organisasi
  - h. Membentuk panitia kunjungan setiap lokasi
  - i. Koordinasi Manajemen Tim
  - j. Mengerjakan Pelatihan Manajer Tim
  - k. Layak dengan Koordinator Parkir
  - l. Membuat rencana parkir
  - m. Membuat rencana parkir untuk rencana hujan
  - n. Membuat dan mengelola tim sukarelawan untuk parkir
  - o. bekerja dengan Koordinator Upacara
  - p. Memperkokoh hiburan, termasuk pengaturan suara dan audio visual
  - q. dan pengaturan hari
  - r. Mengelola seluruh acara
4. Direktur Pemasaran
- a. Mengembangkan dan memelihara situs web
  - b. Pastikan pedoman periklanan diikuti
  - c. Bekerja dengan personel Komunikasi dan pemasaran
  - d. Membuat dan menerapkan Rencana Aksi untuk Rekrutmen
  - e. Mengembangkan dan melaksanakan materi pemasaran untuk Rekrutmen
  - f. Mendorong pendaftaran untuk Acara Besar di Get on Board Day dan acara lainnya
  - g. Mengembangkan video untuk mempromosikan The Big Event
  - h. Memutuskan dengan berkonsultasi dengan Marketing Advisor siapa yang akan menjadi juru bicara resmi untuk The Big Event.
5. Sub Komite Komunikasi

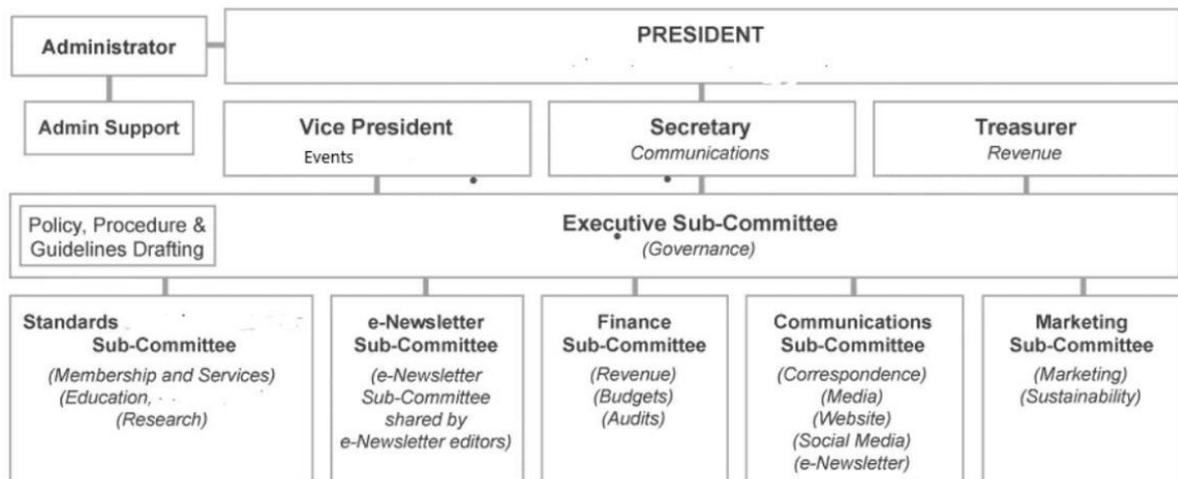
- a. Kembangkan semua item pemasaran promosi
  - b. Membuat dan memasang spanduk kampus
  - c. Desain kaos untuk panitia dan relawan (baju kerja dan baju bagus)
  - d. Perbarui Logo
  - e. Sub Komite Komunikasi lainnya
  - f. Mengelola semua akun media sosial (Instagram, Twitter,
  - g. Pameran buku untuk program berita pagi
  - h. Menghubungi stasiun radio
  - i. Fotografer/ videografer hari acara
  - j. Atur foto kelompok saat acara pembukaan o Media pembawa acara pada hari Acara Besar
6. Sub Komite Standar
- a. Menghubungi organisasi tentang partisipasi
  - b. Bekerja dengan Direktur Pemasaran • Hadir untuk Orientasi Pameran Organisasi
  - c. Membuat dan mengimplementasikan Rencana Aksi untuk Rekrutmen, termasuk:
  - d. Mengkoordinasikan rapat minat
  - e. Merencanakan dan mengimplementasikan acara rekrutmen
  - f. Perekrut Organisasi mal
  - g. Membuat dan mengimplementasikan rencana aksi untuk merekrut organisasi kecil seperti perkumpulan kehormatan, organisasi perguruan tinggi, tim atletik
7. Sub Komite Keuangan
- a. Mengelola donasi keuangan
  - b. Menulis ucapan terima kasih kepada pemain kunci pada hari itu dan kepada donatur mana pun
  - c. Kumpulkan donasi apa pun
  - d. Berkomunikasi dengan Direktur Keuangan
  - e. Tata kelola surat sponsor dan pastikan kami menyampaikan apa yang ada di surat kepada sponsor
  - f. Dalam bentuk natura Koordinator Sponsor
  - g. Mencari donasi/sponsor dari berbagai restoran dan toko untuk makanan upacara, makanan ringan dan air sukarela, dan mungkin untuk acara penggalangan dana

**P. Koordinasi Antar Komite**

Koordinasi di antara subkomite adalah penyatuan dan integrasi upaya anggota kelompok dan untuk memberikan kesatuan tindakan dalam pencapaian tujuan bersama. Ini adalah kekuatan tersembunyi yang mengikat semua fungsi manajemen lainnya. Koordinasi

sangat membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Koordinasi antar subkomite merupakan proses dan tidak bersifat tetap.

Kegiatan individu tidak diterapkan dalam koordinasi, lebih memilih kegiatan kelompok. Para manajer harus melakukan upaya khusus untuk koordinasi. Koordinasi tidak datang secara otomatis. Koordinasi mengarah pada kesatuan tindakan. Hal ini penting pada setiap tingkat manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.



Gambar 13. Koordinasi Antar Komite

#### Q. Fungsi Manajemen Acara

1. Perencanaan: Perencanaan mencoba mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya secara menyeluruh. Tim lintas fungsi merupakan kebutuhan di sini mengingat kerumitan dalam pengambilan keputusan yang terlibat dan persyaratan untuk berbagai aktivitas acara. Diawali dengan memahami profil klien, pengarahan acara, target audiens dan jumlah yang diharapkan, komponen utama dari setiap acara selanjutnya adalah penyusunan anggaran acara. Fungsi perencanaan terlibat dalam kegiatan koordinasi acara tingkat mikro seperti penghubung dengan tim kreatif yang mendiskusikan, memfasilitasi dan mengatur spesifikasi teknis yaitu, suara, cahaya, tahapan dan set. Artis daftar pendek dan seniman berdiri selaras dengan perintah seniman kreatif adalah salah satu tugas yang paling menantang dalam fungsi perencanaan. Ini juga melibatkan memeriksa pengaturan alternatif untuk menemukan acara, tempat, kondisi acara dan mengumpulkan informasi untuk membantu mengambil keputusan apakah acara akan diadakan di dalam atau di luar ruangan. Sementara pada tugas terakhir, memahami persyaratan lisensi, izin, dll. Dan mengatur hal yang sama seperti dan ketika diperlukan adalah tugas tanggung jawab mendasar yang dibebani oleh koordinator acara. Memutuskan isu-isu ringan seperti apakah pertunjukan akan ditilang, tidak ditilang, disponsori penuh atau sebagian juga merupakan bagian dari latihan perencanaan. Perencana kemudian melakukan penilaian risiko untuk acara tersebut. Selama proses

perencanaan berbagai aspek seperti menentukan pengaturan kualitas keramahtamahan dan kode pakaian tuan rumah tergantung pada profil audiens serta memutuskan makanan dan minuman yang sesuai untuk disajikan pada acara tersebut juga merupakan fungsi perencanaan. Hal ini terutama karena keamanan dan pengaturan lainnya akan berbeda dengan jenis minuman yang disajikan.

Dalam laporan arus kas, arus masuk ke perusahaan acara pada dasarnya berasal dari kombinasi pendapatan dari sponsor, penjualan tiket, komisi, biaya produksi acara, biaya manajemen artis, dan biaya sewa infrastruktur dan peralatan. Semua arus ini harus Pada saat yang sama, di bagian depan arus keluar, seseorang dapat memasukkan judul sebagai pembayaran pemasok, biaya sewa tempat, pembayaran untuk artis dan pemain, dll. Arus keluar utama terutama di bagian depan produksi acara yang digabungkan dengan kewajiban perizinan dan pembayaran pajak. Cara pembayaran untuk acara berkisar dari pembayaran sebagian hingga pembayaran tunai dan disepakati bersama antara para pihak yang terlibat dan disahkan dalam bentuk kontrak setelah negosiasi.

2. Klausula penalti juga dapat disertakan untuk wanprestasi dalam pembayaran. Bergantung pada sifat proyek, hubungan dengan klien dan tujuan klien dan penyelenggara, rencana pembayaran yang sebenarnya dapat diselesaikan. Ini mungkin melibatkan jumlah tertentu sebagai pembayaran sebagian di muka, jumlah tertentu setelah penyelesaian tonggak tertentu dan akhirnya pembayaran jumlah saldo baik di awal acara atau setelah acara selesai. Adalah penting bahwa sejumlah tertentu diambil sebagai uang muka untuk memenuhi kebutuhan modal kerja.
3. Fungsi perencanaan menentukan batasan fungsi kreatif karena memberikan batasan yang harus dikerjakan oleh tim kreatif. Ini berkaitan dengan realitas praktis yang sulit seperti logistik yaitu, transportasi material, perjalanan, tinggal, dll. Dan jaringan yaitu, rencana media, desain iklan, pencetakan spanduk, desain dan pencetakan tiket undangan. Ini mencoba untuk membuat gambaran yang sempurna dari aliran peristiwa dan mencoba untuk mendefinisikan dan melakukan kontrol pada arus masuk dan keluar uang sebelum, selama dan setelah acara. Oleh karena itu, sangat penting bahwa fungsi perencanaan memainkan peran penting dalam persiapan acara apa pun. Selain itu, kerangka waktu yang terlibat dalam pengambilan keputusan terbatas, perencanaan mengasumsikan bahwa fungsi jauh lebih penting. Beberapa layanan perencanaan acara yang perlu diurus oleh penyelenggara acara adalah sebagai berikut: Pengaturan Perjalanan, Kebutuhan Audio Visual, Katering, China dan Sendok Garpu, Layanan Konvensi, Dekorasi, Dekorasi dan Alat Peraga, Hiburan, Kebutuhan Peserta Pameran, Pemilihan Lokasi, Suara dan Lampu, Pembicara, Panggung, Dekorasi Pementasan, Manajemen Situs Web dll.
4. Pengorganisasian: Acara ini biasanya memiliki lingkungan kerja berbasis tim dan jenis struktur organisasi proyek dan tanggung jawab tersebut diberikan kepada anggota staf

yang relevan dalam tim untuk acara tersebut. Koordinasi pengaturan yang diperlukan dibagi di antara anggota tim. Pengertian pengorganisasian dalam konteks manajemen acara pada dasarnya melibatkan deskripsi kegiatan yang diperlukan untuk suatu acara, mengidentifikasi tugas individu dan tim serta pembagian tanggung jawab kepada koordinator. Proses tersebut juga melibatkan penggambaran yang jelas tentang wewenang dan pendelegasian wewenang. Latihan semacam itu membantu menciptakan struktur yang disengaja untuk kejelasan peran dan posisi. Struktur ini berubah dengan hampir setiap peristiwa tergantung pada sumber daya yang tersedia. Struktur berbasis proyek lebih populer dalam manajemen acara. Koordinator acara pada dasarnya diperlukan untuk bagian pengorganisasian untuk suatu acara. Mulai dari menghubungi artis atau pengisi acara dan jika ada yang berhalangan atau putus sekolah, membuat pengaturan standby adalah salah satu fungsi koordinator acara yang paling penting. Setelah fungsi perencanaan dan kreatif menyelesaikan rencana permainan, koordinator acara kemudian melanjutkan untuk menetapkan tanggal, syarat dan ketentuan dengan artis. Ini diikuti dengan mengatur dan menciptakan infrastruktur yang diperlukan. HM-402 Merencanakan dan berkoordinasi dengan para profesional untuk ketersediaan fisik suara, lampu, panggung, set dan tempat duduk diikuti dengan mengatur beberapa aspek pengorganisasian yang lebih lembut. Ini melibatkan penanganan publisitas, yang termasuk jumpa pers, rilis, dll. untuk liputan dan penanganan tiket dan undangan yang menguntungkan. Pengadaan izin dan lisensi aktual dari berbagai departemen Pemerintah akhirnya menjadi tanggung jawab koordinator begitu tahap perencanaan memutuskan persyaratannya. Mengatur manajemen perhotelan seperti penginapan, makanan dan minuman, hostes, dll. Dan menghubungi sponsor untuk memastikan pemenuhan komitmen dari pihak penyelenggara acara kepada klien adalah bagian dari fungsi pengorganisasian. Singkatnya, pengorganisasian adalah membuat acara terjadi dalam batasan yang ditentukan oleh perencanaan.

5. Kepegawaian: Tanggung jawab fungsional dalam struktur organisasi jenis proyek menentukan persyaratan kepegawaian manajemen acara. Pentingnya struktur tim, pengalaman, latar belakang, dan keahlian anggota tim memainkan peran penting dalam manajemen acara. Ini adalah ukuran dan ketersediaan sumber daya di perusahaan acara yang sampai batas tertentu menentukan peran yang tepat dari anggota staf. Dalam pengelolaan acara tenaga kerja dengan berbagai keahlian diperlukan untuk mengelola kegiatan diversifikasi. Di perusahaan besar, ada lebih banyak ruang untuk personel fungsional khusus dengan tanggung jawab fungsional yang terbatas, sedangkan di perusahaan kecil, ada perpaduan peran tergantung pada ketersediaan waktu dan staf.

Jadi, saat merekrut untuk acara, orang cenderung merasa bahwa kandidat dengan latar belakang masa lalu di industri perhotelan, penjualan, dan periklanan akan cocok untuk mengatasi stres dan situasi yang tidak pasti selama seluruh proses. Acara seperti yang disebutkan sebelumnya sangat bersifat fisik. Sejumlah sukarelawan dan staf tenaga kerja yang terampil dan tidak terampil perlu dibimbing secara efektif. Secara fungsional, seseorang dapat memisahkan tanggung jawab tingkat fungsional berikut yang perlu ditangani dalam tim untuk acara tertentu seperti yang dibahas di bagian pengorganisasian di atas.

Koordinator keseluruhan adalah orang yang bertanggung jawab atas acara tertentu. Dia memiliki otoritas akhir dalam pengambilan keputusan terkait dengan peristiwa tersebut. Manajer kreatif memimpin tim kreatif. Peran manajer proyek adalah membuat acara menjadi sukses secara konseptual dan memainkan peran yang sangat penting dalam fungsi perencanaan. Manajer produksi juga terlibat sejak tahap perencanaan meskipun tanggung jawab utama adalah membuat acara tersebut menjadi fisik termasuk jumpa pers, rilis, dll. untuk liputan dan penanganan tiket dan undangan yang menguntungkan. Pengadaan izin dan lisensi aktual dari berbagai departemen Pemerintah akhirnya menjadi tanggung jawab koordinator begitu tahap perencanaan memutuskan persyaratannya. Mengatur manajemen perhotelan seperti penginapan, makanan dan minuman, hostes, dll. Dan menghubungi sponsor untuk memastikan pemenuhan komitmen dari pihak penyelenggara acara kepada klien adalah bagian dari fungsi pengorganisasian. Singkatnya, pengorganisasian adalah membuat acara terjadi dalam batasan yang ditentukan oleh perencanaan. Kesuksesan.

Memimpin dan Koordinasi: Jumlah dan substansi peristiwa secara keseluruhan berkisar pada keterampilan antarpribadi. Kebutuhan untuk mencapai sinergi antara upaya individu sehingga tujuan tim tercapai adalah tujuan utama dari koordinasi. Koordinator keseluruhan harus menjadi manajer dengan keterampilan orang yang luar biasa. terus diminta untuk memotivasi staf dan koordinator junior lainnya untuk bekerja sangat keras mengingat sifat fisik pekerjaan, kendala waktu yang terlibat dan sifat acara yang hanya sekali. Koordinator keseluruhan juga harus dapat memandu pemasaran dan manajer proyek dan ini bahkan dapat berarti bahwa pengalaman dan keahlian acara masa lalu perlu diteruskan ke pendatang baru mengingat kekurangan manajer acara profesional. Dengan demikian, keterampilan komunikasi yang hebat dan kesabaran tanpa membiarkan terlalu banyak kesalahan terjadi serta mengetahui bagaimana menggunakan wortel dan tongkat secara seimbang adalah karakteristik dasar dari koordinator secara keseluruhan. Selain hal di atas, kualitas manajerial yang diinginkan dari seorang manajer acara mencakup kemampuan untuk menemukan dan masalah serta mengelolanya.

6. Pengendalian: Evaluasi dan koreksi penyimpangan dalam rencana acara untuk memastikan kesesuaian dengan rencana awal adalah inti dari pengendalian. Evaluasi adalah kegiatan yang berusaha memahami dan mengukur sejauh mana suatu peristiwa telah berhasil mencapai tujuannya. Tujuan suatu acara akan berbeda sehubungan dengan kategori dan variasi acara. Ada dua pendekatan yang evaluasi dapat ditempatkan dalam perspektif yang tepat. Konsep evaluasi yang dikemukakan di atas adalah pemeriksaan kritis untuk menggali apa yang salah. Fokus evaluasi yang lebih konstruktif adalah membuat rekomendasi tentang bagaimana suatu peristiwa dapat ditingkatkan untuk mencapai tujuannya secara lebih efektif.

Untuk melakukan latihan evaluasi dan pengukuran, penting bahwa tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dari acara tersebut telah dipahami dengan benar. Ringkasan harus berisi semua data yang akan dikomunikasikan karena jika suatu acara telah diselenggarakan tanpa tujuan yang jelas maka evaluasi apa pun terhadapnya akan sia-sia. Proses evaluasi dasar dalam peristiwa melibatkan tiga langkah yaitu, menetapkan tujuan yang nyata dan memasukkan kepekaan dalam evaluasi; mengukur kinerja sebelum, selama dan setelah acara, dan terakhir mengoreksi penyimpangan dari rencana. Menjadi fungsi yang sangat penting dengan sendirinya, kami telah membahasnya secara lebih rinci secara terpisah tentang evaluasi acara.

## **R. Ringkasan**

Acara adalah sektor yang dinamis dan berkembang pesat yang memiliki sinergi nyata dengan pariwisata. Jika dikelola dan dihosting secara efektif, dapat memperluas ekonomi pengunjung, memberikan paparan media, mempromosikan pembangunan daerah, dan merangsang peningkatan infrastruktur dan munculnya kemitraan baru untuk membiayai fasilitas olahraga, pariwisata, budaya, dan rekreasi. Oleh karena itu, penyelenggaraan acara besar merupakan kesempatan unik untuk memikirkan kembali atau memposisikan ulang destinasi dan untuk mendukung pengembangan infrastruktur modern. Karena itu, banyak negara sekarang memandang keberhasilan penyelenggaraan acara semacam itu sebagai sarana untuk pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, branding, kesejahteraan, dan regenerasi perkotaan.

Dari perspektif pariwisata, banyak kota, wilayah, dan negara kini mencurahkan sumber daya yang cukup besar untuk mengembangkan, menarik, dan mendukung acara besar sebagai bagian dari strategi yang lebih luas untuk meningkatkan jumlah dan pengeluaran pengunjung. Namun, kota, wilayah, dan negara tuan rumah acara semacam itu menghadapi berbagai tantangan termasuk pendanaan, tata kelola yang efektif, dan kemampuan untuk secara akurat mengevaluasi ekonomi, sosial, lingkungan, dan nilai tambah lainnya dari acara pariwisata.

**S. Pertanyaan dan Diskusi**

1. Manfaat menyelenggarakan acara untuk pertumbuhan dan perkembangan suatu daerah.  
Q 2 Jelaskan peran dan tanggung jawab berbagai panitia dalam manajemen acara.
2. Diskusikan berbagai tahapan yang terlibat dalam perencanaan acara.
3. Menguraikan berbagai aspek yang terlibat dalam penyusunan Cetak Biru fungsional daerah.
4. Tidak ada fungsi manajemen yang dapat dilakukan secara efisien kecuali kegiatan di bawah fungsi tersebut dikoordinasikan.
5. Apakah Fungsi Organisasi Komite ?

## BAB XII

### ASPEK ACARA YANG BERBEDA PENGELOLAAN

#### **Pokok Pembahasan :**

1. Untuk memahami pentingnya manajemen panggung
2. Untuk mengidentifikasi peran branding dalam manajemen acara.
3. Untuk mempelajari konsep dan keuntungan dari Penganggaran.
4. Untuk memahami berbagai keterampilan kepemimpinan yang diperlukan dalam manajemen acara.
5. Untuk mengevaluasi peran umpan balik dalam manajemen acara.

**M**anajemen acara adalah proses dimana acara didefinisikan, direncanakan, dipantau, dikendalikan dan disampaikan sedemikian rupa sehingga manfaat yang disepakati terwujud. Acara adalah upaya sementara yang unik yang dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Manajemen acara yang sukses memiliki beberapa karakteristik yang signifikan. Untuk memahami nilai dari manajemen acara, perlu untuk memahami sifat dasar dari suatu acara, karakteristik inti dari proses manajemen acara, bagaimana keberhasilan dievaluasi, peran, tanggung jawab, dan aktivitas dari seorang manajer acara dan keahlian yang dibutuhkan; dan konteks di mana acara dilakukan. Semua aspek ini akan dibahas dalam unit ini.

Acara membawa perubahan, inovasi, kreativitas, dan manajemen acara diakui sebagai cara paling efisien untuk mengelola perubahan tersebut. Untuk memastikan perencanaan acara yang sukses penting untuk memahami dan menghargai peran manajer panggung, pentingnya branding, berbagai atribut kepemimpinan, dan pentingnya penganggaran dan pentingnya umpan balik.

#### **A. Tahap Manajemen**

Manajer panggung memainkan peran utama dalam proses produksi dan kinerja perusahaan acara mana pun. Di teater dan tempat yang besar, juga dapat berada dalam posisi eksekutif yang membuat keputusan tentang pementasan logistik dan mengawasi prosedur teknis bagi penduduk dan perusahaan yang berkunjung dalam berbagai bentuk seni. Di ujung lain dari skala dapat dilampirkan ke perusahaan tur kecil yang melakukan semua pekerjaan teknis serta menjadi manajer perusahaan. Peran akan bervariasi tergantung pada ukuran dan jenis organisasi dan pada skala acara yang diselenggarakan.

Dalam semua kasus, Manajer Panggung akan memiliki posisi pengawasan, memimpin tim operator produksi dan teknisi. Ini mungkin termasuk wakil manajer panggung (DSM),

asisten manajer panggung (ASM), kru panggung dan teknisi pencahayaan dan suara. Manajer panggung juga memastikan komunikasi yang jelas antara semua tim yang mengerjakan pertunjukan. Kami akan membahas keterampilan dan teknik yang diperlukan untuk perencanaan pra-latihan, proses latihan dan fit-up dan pasca produksi untuk manajer panggung.

Panggung adalah posisi kunci dalam setiap acara yang sukses. Jabatan tersebut memiliki fungsi yang unik karena berfungsi ganda sebagai asisten sutradara dan staf produksi selama masa latihan dan kemudian menjadi penanggung jawab acara selama pertunjukan yang sebenarnya. Setiap acara akan membuat tuntutan yang berbeda dan unik dari Manajer Panggung. Tugas dan tanggung jawab yang tercantum di sini dapat berfungsi sebagai panduan untuk membantu menciptakan pengalaman sukses.

1. Umum: Untuk memenuhi persyaratan acara langsung, manajer panggung mendistribusikan rencana panggung kepada kru panggung dan manajemen tempat. Dia mengoordinasikan aktivitas kru panggung dan membantu atau mengawasi persiapan panggung termasuk membongkar, mengatur, dan memposisikan elemen panggung konser, seperti instrumen, peralatan, atau latar belakang. Jika dia melihat masalah kesehatan, keselamatan, atau logistik, dia bekerja dengan manajemen tindakan dan tempat untuk mengubah rencana. Dia juga memastikan bahwa suatu tindakan menerima semua yang diminta untuk fasilitas di belakang panggung, seperti minuman atau makanan tertentu.
2. Teknis: Seorang manajer panggung juga mengawasi hal-hal teknis. Dia meninjau persyaratan teknis konser dengan berbagai orang yang terlibat dalam perencanaan kinerja, seperti tindakan, manajer tindakan dan teknisi. Dia memantau pencahayaan, speaker, mikrofon, dan peralatan lainnya selama latihan atau rekaman. Sebelum konser, dia mengawasi uji lampu, suara, tali-temali, dan peralatan panggung lainnya. Dia juga mengawasi pengujian elemen konser khusus, seperti uji kembang api, jika ada. Selama pertunjukan, dia membuat penyesuaian teknis atau isyarat panggilan ke kru teknis yang menangani peralatan.
3. Pertunjukan: Manajer panggung membersihkan panggung sebelum pertunjukan dan memberi saran saat waktunya naik ke panggung. Selain isyarat teknis peralatan, seorang manajer panggung juga memberi isyarat tindakan panggung lainnya, seperti membuka dan menutup tirai panggung, jika ada, di awal, istirahat, dan akhir konser. Setelah itu, dia mengawasi pembersihan dan pemindahan panggung, pemuatan dan pengiriman elemen panggung yang disediakan oleh tindakan tersebut. Jika suatu tindakan menyimpan elemen panggung di tempat tersebut, dia mengawasi transportasi dan penyimpanan di tempat.
4. Lainnya: Manajer panggung juga meninjau prosedur darurat dan menerapkan peraturan dan regulasi yang dirancang untuk mencegah masalah keamanan atau bahaya

keselamatan. Misalnya, manajer panggung sering memeriksa tiket di belakang panggung untuk menghentikan orang yang tidak berwenang mengakses panggung atau pertunjukan. juga mencegah terbentuknya kerumunan yang dapat mengganggu konser atau menimbulkan bahaya. Selain itu, jika seorang manajer panggung membutuhkan kru panggung sementara untuk membantu, dia biasanya membuat anggaran yang diperlukan, mempekerjakan kru, mengawasi pekerjaan.

## **B. Tugas Manajer Panggung: Acara Langsung**

Sementara tugas manajemen panggung bervariasi baik oleh institusi maupun produksi, di bawah ini adalah daftar tugas manajemen panggung yang umum. Ini berlaku untuk acara langsung seperti pertunjukan film, siaran khusus, aktivitas langsung, dll.

1. Pra-Produksi
  - a. Meninjau Kelembagaan dan Aturan Mengenai Produksi
  - b. Membuat Lembar Kontak
  - c. Membuat Jadwal Latihan bersama Direktur
  - d. Mendapatkan Denah Lapangan dan Dimensi Ruang Pertunjukan
  - e. Mendistribusikan Jadwal Latihan
  - f. Mengetahui Kebutuhan Khusus Produksi
  - g. Membantu Manajer Produksi dalam Merencanakan Rapat Produksi Pertama
  - h. Proses Latihan
  - i. Bagikan Panggilan Latihan Harian
  - j. Kumpulkan Formulir Kontak Darurat
  - k. Istirahat Panggilan
  - l. Panggilan Istirahat Makan, Jika Latihan Lebih dari 5 Jam
  - m. Lindungi Keamanan Pemain
  - n. Bagikan Naskah
  - o. Buat Daftar Kostum
  - p. Koordinasi dan Fasilitasi Komunikasi dalam Tim Desain
  - q. Kirim Laporan Latihan: Penyakit/Cedera
2. Proses Teknis

Lead Rehearsals of the Show • Light Isyarat, • Isyarat Suara, • Musik, • Kostum, • Perubahan Cepat, • Membuat dan Mempertahankan Calling Script • Memulai Calling Isyarat • Membuat dan Mendistribusikan Daftar Preset untuk Kru Backstage • Membuat dan Mendistribusikan Run Sheets untuk Kru di Belakang Panggung • Mengelola Kru di Belakang Panggung • Mengatur Lalu Lintas di Belakang Panggung • Menemukan Solusi untuk Potensi Masalah Keselamatan • Terus Mengirim Laporan Latihan
3. Pertunjukan

Berkoordinasi dengan Bagian Depan Rumah untuk Membuka Rumah dan Memulai Pertunjukan Panggil Isyarat Pertunjukan, Termasuk: Pemandangan Otomatis • Lampu • Suara • Proyeksi • Orkestra • Aktor • Menjaga integritas artistik (visi sutradara) pertunjukan • Menjalankan latihan untuk membantu pemeliharaan pertunjukan.

Posisi Manajer Panggung adalah posisi yang kompleks dan memakan waktu yang menuntut efisiensi, pengaturan, ketenangan, dan kebijaksanaan. Stage Manager bertindak sebagai penghubung utama antara sutradara, staf teknis dan pemeran, mengatur dan menjalankan latihan, dan mengkoordinasikan semua elemen produksi selama latihan teknis dan pertunjukan. Manajer Panggung berkomunikasi dengan setiap departemen produksi tetapi bekerja sangat dekat dengan sutradara, desainer, dan kru di belakang panggung. Stage Manager bertanggung jawab untuk memastikan produksi selesai sesuai dengan keinginan direksi, tepat waktu untuk penampilan pertama dan dipertahankan selama berjalan sesuai dengan praktik terbaik industri. juga merupakan organisator utama dan komunikator antara staf artistik, tim produksi, staf front of house, dan staf administrasi untuk produksi yang ditugaskan kepada .

### C. Manajemen Merek

Branding telah menjadi salah satu aspek terpenting dalam strategi bisnis. Strategi pemasaran dimulai dengan proposisi nilai yaitu berbagai jenis dan jumlah nilai yang diinginkan oleh perusahaan pengelola acara untuk diterima pelanggan dari penawaran pasar. Dalam pemasaran, proposisi nilai terkadang disebut sebagai pernyataan pemosisian. Merek adalah produk seperti yang dialami dan dihargai dalam kehidupan sosial sehari-hari. Kata kerja *untuk merek* mengacu pada semua kegiatan yang membentuk persepsi pelanggan, khususnya kegiatan perusahaan. Branding, kemudian, adalah perspektif manajemen yang berfokus pada pembentukan nilai produk yang dirasakan seperti yang ditemukan di masyarakat.

#### 1. Penentu Manajemen Merek

Merek memiliki empat Jenis penentu utama - perusahaan, budaya populer, pemberi pengaruh, dan pelanggan.

- a. **Perusahaan** : Perusahaan manajemen acara membentuk merek melalui semua aktivitas terkait produknya yang membantu terhubung dengan c pelanggan. Semua elemen bauran pemasaran produk, komunikasi, saluran, dan kebijakan penetapan harga digunakan untuk menciptakan citra di benak calon pelanggan. Misalnya untuk acara pameran tingkat nasional perusahaan menggunakan seluruh komponen bauran promosi untuk membidik pelanggan.
- b. **Budaya Populer** : Berbagai jenis acara adalah bagian penting dari dunia tempat kita hidup. Dengan demikian, sering dipromosikan melalui film, televisi, buku, majalah, di Internet, di semua media massa. Representasi ini dapat memiliki

pengaruh yang kuat pada merek. Selama hampir satu abad, perusahaan telah berupaya mengelola bagaimana merek ditampilkan di media, melalui upaya hubungan masyarakat dan sponsor berbayar. Ini melibatkan mengundang selebritas dan pemimpin yang kuat di masyarakat untuk mewakili merek. Misalnya di setiap negara bagian India, tokoh film atau aktivis sosial terkemuka menjadi duta merek untuk acara tersebut.

- c. **Pelanggan:** Pelanggan menentukan keefektifan budaya merek saat mengkonsumsi produk. Dan merupakan bagian dari proses acara Ketika berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan selama proses acara membuat cerita pengalaman yang melibatkan acara yang sering bagikan dengan teman dan semua yang terlibat dalam proses acara. Misalnya berpartisipasi dalam acara olahraga dapat menyebabkan berbagi prestasi dan menantang selama seluruh proses acara.
  - d. **Influencer:** Dalam banyak kategori, pendapat non-pelanggan berpengaruh. Pikirkan ulasan majalah perdagangan, opini yang ditawarkan oleh pakar dan penikmat selama pertemuan kerja dan rekreasi, dan opini yang ditawarkan oleh penjual ritel. Pendapat ini menciptakan positioning firma manajemen acara di benak massa. Sebagian besar acara berskala nasional dipublikasikan oleh berbagai perusahaan media yang menciptakan persepsi tentang acara tersebut.
2. Komponen Nilai Merek
- a. **Nilai Reputasi:** Dari sudut pandang ekonomi, merek melayani reputasi perusahaan acara. Manajemen acara melibatkan fitur nyata yaitu penerbangan tepat waktu, kualitas makanan yang baik, produk spesifik di pameran. Pelanggan mengambil risiko ketika membeli produk, khususnya produk yang akan digunakan di masa mendatang dan produk yang kualitasnya tidak dapat dievaluasi secara andal melalui pemeriksaan sebelum pembelian. Merek beroperasi sebagai mekanisme pensinyalan untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan bahwa produk akan memberikan kualitas dan keandalan yang sangat baik pada fungsi-fungsi penting. Produk mengalami keberhasilan dan kegagalan yang tersebar dalam cerita dan kumpulan untuk membentuk bagian dari budaya merek perusahaan acara.
  - b. **Nilai Hubungan:** Merek juga mengkomunikasikan bahwa perusahaan yang memproduksi produk dapat dipercaya untuk bertindak sebagai mitra jangka panjang yang secara fleksibel akan menanggapi kebutuhan pelanggan di masa depan. Untuk banyak acara, terutama dalam hal festival atau pameran, penggunaan dan kebutuhan pelanggan tidak dapat sepenuhnya diantisipasi sehingga dibuat menjadi kontrak pada saat pembelian. Nilai hubungan

terakumulasi ketika cerita, gambar, dan asosiasi tertentu yang beredar di sekitar produk menjadi konvensional, diterima begitu saja.

- c. **Budaya Merek:** Dari perspektif psikologis, merek bertindak sebagai kerangka persepsi yang menyoroti manfaat tertentu yang diberikan dengan menghadiri acara tertentu. Pembingkai ini memandu konsumen dalam memilih acara dan juga membentuk pengalaman produk. Nilai heuristik yang diberikan merek untuk penghematan yang cukup besar dalam biaya pencarian dan kebutuhan untuk terus memproses informasi untuk membuat pilihan yang efektif. Oleh karena itu perusahaan pengelola acara sering kali berusaha untuk merek produk sebagai sangat efektif dalam memberikan manfaat tunggal yang diinginkan oleh pelanggan. Contoh klasik datang dari pameran tertentu di bidang mobil dan layanan pendidikan yang dapat memberikan semua informasi kepada pelanggan sasaran di antara para pesaing.
- d. **Nilai Simbolik:** Mengekspresikan Nilai dan Identitas Merek juga bertindak sebagai simbol yang mengekspresikan nilai dan identitas sebagai penanda konkret nilai dan identitas. Secara khusus, merek telah menjadi penanda yang kuat untuk mengekspresikan status, gaya hidup, politik, dan berbagai aspirasi identitas sosial, peragaan busana oleh Perusahaan Manajemen acara terkemuka adalah salah satu contohnya.

Sebagian besar budaya merek terdiri dari beberapa, atau bahkan semua, dari keempat komponen ini. Namun, seringkali salah satu komponen akan menjadi penggerak utama, yang bertanggung jawab atas kesuksesan merek versus pesaing. Kepentingan relatif dari setiap komponen akan bervariasi menurut masyarakat, kategori produk, segmen, dan merek. Meskipun berguna untuk memecah nilai merek menjadi empat bagian terpisah ini untuk tujuan strategis, pelanggan jarang mengalami merek dengan cara ini. Sebaliknya, komponen-komponennya adalah kesimpulan yang tumpang tindih dan saling bergantung yang diambil pelanggan dari budaya merek. Budaya merek yang paling sukses, kemudian, menawarkan cerita tunggal yang koheren di mana komponen-komponennya bekerja sama secara sinergis sehingga keseluruhannya lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya.

### 3. Merancang Strategi Merek Strategi

Merek merupakan bagian penting dari strategi pemasaran secara keseluruhan. Strategi merek mewujudkan tujuan bisnis dengan meningkatkan budaya merek. Sebagai e \ merek, konteks bisnis perusahaan manajemen acara dan tujuan perusahaan sangat bervariasi, tidak ada aturan universal untuk merancang strategi merek. Sebaliknya, proses empat langkah yang sistematis dapat digunakan untuk menyesuaikan strategi untuk menanggapi secara tepat kekhususan konteks.

- a. Langkah 1: Identifikasi tujuan yang dapat diatasi oleh branding: Strategi merek tepat ketika tujuan bisnis dapat dicapai dengan meningkatkan nilai produk yang dirasakan. Karena branding membutuhkan perubahan konvensi bersama, itu harus menjadi proyek jangka panjang. Jadi, branding biasanya bukan alat yang baik untuk mencapai tujuan penjualan jangka pendek. Sebaliknya, penting juga untuk mempertimbangkan apakah strategi non branding seperti menurunkan biaya untuk melayani, mengejar diskriminasi harga dengan promosi memiliki konsekuensi yang tidak diinginkan pada branding suatu acara.
- b. Langkah 2: Petakan budaya merek yang ada: Evaluasi budaya merek yang ada di keempat komponen nilai merek. Evaluasi ini memerlukan perancangan dan pengumpulan riset pasar yang disesuaikan dengan empat komponen budaya merek yang berbeda. Oleh karena itu survei, umpan balik dari peserta acara, organisasi sponsor, dan pemangku kepentingan tertentu diperlukan memahami untuk tingkat nilai merek.
- c. Langkah 3: Menganalisis lingkungan kompetitif: Perbandingan kompetitif adalah salah satu pendorong strategi merek yang paling penting untuk memberikan nilai merek yang unggul versus pesaing utama. Keunggulan kompetitif dalam nilai merek membutuhkan tolok ukur terhadap merek pesaing. Kemajuan paling signifikan dalam nilai merek berasal dari mengidentifikasi peluang di lingkungan seperti konsumen, teknologi, infrastruktur, dll. yang belum ditindaklanjuti oleh pesaing dan merancang strategi merek untuk memanfaatkan peluang ini. Misalnya, tipe baru desain acara, manajemen fasilitas dapat memberikan peluang yang signifikan untuk meningkatkan reputasi, teknologi informasi dan proses yang muncul misalnya, Internet, manajemen hubungan pelanggan dapat memungkinkan peningkatan nilai hubungan, mengubah preferensi pelanggan dapat menciptakan peluang untuk pembingkai pengalaman yang berbeda. , dan pergeseran dalam masyarakat dan budaya menciptakan peluang untuk menghadirkan simbolisme baru.
- d. Langkah 4: Merancang strategi: Sebuah strategi merek menggambarkan pergerakan dari budaya merek yang ada ke budaya merek yang diinginkan dan logika untuk menempuh jalur ini. Dokumen strategi untuk perusahaan manajemen acara harus memetakan budaya merek saat ini, menguraikan peluang yang paling menjanjikan untuk meningkatkan budaya merek dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan dan perbandingan kompetitif, dan akhirnya merinci budaya merek yang diinginkan.
- e. Implementasi: Strategi merek memerlukan rencana tindakan yang menentukan elemen bauran pemasaran mana yang akan digunakan, bagaimana elemen tersebut akan digunakan, dan bagaimana elemen tersebut akan diintegrasikan

untuk mencapai upaya branding yang konsisten. Setiap aktivitas perusahaan yang melibatkan calon pelanggan adalah alat branding yang potensial. Branding tidak terbatas pada komunikasi. Sebaliknya, semua elemen bauran pemasaran berkontribusi pada branding. Oleh karena itu, manajer harus selalu menyeimbangkan tujuan branding dengan tujuan pemasaran lainnya

#### **D. Penganggaran Dalam Manajemen Peristiwa**

Anggaran acara adalah jumlah total uang yang dialokasikan untuk tujuan tertentu dari acara tersebut untuk jangka waktu tertentu. Tujuan dari manajemen anggaran adalah untuk mengontrol biaya acara dalam anggaran yang disetujui dan memberikan tujuan acara yang diharapkan.

Dari perspektif acara yang sukses adalah acara yang memenuhi empat kriteria keberhasilan: bahwa cakupan acara disampaikan sesuai jadwal, disampaikan sesuai anggaran dan, setelah disampaikan, memenuhi ekspektasi kualitas dari donor dan penerima manfaat. Agar manajer acara benar-benar sukses, harus berkonsentrasi untuk memenuhi semua kriteria tersebut. Kenyataannya adalah sebagian besar manajer acara menghabiskan sebagian besar upaya untuk menyelesaikan acara sesuai jadwal. menghabiskan sebagian besar waktunya untuk mengelola dan mengendalikan jadwal dan cenderung melupakan pemantauan dan pengendalian anggaran.

##### 1. Manajemen Anggaran

Manajemen anggaran terdiri dari serangkaian tugas dan langkah-langkah yang dirancang untuk membantu mengelola biaya acara, langkah-langkahnya adalah: 1 Menentukan Anggaran, 2 Melaksanakan Anggaran, 3 Mengontrol Anggaran, 4 Memperbarui Anggaran

##### 2. Masukan untuk Penyusunan Anggaran

Masukan: Masukan untuk manajemen anggaran acara mencakup dokumen atau sumber informasi berikut: 1 Kontrak acara atau anggaran awal, 2 Persyaratan sumber daya, 3 Perkiraan biaya sumber daya 4. Perkiraan durasi aktivitas

##### 3. Pengaturan acara

1 Informasi sejarah 2 Kondisi pasar 3 Donor dan kebijakan organisasi

Keluaran: Tim acara akan menggunakan informasi di atas untuk mengembangkan tiga dokumen penting untuk acara tersebut: 1 Perkiraan biaya berdasarkan aktivitas 2 Anggaran Acara 3 Laporan Variasi Anggaran

Penganggaran Acara dilakukan pada tahap awal perencanaan acara dan biasanya paralel dengan pengembangan jadwal acara. Langkah-langkah yang terkait dengan penganggaran sangat bergantung pada estimasi lama tugas dan sumber daya yang ditetapkan untuk acara tersebut. Manajemen anggaran adalah proses dimana biaya atau

pengeluaran yang dikeluarkan pada acara tersebut secara formal diidentifikasi, disetujui dan dibayar. Formulir pesanan pembelian dilengkapi untuk setiap rangkaian biaya acara terkait seperti layanan konsultasi, peralatan, dan biaya material. Bergantung pada tingkat otorisasi, formulir pesanan pembelian disetujui oleh manajer acara dan dicatat oleh unit keuangan untuk tujuan pelacakan, pelaporan donor, dan audit. Penganggaran berfungsi sebagai mekanisme kontrol di mana biaya aktual dapat dibandingkan dan diukur terhadap anggaran. Anggaran seringkali menjadi parameter yang cukup ditetapkan dalam pelaksanaan acara. Ketika jadwal mulai tergelincir, biaya terpengaruh secara proporsional. Ketika biaya acara mulai meningkat, manajer acara harus meninjau kembali Rencana Acara untuk menentukan apakah ruang lingkup, anggaran, atau jadwal perlu disesuaikan.

### E. Kriteria dalam Penyusunan Anggaran

Untuk mengembangkan anggaran, faktor biaya yang berlaku terkait dengan tugas acara diidentifikasi. Pengembangan biaya untuk setiap tugas harus sederhana dan langsung dan terdiri dari tenaga kerja, material, dan biaya langsung lainnya. Biaya pelaksanaan tugas berhubungan langsung dengan personel yang ditugaskan untuk tugas tersebut, durasi tugas, dan biaya item non-tenaga kerja yang dibutuhkan oleh tugas tersebut.



Gambar 14. Penyusunan Anggaran

Output utama adalah daftar kebutuhan sumber daya yang memberikan dasar untuk estimasi anggaran dan kontrol anggaran, dan memberikan informasi berharga untuk acara tersebut. Output utama adalah daftar kebutuhan sumber daya yang memberikan dasar untuk estimasi anggaran dan kontrol anggaran, dan memberikan informasi berharga untuk acara tersebut.

Sumber Daya Manusia: Ini termasuk layanan konsultasi; terdiri dari orang-orang yang tepat dengan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan pada

jadwal acara. Orang mungkin datang dari organisasi, atau disewa selama acara berlangsung. Keterampilan orang juga termasuk konsultan yang membawa keahlian teknis tingkat tinggi yang tidak ditemukan di organisasi atau di pasar tenaga kerja lokal. Acara ini akan mengembangkan daftar persyaratan sumber daya manusia yang merinci tingkat keahlian, bidang pengalaman, persyaratan pendidikan dan bahasa. Informasi ini akan digunakan dalam proses pengelolaan Sumber Daya untuk mendapatkan atau mengontrak orang yang tepat.

**Peralatan dan Sumber Daya Material:** Peralatan mencakup semua alat khusus yang dibutuhkan oleh acara, mulai dari pompa air hingga generator listrik yang akan digunakan oleh acara atau diserahkan kepada penerima manfaat, juga termasuk kebutuhan kendaraan dan peralatan kantor seperti komputer dan printer . Materi mencakup kategori persyaratan yang lebih luas seperti layanan utilitas seperti listrik, saluran telepon, akses ke internet, material kantor, ruang kantor, dan digunakan oleh acara tersebut. Materi tersebut juga dapat mencakup materi yang akan digunakan untuk membangun fasilitas sementara atau makanan dan pameran yang akan diserahkan kepada penerima manfaat.

**Biaya Lain:** Ini termasuk biaya tempat, Pemasaran, pengaturan khusus untuk acara. Biaya ini tergantung pada hal-hal berikut: 1 durasi acara, 2 kelompok peserta, 3 tempat atau fasilitas, 4 skala acara dalam hal peserta angka

## **F. Kontrol Anggaran**

Pemantauan dan pengendalian anggaran acara memastikan bahwa hanya perubahan acara yang sesuai yang dimasukkan dalam garis dasar anggaran, bahwa informasi tentang perubahan resmi dikomunikasikan dan tindakan korektif diambil oleh yang bertanggung jawab. Tindakan pengendalian anggaran juga merupakan proses pengelolaan anggaran. Mengontrol anggaran adalah tanggung jawab penting dari manajer acara, dan sama pentingnya bahwa organisasi menentukan peran dan tanggung jawab semua pihak yang terlibat dalam pengendalian anggaran. Biasanya tanggung jawab departemen keuangan adalah mencatat, melacak, dan memantau anggaran dari perspektif akuntansi biaya dan menghasilkan laporan untuk manajemen organisasi dan donor sebagai bagian dari persyaratan kepatuhan seperti memastikan akun yang benar digunakan dan dicatat dengan benar. Unit keuangan tidak bertanggung jawab untuk memantau jika anggaran acara mengikuti tujuan dan target acara, itu adalah tanggung jawab manajer acara yang perlu menggunakan laporan dan memantau anggaran dan menentukan apakah sumber daya digunakan sesuai rencana dan mengidentifikasi apa pun. penyimpangan, perubahan atau modifikasi anggaran Anggaran Kinerja. Kinerja anggaran adalah kegiatan untuk melihat apakah biaya acara dilaksanakan sesuai dengan rencana anggaran dan membantu mengidentifikasi penyimpangan dan mengembangkan tindakan korektif. Metode yang digunakan untuk memantau kinerja anggaran bergantung pada sistem akuntansi yang digunakan oleh organisasi untuk melacak pengeluaran biaya. Jika acara hanya menggunakan

sistem akuntansi untuk mencatat dana apa yang tersedia, gambarannya mungkin tidak lengkap karena sistem akuntansi mungkin hanya menunjukkan pengeluaran aktual dan tidak memperhitungkan kontak, pesanan pembelian, dan komitmen moneter lainnya yang masih belum ada. dipertanggungjawabkan pada buku besar.

Laporan akuntansi biasanya melaporkan faktur yang telah dibayar hingga saat ini. Manajer acara perlu melacak pengeluaran aktual dan semua komitmen moneter yang dibuat untuk vendor atau konsultan dalam bentuk kontrak atau pesanan pembelian yang hanya akan dicatat dalam sistem akuntansi setelah faktur dibayarkan. Jika tidak, dengan hanya melihat laporan akuntansi dapat memberi kesan bahwa acara tersebut memiliki lebih banyak uang daripada yang sebenarnya tersedia.

Tindakan Korektif: Beberapa acara mungkin menyertakan batas yang telah ditentukan di mana suatu acara mungkin di bawah atau di atas anggaran selama fase implementasi acara, biasanya ditetapkan sebagai persentase kecil dari total, jika acara tersebut di atas batas yang ditentukan maka pengelola acara perlu mengambil tindakan korektif untuk membawa anggaran kembali ke jalurnya, tindakan ini mungkin termasuk pertukaran yang perlu didiskusikan dengan manajemen dan donor, pertukaran termasuk mengurangi ruang lingkup atau menurunkan kualitas. Tindakan korektif dapat mencakup penggunaan opsi alternatif untuk menghasilkan output serupa dengan menggunakan input yang berbeda, manajer acara akan menerapkan tindakan korektif dan memantau kinerjanya untuk melihat apakah efektif dalam mengurangi biaya acara dan membantu mengembalikan acara ke jalurnya. Tindakan korektif perlu dikonsultasikan dengan tim acara dan staf yang bertanggung jawab atas kegiatan agar perubahan dapat diterapkan.

## **G. Kepemimpinan**

Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk mempengaruhi orang untuk mengambil tindakan untuk mencapai tujuan. Acara mengandung sejumlah komponen dan seorang manajer acara perlu memiliki keterampilan kepemimpinan yang dinamis untuk menghadapi berbagai tantangan. Komplikasi lebih lanjut dari peran manajer acara berasal dari lingkungan multidimensi tempat berfungsi. Inti dari operasi sehari-hari adalah kantor acara dan tim acara. Dimensi kedua adalah intraorganisasi yaitu organisasi induk, komunitas pengguna, dan kontraktor. Dimensi ketiga adalah interorganization yaitu organisasi eksternal yang memiliki vested interest, atau otoritas pengawasan dalam acara kantor. Lingkungan yang kompleks ini menghadirkan paradigma komunikasi yang tak tertandingi oleh posisi manajemen lainnya. Tim acara seringkali berjumlah besar dan terdiri dari campuran multiaspek multi-disiplin, antar organisasi, anggota yang tersebar secara geografis, personel yang dipekerjakan secara internal, dan staf outsourcing atau kontrak. Oleh karena itu, manajer acara harus mengatasi garis otoritas dan kekuasaan yang lemah dan manajer acara harus berinteraksi dengan berbagai kelompok dan pemangku kepentingan di dalam dan di luar organisasi tempatnya

bekerja, seringkali dengan konflik kepentingan yang relevan dengan acara yang sedang berlangsung. Oleh karena itu memiliki banyak tantangan kepemimpinan.

Tanggung jawab tanpa wewenang adalah tantangan lain yang dihadapi manajer acara. Ketika anggota tim memiliki struktur pelaporan ganda, manajer acara mungkin merasa sulit untuk memberikan pengaruh kepada anggota tim. Otoritas langsung atas personel cenderung berada pada manajer fungsional sementara manajer acara memiliki sedikit wewenang langsung atas anggota tim acara atau manajer . Dalam lingkungan yang dinamis seperti itu, manajer harus mencapai tujuan dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pemeliharaan produktivitas dan hubungan manusia yang positif.



Gambar 15. Gaya Kepemimpinan

Sudah diterima secara universal bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan. Kepemimpinan juga telah didefinisikan sebagai menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Dalam manajemen acara, ini berarti bahwa pengelola acara harus mencapai hasil melalui tim acara. Dengan kata lain, menginspirasi orang yang ditugaskan ke acara untuk bekerja sebagai tim untuk mencapai tujuan acara merupakan aspek penting dari kepemimpinan acara.

## H. Keterampilan Kepemimpinan

Keterampilan pemimpin dapat dibedakan menjadi hard skill dan soft skill. Keterampilan keras menunjukkan pengetahuan teknis atau khusus industri dan kemampuan untuk mengkomunikasikan pengetahuan ini dengan tim dan dengan makna keterampilan lunak. Dalam acara internasional, keterampilan hubungan manusia seperti manajemen tim dan konflik, kompetensi lintas budaya mungkin merupakan keterampilan kepemimpinan yang paling relevan dalam memahami gaya kerja yang berbeda dan membantu manajer acara untuk menyelesaikan konflik.

Tiga keterampilan manajemen inti keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan keterampilan membuat keputusan sangat penting bagi siapa pun untuk berhasil. Keterampilan teknis melibatkan pengetahuan dan kemampuan untuk menggunakan metode, proses, teknik, alat dan perlengkapan untuk melakukan tugas. Keterampilan ini juga terkadang disebut keterampilan bisnis. Keterampilan teknis adalah yang paling mudah untuk dikembangkan dari ketiga keterampilan manajemen, tetapi bisa sangat bervariasi tergantung pada pekerjaannya.

Memahami rencana manajemen fasilitas, berbagai peralatan yang dibutuhkan selama acara dan berbagai aspek tata ruang merupakan bagian dari keterampilan teknis. Pemimpin acara yang sukses memiliki kemampuan untuk menggunakan pendekatan sistem untuk menyelesaikan tugas yang memenuhi standar kinerja tepat waktu dan sesuai biaya yang direncanakan.

Keterampilan interpersonal juga disebut keterampilan orang atau keterampilan lunak. adalah kemampuan untuk memahami, berkomunikasi dan bekerja dengan baik dengan individu dan kelompok melalui pengembangan hubungan yang efektif. Pemimpin membutuhkan keterampilan interpersonal seperti negosiasi, motivasi, pengambilan keputusan dan keseimbangan pemecahan masalah antara aspek teknis dan kepemimpinan dari manajemen acara dan menyatakan bahwa tujuan manajer acara adalah untuk membangun moral tim dan membina hubungan kerja yang baik sehingga setiap orang bersemangat untuk bekerja menuju tujuan yang lebih baik. tujuan bersama. Keterampilan konseptual didasarkan pada kemampuan untuk memahami tantangan masa depan, memilih rencana tindakan untuk memecahkan masalah dan memanfaatkan peluang. Ini melibatkan pemikiran kritis, menganalisis alternatif dan berusaha memaksimalkan hasil positif bagi organisasi. Keterampilan ini terkait dengan keterampilan lain seperti berpikir kritis dan perencanaan strategis.

Seseorang harus mempertimbangkan bahwa keterampilan yang dibutuhkan tergantung pada tingkat manajemen. Manajer tingkat atas sebagian besar menggunakan keterampilan interpersonal dan pengambilan keputusan. Manajer tingkat menengah harus menyeimbangkan antara ketiga keterampilan dan manajer tingkat pertama kebanyakan menggunakan keterampilan teknis dan interpersonal. Dalam manajemen acara, keterampilan yang dibutuhkan bergantung sepenuhnya pada jenis acara dan karenanya pada gaya kepemimpinan yang diperlukan dalam acara tertentu.

## **I. Kualitas Pemimpin**

Acara yang sukses Pemimpin membutuhkan ketangguhan emosional dan komunikasi dalam acara dengan kompleksitas sedang dan kepekaan dalam acara dengan kompleksitas tinggi. harus memiliki kemampuan motivasi yang tinggi dalam memposisikan ulang acara. Kesadaran diri dan komunikasi dalam keterampilan negosiasi dan memahami dinamika kelompok adalah kunci keberhasilan para pemimpin acara. Keterampilan ini diperlukan pada berbagai tahap. Sementara kemampuan untuk mengelola orang penting dalam keadaan desain, kepekaan lebih penting dalam tahap komisioning, mengelola sumber daya adalah yang paling penting dalam semua tahap. Umpan balik yang tepat dan budaya kerja yang sehat juga diperlukan di semua tahapan manajemen acara. Memberdayakan karyawan yaitu memberi perspektif holistik dan mempersiapkan untuk peran yang menantang merupakan keterampilan kepemimpinan yang penting. Individu ingin menunjukkan bahwa

dapat mencapai tujuan dan memenuhi tantangan dan itulah mengapa penting untuk menciptakan lingkungan kerja dan budaya yang memberdayakan orang sehingga manajer acara melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan dan memberdayakan untuk membuat keputusan dalam area tanggung jawab .

Mengembangkan karyawan sebagai kompetensi memiliki banyak perspektif kepemimpinan yang berbeda. Salah satu gambarannya adalah bahwa berkembang adalah memperkuat kemampuan orang lain melalui umpan balik dan bimbingan. Saya percaya pada potensi orang lain dan mendorong untuk mengambil tugas dan peran yang lebih menuntut. Menginvestasikan waktu dan upaya dalam melatih anggota tim dan mengerjakan umpan balik kritis serta memfasilitasi dalam menjaga dinamika tim. Manajer acara yang efektif berkomitmen untuk pengembangan dan pelatihan anggota tim acara dan untuk itu melihat acara tersebut sebagai peluang untuk menambah nilai pengalaman anggota tim.

Mengembangkan anggota tim sangat terkait dengan motivasi, karena salah satu cara untuk mencapai motivasi adalah dengan menantang anggota tim dan memberi perubahan untuk mengembangkan diri dengan mengembangkan keterampilan dan otoritas , dll. Hal ini telah terbukti berdampak pada kepuasan kerja dan komitmen karyawan. dan selain itu berhubungan positif dengan kesuksesan acara. Berkembang di tingkat acara dipandang sebagai memberikan pendampingan, menawarkan tugas yang menantang dan mengakui kekuatan dan kontribusi anggota tim.

Kepemimpinan intelektual: Analisis dan penilaian kritis membantu pemimpin dalam penilaian dan evaluasi sehari-hari dari berbagai jenis informasi, yang berarti terdiri dari keterampilan analitis. Dengan kata lain, dengan mempertimbangkan faktor dan informasi internal dan eksternal dan menghasilkan solusi terbaik untuk keadaan tertentu. Visi dan imajinasi berkaitan dengan prinsip menjadi kreatif dan menetapkan visi untuk diikuti oleh tim acara. Dengan kata lain, menjadi kreatif adalah salah satu faktor kesuksesan acara. Seorang pemimpin acara untuk mencapai kesuksesan harus membangun rasa kepercayaan di antara bawahannya yang dapat dicapai dengan mengembangkan hubungan baik di antara dia dan bawahannya. Dia harus menjadi pendengar yang aktif dan harus mampu menangani situasi sulit. Selain itu, seorang pemimpin harus memilih mekanisme diplomasi yang akan mencakup pertukaran pada saat-saat untuk mendapatkan peluang yang lebih baik dan mencapai pengaruh yang lebih besar atas karyawan. harus membangun rasa kredibilitas di antara berbagai pihak yang akan membantu mendapatkan rasa hormat dari karyawan melalui kinerja yang positif.

## **J. Keberhasilan Acara**

Ada berbagai komponen yang terlibat dalam evaluasi acara. Hasil acara adalah perubahan terukur yang dapat diamati sebagai hasil dari penyelesaian acara yang berhasil. Hasil dan manfaat terukur ini akan dapat diamati dalam populasi sasaran setelah acara selesai,

menentukan sejauh mana tujuan yang diidentifikasi telah tercapai. Hasil dan manfaat mengukur kemajuan menuju pencapaian rencana keseluruhan. Outcome adalah efek jangka pendek dan jangka menengah dari kejadian tersebut terhadap para pemangku kepentingan. Contoh luaran meliputi pengetahuan baru, peningkatan keterampilan, peningkatan pemahaman, dan peningkatan partisipasi dalam berbagai aktivitas terkait acara.

#### 1. Memahami Area Kinerja

Utama Indikator kinerja utama terdiri dari sasaran kinerja terpenting di semua aspek keterlibatan tim dalam suatu acara. KPI yang efektif harus:

- a. Disetujui oleh semua pihak sebelum acara dimulai
- b. Bermakna bagi audiens yang dituju
- c. Pengukuran terukur yang dapat dibagikan dan dianalisis di seluruh divisi organisasi kapan saja
- d. Diarahkan pada manfaat yang ingin disampaikan oleh acara tersebut
- e. Dasar untuk pengambilan keputusan kritis di seluruh acara ÿ Selaras dengan tujuan dan rencana visi
- f. Realistis, hemat biaya dan disesuaikan dengan budaya organisasi, kendala Ada berbagai komponen yang terlibat dalam evaluasi acara.

Hasil acara adalah perubahan terukur yang dapat diamati sebagai hasil dari penyelesaian acara yang berhasil. Hasil dan manfaat terukur ini akan dapat diamati dalam populasi sasaran setelah acara selesai, menentukan sejauh mana tujuan yang diidentifikasi telah tercapai. Hasil dan manfaat mengukur kemajuan menuju pencapaian rencana keseluruhan. dan kerangka waktu ÿ Disatukan dengan upaya organisasi ÿ Mencerminkan faktor keberhasilan organisasi ÿ Khusus untuk organisasi dan acara tertentu

Secara kolektif, KPI adalah alat manajemen yang ampuh untuk mewujudkan kesuksesan di seluruh organisasi. Melacak metrik yang akurat dari berbagai tim dapat mengidentifikasi di mana lebih banyak arahan diperlukan atau di mana insentif, rencana, dan sumber daya lainnya, seperti pelatihan, harus dialokasikan di masa mendatang.

#### 2. Ruang Lingkup KPI

Meskipun ruang lingkup dan ketentuan KPI organisasi mungkin berbeda dari satu peristiwa ke peristiwa lainnya, ada berbagai jenis data yang dapat membantu organisasi mana pun. Langkahlangkah tolok ukur manajemen acara teratas mencakup laba atas investasi (ROI), produktivitas, kinerja biaya, waktu siklus, kepuasan pelanggan, kinerja jadwal, kepuasan karyawan, dan keselarasan dengan sasaran bisnis strategis.

Penyimpangan Jam Kerja yang Direncanakan: Memahami tugas apa yang membutuhkan lebih banyak atau lebih sedikit waktu dapat membantu dalam alokasi waktu konsultasi dan pelatihan yang efisien. Selain itu, memahami tim mana yang harus

melangkah lebih jauh dapat membantu membangun program insentif dan penghargaan yang bermakna serta meningkatkan perencanaan alokasi waktu.

**Persentase Pencapaian yang Terlewatkan:** Peristiwa bergeser selama siklus hidupnya. Mengidentifikasi tonggak dan mencapai tujuan penting untuk menjaga momentum acara. Ketika terlalu banyak tonggak yang tidak tercapai atau bergeser, karyawan mungkin merasa frustrasi. Mengidentifikasi kapan tonggak terlewatkan dapat membantu memulai kembali acara dan mengurangi tantangan serupa di masa mendatang.

**Selisih Biaya:** Menyimpan catatan akurat yang terkait dengan varians biaya dapat memberikan profil mendetail tentang tim dan proses mana yang paling efisien. Ini juga dapat membantu perusahaan memutuskan apakah suatu acara layak untuk diinvestasikan dan membantu manajer dalam memutuskan apakah akan memulai acara serupa.

**Motivasi:** Manajer acara dapat menggunakan KPI tidak hanya sebagai alat manajemen kinerja, tetapi juga sebagai alat motivasi. Ketika semua tim bersatu dengan tujuan yang sama, kontribusi individu dapat bersinar. Persaingan tim, insentif, dan hadiah dapat menjadi alat motivasi yang kuat untuk menjaga momentum acara tetap maju. Menggunakan KPI yang terukur dan konsisten dapat membantu manajer acara menilai tujuan acara dengan cara yang objektif, adil, dan efektif.

### 3. Umpan Balik Acara

Performa dan kesuksesan acara tidak selalu mudah diukur. Memanfaatkan kekuatan strategi indikator kinerja utama yang kuat dapat membantu manajer acara memimpin tim ke standar yang lebih tinggi, sasaran yang lebih besar, dan acara yang sukses. Rencana evaluasi yang dirancang dengan baik adalah elemen kunci berikutnya untuk keberhasilan pelaksanaan dan pengelolaan suatu acara. Rencana evaluasi menggambarkan proses dan menyediakan alat untuk mengukur kemajuan dalam pelaksanaan acara, juga menilai seberapa efektif acara mengatasi masalah dan mencapai tujuannya.

Aspek inti dari rencana evaluasi adalah umpan balik yang diterima dari berbagai pemangku kepentingan setelah acara berhasil diselesaikan. Faktor keberhasilan menentukan hasil positif dari pelaksanaan acara. harus diidentifikasi oleh pelaksana acara dari fase konsepsi. Tetapi lingkungan acara bersifat dinamis; oleh karena itu diperlukan pemantauan permanen terhadap faktor-faktor ini. Kapan pun diperlukan, manajer acara harus memengaruhi faktor-faktor tertentu untuk meningkatkan peluang mencapai kriteria keberhasilan.

**Indikator Dampak:** Tujuan dan sasaran acara menyediakan kerangka kerja untuk evaluasi acara. Pencapaian setiap tujuan diukur dari hasil dan manfaat (outcome) yang menyertainya. Pencapaian tujuan acara diukur dengan indikator dampak. Evaluasi terhadap indikator-indikator tersebut akan mengukur sejauh mana perubahan yang

diinginkan telah terjadi. Indikator harus dapat diukur dan didokumentasikan, dan harus mencakup jumlah target dan sistem pelacakan. Evaluasi akan mempertimbangkan indikator, mekanisme pelacakan indikator dan jumlah target atau situasi di akhir periode peristiwa. Referensi status pra-hibah indikator dan target akhir indikator akan sangat membantu dalam evaluasi acara.

## **K. Metode**

Acara tersebut mungkin memiliki beberapa tujuan untuk dievaluasi, dan beberapa metode evaluasi yang berbeda mungkin diperlukan. – Metode apa yang akan digunakan untuk mengukur hasil dan manfaat? Catatan apa yang akan dipertahankan? Rencana evaluasi harus mencakup metode yang digunakan untuk menentukan apakah tujuan tercapai, dan apakah perubahan yang diinginkan benar-benar terjadi. HM-402 Pendapatan tamu lainnya Penjualan tiket Dampak bisnis Salah satu metode tersebut adalah metode pelaporan sebagai bagian penting dari rencana evaluasi dan frekuensi serta pihak yang bertanggung jawab harus ditentukan: 1 Berapa jumlah pengukuran yang akan dilakukan?, 2 Seberapa sering data akan dikumpulkan dan dengan cara apa?, 3 Apa yang akan dilakukan dengan data tersebut?, 4 Bagaimana data akan dianalisis dan bentuk laporan apa yang akan diambil?.

Selain mengevaluasi hasil akhir acara, kita juga harus memantau dan mengevaluasi kemajuan acara secara teratur dalam menjalankan rencana kerja kegiatan, menyelesaikan tujuan acara dan tetap dalam anggaran acara yang disetujui. Evaluasi proses ini menentukan apakah acara dilaksanakan dengan cara yang konsisten dengan rencana dan apakah kegiatan acara berkontribusi pada kesuksesan acara. Dengan kata lain, apakah rencana tersebut diikuti, dan apakah rencana tersebut efektif dalam mencapai tujuan? Bagian dari rencana evaluasi ini digunakan untuk mengelola kegiatan sehari-hari dan minggu-ke-minggu secara efektif dan merupakan dasar dari laporan kemajuan rutin yang disiapkan untuk penyandang dana acara. Banyak penyandang dana memerlukan pelaporan tentang kemajuan yang dibuat untuk mencapai angka target indikator dampak, dan pelaporan tahunan tentang hasil dan manfaat yang diuraikan dalam rencana kerja acara. Stakeholder utama akan memiliki sudut pandang yang berbeda dari keberhasilan suatu acara. Klien akan fokus pada hasil acara, kiriman. Fokusnya adalah pada tujuan dan sasaran acara, lebih khusus lagi pada aspek ruang lingkup dan kualitas penyampaian. Dalam kasus tertentu, masalah waktu dan biaya merupakan kepentingan sekunder tetapi bisa sama pentingnya dengan aspek sebelumnya. Cakupan dan kualitas peristiwa telah diidentifikasi sebagai faktor yang paling berpengaruh di antara unsur-unsur segitiga besi. Kinerja dalam jadwal biaya dan waktu akan diukur, mirip dengan ruang lingkup, terhadap nilai akhir dan besaran relatif dari varians. Varians tertentu dapat dibenarkan, tetapi varians yang tidak dibenarkan akan mempengaruhi penilaian apakah acara itu sukses atau tidak. Terlepas dari hal di atas, persepsi keberhasilan dapat dipengaruhi oleh masalah seperti daya tanggap tim terhadap permintaan klien untuk perubahan, ketepatan waktu dalam

rapat, komunikasi atau kurangnya komunikasi, benturan kepribadian, dan masalah orang lain. Isu-isu ini dapat dikelompokkan menjadi moral tim dan kepuasan klien, dan lebih sulit untuk diukur dan diukur.

#### **L. Ringkasan**

Unit ini memberikan peta jalan dalam memahami peran manajer panggung, untuk mencapai tujuan dengan menjelaskan bagaimana branding harus dijalankan, dipantau dan dikendalikan, mengidentifikasi peran kepemimpinan untuk berkomunikasi secara efektif dengan pemangku kepentingan peran penganggaran dan umpan balik dalam pengelolaan acara. Suatu peristiwa bersifat sementara, unik, dan produk dari proses multifaset dan semakin rumit yang menghasilkan solusi untuk tujuan tertentu. Agar upaya berhasil, acara harus diselesaikan tepat waktu, sesuai anggaran, dan pada tingkat yang sesuai yang diperlukan untuk memenuhi tujuan. Agar kesuksesan dapat dicapai, manajer acara harus terampil dan beroperasi di lingkungan yang memungkinkan tim acara berfungsi. Keunggulan dalam manajemen acara harus dilihat sebagai tren positif dalam kinerja acara yang sukses dengan cara yang semakin elaboratif untuk menghasilkan hasil yang dapat disampaikan.

#### **M. Pertanyaan dan Diskusi**

1. Mendiskusikan peran, tugas dan tanggung jawab manajer panggung.
2. Soroti peran Branding dalam pengelolaan acara yang berhasil.
3. Apa yang Anda pahami tentang Anggaran? Faktor apa yang harus diingat saat menyiapkan anggaran Perusahaan Pengelola acara?
4. Tentukan umpan balik. Diskusikan peran dan pentingnya berbagai jenis umpan balik dalam pengelolaan suatu acara.

## BAB XIII

### ASPEK PENGELOLAAN

#### **Pokok Pembahasan :**

1. Untuk memahami peran keterampilan manajemen dalam manajemen acara
2. Untuk menyoroti pentingnya hubungan interpersonal
3. Untuk membahas konsep motivasi dan kepemimpinan dalam manajemen acara
4. Untuk mempelajari peran Etiket Pribadi dalam manajemen acara

**A**ktivitas manajemen acara lebih dari sekadar memberi tahu karyawan apa yang harus dilakukan. Manajer Acara harus terlebih dahulu memahami filosofi organisasi bisnis, posisi keuangan, dan juga memiliki pemahaman menyeluruh tentang pasar khusus serta teknologi dan peraturan yang relevan. Sementara manajer acara belum tentu orang yang paling penting dalam organisasi, pekerjaan sangat penting untuk membantu orang lain bekerja sama dengan lancar. Sebagai Manajer Acara untuk mengelola kendala acara yang bersaing dan mengelola acara secara keseluruhan, ada beberapa bidang keahlian yang harus Anda miliki dan bawa ke tim Acara. adalah area penerapan pengetahuan; standar dan peraturan di industri Anda, memahami lingkungan Acara, dan Anda harus memiliki pengetahuan manajemen umum dan interpersonal keterampilan. Perlu diperhatikan bahwa keahlian industri bukan pada bidang tertentu melainkan keahlian dalam rangka menjalankan Event. Jadi, meskipun pengetahuan tentang jenis industri itu penting, Anda akan memiliki tim Acara yang mendukung Anda dalam usaha ini. Misalnya, jika Anda mengelola Acara yang merupakan acara olahraga khusus, Anda tidak diharapkan memiliki pemahaman mendetail tentang olahraga tertentu karena tim Anda akan memiliki olahragawan yang akan memberikan keahlian yang sesuai, untuk membantu Anda memahami jenis ini. pekerjaan. Dalam unit ini kita akan mempelajari berbagai keterampilan dan etiket yang diperlukan untuk Manajer Acara yang sukses.

## **A. Pengetahuan Tentang Standar Dan Peraturan**

Standar adalah pedoman atau pendekatan pilihan yang tidak wajib tetapi penting dalam manajemen acara. Sebaliknya, ketika mengacu pada peraturan yang kami maksud adalah aturan wajib yang harus diikuti seperti persyaratan yang diberlakukan Pemerintah melalui undang-undang dalam berbagai aspek penyelenggaraan acara. Tidak perlu dikatakan lagi bahwa sebagai seorang profesional, Anda diharuskan untuk mengikuti semua undang-undang dan peraturan yang berlaku yang berlaku untuk industri, organisasi, atau Acara Anda. Setiap industri memiliki standar dan peraturan. Mengetahui mana yang memengaruhi Acara Anda sebelum Anda mulai bekerja tidak hanya akan membantu Acara berlangsung dengan lancar, tetapi juga memungkinkan analisis risiko yang efektif.

Beberapa Acara memerlukan keterampilan khusus di area aplikasi tertentu. Area ini terdiri dari kategori Acara yang memiliki elemen umum. dapat didefinisikan oleh: kelompok industri (Hotel dan transportasi dll), oleh departemen (akuntansi, pemasaran, hukum, dll), oleh teknis (pengembangan perangkat lunak, teknik, dll), atau manajemen (pengadaan, penelitian, & pengembangan, dll) spesialisasi. Area aplikasi ini biasanya berkaitan dengan disiplin, peraturan, dan kebutuhan spesifik acara, pelanggan, atau industri. Misalnya, sebagian besar lembaga pemerintah memiliki aturan pengadaan khusus yang berlaku untuk Acara yang tidak berlaku di acara olahraga. Industri perhotelan tertarik dengan peraturan yang ditetapkan untuk standar makanan dan kebersihan, sedangkan perencana acara festival memiliki sedikit atau tidak ada perhatian terhadap jenis peraturan ini. Anda harus tetap up-to-date mengenai industri Anda sehingga Anda dapat menerapkan pengetahuan Anda secara efektif. Kemajuan pesat hari ini dapat membuat Anda ketinggalan cukup cepat jika Anda tidak mengikuti tren saat ini.

Memiliki beberapa tingkat pengalaman di area tempat Anda bekerja akan memberi Anda keuntungan dalam hal manajemen Acara. Meskipun Anda dapat memanggil pakar yang memiliki pengetahuan area aplikasi, tidak ada salahnya bagi Anda untuk memahami aspek spesifik dari area aplikasi Acara Anda.

## **B. Memahami Lingkungan Acara**

Ada banyak faktor yang perlu dipahami dalam lingkungan Acara Anda. Pada satu tingkat, Anda perlu memahami lingkungan Acara Anda dengan memikirkan lingkungan budaya dan sosial tempat tujuan. Di wilayah ini kami memikirkan orang, demografi, dan pendidikan. Lingkungan internasional dan politik adalah tempat Anda perlu memahami tentang pengaruh budaya berbagai negara. Kemudian kita beralih ke lingkungan fisik; di sini kami memikirkan

tentang zona waktu, memikirkan berbagai negara dan seberapa berbeda acara Anda akan dilaksanakan, baik hanya di negara Anda atau apakah Anda memiliki tim Acara internasional yang didistribusikan ke seluruh dunia di lima negara berbeda.

Mari kita bahas beberapa contoh terkait perbedaan budaya Orang Amerika cenderung informal dan saling memanggil dengan nama depan, meski baru saja bertemu. Orang Eropa cenderung lebih formal, menggunakan nama belakang alih-alih nama depan dalam lingkungan bisnis, meskipun saling mengenal dengan baik. Selain itu, gaya komunikasi lebih formal daripada di AS, dan meskipun cenderung menghargai individualisme, juga menghargai sejarah, hierarki, dan kesetiaan. Sebaliknya, orang Jepang cenderung berkomunikasi secara tidak langsung dan menganggap diri bagian dari kelompok, bukan sebagai individu. Orang Jepang menghargai kerja keras dan kesuksesan, seperti kebanyakan dari kita. Orang India menikmati jarak kekuasaan dan percaya pada otoritas dan rantai komando.

Bagaimana suatu peristiwa diterima bisa sangat bergantung pada perbedaan budaya internasional. Misalnya, pada tahun sembilan puluhan, ketika banyak perusahaan telekomunikasi besar Amerika dan Eropa mengembangkan pasar baru di Asia, perbedaan budaya pelanggan seringkali menghasilkan situasi yang tidak terduga. Perusahaan Barat merencanakan sistem telepon untuk bekerja dengan cara yang sama di Asia seperti yang dilakukan di Eropa dan Amerika. Tetapi protokol percakapan berbeda. Menelepon, fitur populer di Barat dianggap tidak sopan di beberapa bagian Asia. Kesalahan budaya ini dapat dihindari seandainya tim menangkap persyaratan lingkungan Acara dan melibatkan pelanggan.

Seringkali hal paling sederhana yang dapat menimbulkan masalah karena tidak mengherankan di negara yang berbeda orang melakukan sesuatu secara berbeda. Salah satu contoh paling terkenal dari hal ini juga merupakan salah satu yang paling sederhana: format tanggal. Tanggal dan bulan berapa 2/8/2018? Tentu saja itu tergantung dari mana Anda berasal; di Amerika Utara tanggal 8 Februari sedangkan di Eropa (dan sebagian besar dunia lainnya) tanggal 2 Agustus. Jelas, ketika jadwal dan tenggat waktu ditentukan, penting bagi setiap orang untuk memahami dengan jelas format yang digunakan.

Keanekaragaman praktik dan budaya serta dampaknya terhadap peristiwa pada umumnya dan pada teknologi pada khususnya, jauh melampaui masalah tanggal. Anda mungkin mengelola Acara untuk membuat situs web baru bagi perusahaan yang menjual layanan Anda di seluruh dunia. Ada masalah bahasa dan gaya presentasi yang perlu dipertimbangkan; mengubah situs menjadi bahasa yang berbeda tidaklah cukup. Jelas untuk memastikan bahwa terjemahannya benar, bagaimanapun, lapisan presentasi akan memiliki persyaratannya sendiri untuk budaya yang berbeda. Sisi kiri situs web mungkin menjadi fokus perhatian pertama orang Amerika; sisi kanan akan menjadi fokus awal bagi siapa pun dari Timur Tengah, karena bahasa Arab dan Ibrani ditulis dari kanan ke kiri.

### **C. Pengetahuan Manajemen**

Sebagai Manajer Acara, Anda harus mengandalkan pengetahuan manajemen Acara dan keterampilan manajemen umum Anda. Di area ini kami memikirkan hal-hal seperti kemampuan Anda untuk merencanakan Acara, untuk melaksanakan Acara dengan benar dan tentu saja untuk mengontrol Acara dan menyelesaikannya dengan sukses dengan kemampuan untuk memandu tim Acara sambil mencapai tujuan Acara dan menyeimbangkan Kendala acara. Manajemen acara lebih dari sekadar menyelesaikan pekerjaan. Melekat pada proses manajemen Acara adalah keterampilan manajemen umum yang memungkinkan Manajer Acara menyelesaikan Acara dengan tingkat efisiensi dan kontrol tertentu. Dalam beberapa hal, mengelola Acara mirip dengan menjalankan bisnis: ada risiko dan imbalan, aktivitas keuangan dan akuntansi, masalah sumber daya manusia, manajemen waktu, manajemen stres, dan tujuan diadakannya Acara. Keterampilan manajemen umum dibutuhkan di hampir setiap Acara. Oleh karena itu manajer acara harus sangat mengembangkan keterampilan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan manajemen konflik.

### **D. Keterampilan Interpersonal**

Kita semua sadar bahwa kesuksesan didorong oleh hubungan? Manajer yang sukses selalu berhasil menciptakan dan memupuk dasar kepercayaan dan hubungan yang kuat dengan karyawan dan klien. Menginvestasikan waktu, tenaga, dan bahkan emosi untuk memperkuat hubungan baik secara internal maupun eksternal menuai kesuksesan yang tak tertandingi bagi manajer acara mana pun. Pernyataan tersebut menyiratkan bahwa Anda perlu membangun hubungan satu lawan satu dengan karyawan kunci organisasi Anda. Kuncinya di sini adalah aksesibilitas. Sikap kecil sebagai sapaan, bahkan karya junior dan menghargai orang lain akan menginspirasi perasaan dibimbing secara pribadi oleh Manajer.

Di tengah banyaknya keterampilan kepemimpinan yang penting untuk diperjuangkan, sifat dapat dipercaya telah elampau batasan untuk menjadi keterampilan yang sama pentingnya dengan kepercayaan diri atau kompetensi. Hari ini unia acara bergeser dari vertikal ke horizontal, faktor penentu keberhasilan telah berpindah dari 'kekuatan' ke 'kekuatan kepercayaan'. Di era digital saat ini, sejauh mana Anda tampil sebagai manajer yang jujur dan amanah akan menentukan jejak kesuksesan Anda. Menampilkan sifat-sifat seperti kejujuran dan integritas akan mendorong pembangunan tim, komunikasi yang kuat, serta memupuk kepercayaan dan rasa hormat di semua tingkatan. Inti dari kepercayaan adalah integritas dan kejujuran. Ini adalah kualitas dasar untuk kesuksesan bisnis apa pun.

## E. Delegasi

Manajer acara yang kompeten akan dapat mendelegasikan tugas dengan sukses dan akurat. Melakukan ini membutuhkan pemahaman mendalam tentang individu, bakat, keterampilan, keahlian, dan hasrat . Memanfaatkan pengetahuan ini dan mendelegasikan tugas dengan tepat kepada anggota yang tepat adalah resep untuk hasil terbaik yang mungkin. Ketika anggota diberi tugas yang paling sesuai dengan , lebih cenderung mempercayai manajer . Dan pada gilirannya, manajer acara harus menjaga keseimbangan yang tepat dalam memeriksa pekerjaan, mengendalikan dan mendelegasikan tugas, serta mengembangkan rasa saling percaya antara dan kelompok .

## F. Komunikasi

Manajer acara biasanya menghabiskan sembilan puluh persen waktunya untuk berkomunikasi. Oleh karena itu mereka harus menjadi komunikator yang baik, mempromosikan pertukaran informasi yang jelas dan tidak ambigu. Sebagai Manajer Acara, adalah tugas Anda untuk memberi tahu orang-orang Anda dengan baik. Penting bagi staf Acara Anda untuk mengetahui apa yang diharapkan dari : apa yang harus lakukan, kapan harus melakukannya, dan batasan anggaran dan waktu serta spesifikasi kualitas yang sedang upayakan. Jika staf Acara tidak tahu apa tugas , atau bagaimana menyelesaikannya, maka seluruh Acara akan terhenti. Jika Anda tidak mengetahui kekuatan staf Acara, Anda tidak akan dapat memantau kemajuan Acara. Akhirnya, jika Anda tidak yakin dengan apa yang diharapkan klien dari Anda, maka Acara tersebut bahkan tidak akan berhasil. Komunikasi peristiwa dengan demikian dapat disimpulkan sebagai siapa yang membutuhkan informasi apa dan kapan.

Semua Acara memerlukan rencana komunikasi yang baik, tetapi tidak semua Acara akan sama jenis memilikinya komunikasi atau metode yang sama untuk mendistribusikan informasi. Misalnya, apakah informasi di distribusikan melalui surat atau email, apakah ada situs web bersama, atau apakah diperlukan pertemuan tatap muka. Rencana manajemen komunikasi mendokumentasikan bagaimana kebutuhan komunikasi para pemangku kepentingan akan dipenuhi, termasuk jenis informasi yang akan dikomunikasikan, siapa yang akan mengkomunikasikannya, siapa yang menerima komunikasi, metode yang digunakan untuk berkomunikasi, waktu dan frekuensi, metode untuk memperbarui rencana saat Acara berlangsung, proses eskalasi, dan daftar istilah umum.



Gambar 16. Komunikasi

Memberikan umpan balik yang membesarkan hati dan konstruktif kepada anggota tim sering muncul sebagai garis penentu antara keberhasilan dan kegagalan acara. Oleh karena itu setiap manajer acara harus bekerja keras pada aspek ini. Kemampuan untuk menerima umpan balik adalah keterampilan penting tingkat tinggi yang diperlukan dalam manajer mana pun. Tidak peduli seberapa baik Anda, selalu ada ruang untuk perbaikan. Belajar untuk menerima umpan balik tentang diri Anda dan bertindak positif akan membuat Anda menjadi manajer yang lebih baik. Manajer yang cerdas menganggapnya sebagai cara terbaik untuk mengoptimalkan perilaku tim. Meminta umpan balik dari anggota Anda dan mengusahakannya tidak akan membuat Anda kecil tetapi meningkatkan pendirian Anda dengan semua orang. Rasa hormat, kesetiaan, dan pengabdian yang diilhami oleh semua sifat ini luar biasa. Ini adalah salah satu keterampilan manajemen yang paling penting untuk dikembangkan dan disempurnakan.

Pengelola acara harus bernegosiasi demi kebaikan Acara. Dalam Acara apa pun, manajer Acara, sponsor, dan tim Acara harus bernegosiasi dengan pemangku kepentingan, vendor, dan pelanggan untuk mencapai tingkat kesepakatan yang dapat diterima oleh semua pihak yang terlibat dalam proses negosiasi. Prinsip umum berikut ini harus diingat dan diterapkan pada negosiasi untuk situs, layanan, atau pemasok mana pun. Dengan mengikuti panduan sederhana ini, manajer acara dapat memanfaatkan metode dan pelajaran manajemen rapat dengan cara yang lebih efisien.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi individu untuk bekerja menuju hasil yang diharapkan. Pemimpin mengilhami visi dan menyatukan orang di sekitar tujuan bersama. Manajer Acara yang baik dapat memotivasi dan menginspirasi tim Acara untuk melihat visi dan nilai Acara. Event manager sebagai leader dapat menginspirasi tim Event untuk mencari solusi mengatasi hambatan yang dirasakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Pemimpin yang Efektif:

1. Melakukan apa yang dikatakan akan lakukan. menepati janji dan menindaklanjuti komitmen .

2. Memastikan tindakan konsisten dengan keinginan orang-orang yang dipimpinnya. memiliki gagasan yang jelas tentang apa yang orang lain hargai dan apa yang dapat lakukan.
3. Percaya pada harga diri yang melekat pada orang lain
4. Mengakui kesalahan menyadari bahwa berusaha menyembunyikan kesalahan itu merusak dan mengikis kredibilitas.
5. Menciptakan iklim saling percaya dan terbuka.
6. Membantu orang lain untuk menjadi sukses dan merasa berdaya
7. Tidak mendorong terlalu banyak mendorong anggota untuk berbuat lebih banyak, tetapi tahu kapan itu terlalu banyak.

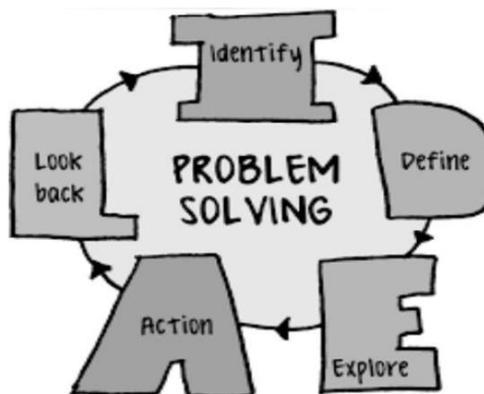
Manajemen acara adalah tentang menyelesaikan sesuatu dari orang-orang secara efektif dan efisien. Setiap organisasi berbeda dalam kebijakan, mode operasi, dan budaya yang mendasarinya. Ada aliansi politik, motivasi yang berbeda, kepentingan yang saling bertentangan, dan perebutan kekuasaan di dalam setiap organisasi. Manajer acara harus memahami semua pengaruh tak terucapkan di tempat kerja dalam organisasi.

Motivasi membantu orang bekerja lebih efisien dan menghasilkan hasil yang lebih baik. Motivasi adalah proses konstan yang harus dimiliki Manajer Acara untuk membantu anggota bergerak menuju penyelesaian dengan semangat dan alasan mendalam untuk menyelesaikan pekerjaan. Memotivasi kelompok dicapai dengan menggunakan berbagai teknik dan latihan membangun kelompok. Pengakuan dan penghargaan adalah bagian penting dari motivasi individu. Itu adalah cara formal untuk mengenali dan mempromosikan perilaku yang diinginkan dan paling efektif bila dilakukan oleh tim manajemen dan Manajer Acara. Pertimbangkan preferensi individu dan perbedaan budaya saat menggunakan penghargaan dan pengakuan. Beberapa orang tidak suka dikenali di depan kelompok; yang lain berkembang karenanya. Jadi perbedaan individu harus dihargai. Imbalan moneter dan nonmoneter harus digunakan sebagai teknik motivasi.

Pemecahan masalah adalah kemampuan untuk memahami inti permasalahan, mencari solusi yang layak, dan kemudian membuat keputusan untuk mengimplementasikan solusi tersebut. Premis untuk pemecahan masalah adalah definisi masalah. Definisi masalah adalah kemampuan untuk memahami sebab dan akibat dari masalah; ini berpusat pada analisis akar penyebab. Jika Manajer Acara hanya menangani gejala masalah dan bukan penyebabnya, gejala tersebut akan terus berlanjut dan berlanjut sepanjang masa Acara. Bahkan mengobati gejala yang lebih buruk dapat menyebabkan masalah yang lebih besar. Analisis akar penyebab melihat melampaui gejala langsung ke penyebab gejala, yang kemudian memberi peluang untuk solusi. Setelah akar masalah diidentifikasi, keputusan harus dibuat untuk mengatasi masalah secara efektif.

Solusi dapat disajikan dari Pemangku Kepentingan tim Acara, Manajer Acara atau berbagai pemangku kepentingan. Solusi yang layak berfokus pada lebih dari sekedar masalah, ini melihat sebab dan akibat dari solusi itu sendiri. Selain itu, keputusan tepat waktu diperlukan atau jendela peluang dapat berlalu dan kemudian keputusan baru akan diperlukan untuk mengatasi masalah tersebut. Misalnya jika Anda menyelenggarakan pameran khusus di area tertentu untuk pertama kalinya, Anda harus membantu peserta pameran dalam memahami budaya lokal dan tantangan di lingkungan lintas budaya.

Selain menginspirasi, manajer acara juga perlu memimpin dari sudut pandang operasional. Ini menempatkan manajemen tim pada daftar keterampilan penting bagi manajer. Selain menginspirasi, manajer acara juga perlu memimpin dari sudut pandang operasional. Ini menempatkan manajemen tim pada daftar keterampilan penting bagi manajer. Manajer acara juga harus memastikan semuanya berjalan lancar di dalam tim. Tim adalah gabungan dari berbagai kepribadian, kebiasaan, dan keunikan yang dibutuhkan manajer untuk mengoordinasikan anggota tim agar pekerjaan selesai tepat waktu dan sesuai anggaran. Hal yang menetapkan aturan dan proses yang memajukan segalanya.



Gambar 17. Problem Solving

## G. Dekorasi

Mendekorasi sebuah acara adalah seni mengubah tempat resepsi menjadi sesuatu yang hanya dibayangkan oleh individu. Ini adalah hasil akhir dari upaya yang melelahkan untuk secara kreatif mempercantik suatu tempat, mulai dari resepsi pernikahan dan seminar konferensi hingga upacara khusus. Event Décor berkaitan erat dengan perencanaan acara, karena juga melibatkan aspek koordinasi acara untuk mencapai suasana yang direncanakan. Décor lebih mementingkan keindahan meja, kursi yang ditata dengan baik dan terkadang tertutup, fokus (panggung), bunga dan jenis penataan, koordinasi warna atau apapun untuk mengangkat estetika suatu acara. Manajer Acara sebagai Penghias adalah seseorang yang memiliki obsesi untuk menciptakan efek wow di acara apa pun. Hal pertama yang menarik perhatian, di sebuah acara, sebelum makanan, minuman dll, adalah suasana yang tercipta dari dekorasinya. Banyak individu dan bahkan perusahaan. badan biasanya menghabiskan banyak uang untuk dekorasi acara, karena sebagian besar menggambarkan gaya dan selera.

Dekorasi pada suatu acara diperlukan untuk mengatur suasana hati, membingkai emosi dan menggarisbawahi pentingnya acara tersebut. Dari pita kertas krep hingga tampilan warna dan keindahan yang dirancang secara profesional, dekorasi umumnya bekerja dalam tema yang ditentukan oleh sponsor dan koordinator acara, mengatur panggung untuk sebagian besar proses acara.

Mendekorasi untuk acara besar bisa jadi menakutkan, membutuhkan tampilan yang sama besar untuk dilihat di antara lautan manusia, vendor, stan acara, dan peralatan yang menyertainya. Warna harus dipilih dan ditetapkan untuk acara sesuai dengan tema yang

dipilih, tercermin dalam materi promosi, iklan, dan karangan bunga, yang mengikat semuanya menjadi sebuah pesta. Oleh karena itu seorang event manager harus memiliki keterampilan kreativitas, menghargai ide-ide baru dan memberikan kebebasan kepada talenta dalam organisasi untuk berkontribusi pada potensi terbaiknya.

## H. Ringkasan

Keterampilan utama untuk manajer acara adalah kemampuan untuk menciptakan keterlibatan di antara pemangku kepentingan utama selama acara berlangsung. Saat acara sedang dalam tahap perencanaan, manajer acara biasanya akan berkumpul dengan kepala departemen dan/atau anggota tim yang akan terlibat dalam acara tersebut. Di sinilah merek kepemimpinan halus yang sangat penting untuk keahlian manajer proyek yang sukses sangat penting. Selama fase ini, keterampilan lain yang sama pentingnya untuk manajer acara ikut bermain. Misalnya, manajer acara perlu memiliki keterampilan komunikasi yang kuat untuk mendorong pembagian ide dan mendapatkan saran dari anggota tim yang mungkin kurang vokal.

Hal ini menciptakan budaya kerja sama yang penting bagi dinamika acara lintas departemen. Bergantung pada keahlian manajer acara di bidang ini, pemangku kepentingan utama akan mendapatkan rasa kepemilikan bersama melalui kesempatan untuk berpartisipasi dalam kepemimpinan pemikiran, atau mungkin merasa seolah-olah wawasan tidak didengarkan. Kemampuan untuk membuat anggota tim merasa dihargai dan diapresiasi adalah salah satu keterampilan kepemimpinan yang paling berguna bagi manajer acara. Ini memberikan dasar yang kuat untuk proyek ke depan dan menetapkan nada untuk upaya kolaboratif yang kuat. Manajer proyek harus berusaha menumbuhkan rasa hormat dan sinergi di antara anggota tim untuk mencapai hasil yang optimal. Setelah acara berlangsung, anggota tim harus dapat meminta bimbingan dan dukungan dari manajer, tetapi tidak boleh merasa seolah-olah dikelola secara mikro. Selama semua orang tetap pada tugas, mematuhi tenggat waktu dan mendokumentasikan kemajuan sesuai dengan proses yang ditetapkan, gaya dan keterampilan kepemimpinan terbaik untuk mengikuti acara adalah pendekatan "tangan tak terlihat" yang melibatkan mendengarkan, menunjukkan empati dan memberikan dukungan. Tim harus mengetahui bahwa manajer tersedia untuk menawarkan bantuan saat persyaratan berubah dan dinamika acara berkembang. Pada saat yang sama, pengelola acara harus menghormati tanggung jawab dan keahlian para pemangku kepentingan.

## I. Pertanyaan dan Diskusi :

1. Mendiskusikan peran dan pentingnya Kepemimpinan dan komunikasi di manajemen tim yang efektif.
2. Sorot peran etiket dalam mengelola dalam mengelola interpersonal hubungan.

## BAB XIV

# KURASI DI WEB: MEMPRODUKSI DAN MENYEBARKAN SENI BERBASIS WEB

### **Pokok Pembahasan :**

1. Menganalisis serangkaian proyek pameran yang menanggapi perubahan sentral dalam teknologi web sejak diluncurkan ke public.
2. Mengidentifikasi lintasan sejarah untuk membahas evolusi kurasi di web
3. Kurator mengembangkan serangkaian pendekatan untuk mengadopsi layanan web yang ada
4. Kurator mengembangkan serangkaian pendekatan untuk mengadopsi layanan web yang ada

**B**erawal dari keinginan pribadi untuk mengeksplorasi kekhasan karya kuratorial di web, pada tahun 2009 saya meluncurkan platform kuratorial berbasis web untuk memproduksi, memajang, dan mendistribusikan karya seni yang saya tugaskan untuk pameran kelompok tematik, or-bits.com (2009– 2015). Memanfaatkan lingkungan jaringan tempat saya bekerja, saya menggunakan platform untuk mengatasi kesenjangan antara “wadah dan isi” (Greenberg 1996) ketika merancang proyek pameran, dan mengembangkan pertunjukan yang dapat berfungsi sebagai “konteks dalam konteks yang ada yang saling berhubungan” (Lind dan Gillick 2005). Melalui komisi karya seni khusus situs, saya mulai memperluas pemahaman saya tentang kurasi situs khusus untuk web, dan saya mulai melihat kemungkinan baru untuk mengkurasi pameran di situs pameran online dan offline. Ini karena saya melihat tantangan untuk menanggapi antarmuka yang berbeda sebagai cara untuk mengembangkan mode keterlibatan baru dengan seni berbasis web. Oleh karena itu, saya mulai mengkurasi proyek pameran yang mengeksplorasi hubungan antara antarmuka web dan antarmuka offline , seperti galeri, siaran radio, buku, dan halaman cetak. Melalui proyek-proyek ini saya berpengalaman, tangan kanan, dampak teknologi digital tidak hanya pada karya kuratorial komisi, seleksi dan kontekstualisasi, tetapi juga pada produksi seni digital, pengembangan wacana kritis tentang evolusi teknologi digital, dan cara pemirsa mengalami dan memahami konten asli web. Ini membentuk pemahaman saya tentang pameran berbasis web, yang saya lihat sebagai sistem produksi dan tampilan artistik yang dimediasi tidak hanya oleh peran kuratorial, tetapi juga oleh pola komunikasi, format penerbitan, dan mode distribusi yang dimungkinkan oleh teknologi web— media massa zaman kita.

## A. Pendahuluan

Sebagai konsekuensi dari pekerjaan saya dengan or-bits.com, saya mengembangkan minat untuk menanamkan praktik saya dalam konteks yang lebih historis dan dalam kaitannya dengan karya kurator lain di web. Karena fragmentasi wacana kritis tentang kurasi pameran berbasis web dalam konteks studi kuratorial, dan kurangnya dokumentasi proyek kuratorial yang kohesif dan peran kuratornya, saya merasa perlu untuk menguraikan silsilah bidang pekerjaan ini. 1 Misalnya, ada gap yang harus diisi antara pemetaan awal karya kuratorial di web yang diusulkan oleh Dietz (1998), pembahasan Paul (2006) tentang karakteristik model pameran yang muncul di lingkungan jaringan, dan penelitian Dekker (2013) menjadi produksi seni digital kontemporer dan penciptaan arsip melalui pameran. Kesenjangan ini diperbesar oleh fakta bahwa pada pertengahan tahun 2000-an terlihat menjamurnya kurasi dalam budaya populer dan hiburan<sup>2</sup>; ini menyebarkan gagasan bahwa kebangkitan platform penerbitan web yang mudah digunakan—di mana produksi seni dan budaya tersedia untuk massa dan semakin kabur dengan hiburan—mengoperasikan demokratisasi profesi kuratorial.<sup>3</sup> Namun, keyakinan ini tidak didukung dengan analisis sejarah yang koheren tentang peran kurator di lingkungan online dalam konteks studi kuratorial. Kurasi di lingkungan online, pada kenyataannya, menjadi subjek diskusi utama dengan Web 2.0. Oleh karena itu, saya mulai menganalisis model pameran dan mekanisme tampilan yang muncul dengan massifikasi web; maksud saya adalah untuk menguraikan relevansi, dan peran kurator, dari dalam bidang kuratorial. Ini karena saya percaya bahwa jenis karya ini menunjukkan aspek penting dari sejarah kurasi di luar kubus putih dan dibangun di atas praktik seni radikal generasi 1960-an, seperti karya seniman Roy Johnson dengan seni surat dan kurator Lucy Lippard dan Seth Sieglaub dengan seni konseptual.

Dengan merancang format baru untuk memproduksi dan menampilkan seni di luar galeri, kurasi di web mencakup aspek-aspek yang berkaitan dengan hubungan antara sejarah teknologi dan bagaimana mode distribusi dan komunikasi baru yang didukung teknologi mengubah produksi budaya dan aksesnya. Ini, mirip dengan praktik tahun 1960-an di luar ruang galeri, telah memungkinkan kurator untuk mengembangkan proyek web yang menggantikan kanon dan logika yang diusulkan oleh sistem seni yang dilembagakan dan memberi kehidupan pada cara-cara baru mengalami seni digital dan produksi artistik.

Saya memulai pencarian saya untuk silsilah dengan membangun penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dietz, Paul dan Dekker yang telah disebutkan, di mana saya memasukkan karya Lichty (2002) dan diskusinya tentang mode kurasi terdesentralisasi yang diaktifkan web, serta Analisis Cook dan Graham (2010) tentang perubahan-perubahan yang dialami karya kuratorial dalam menanggapi pameran media seni rupa baru. Metode yang saya gunakan untuk menganalisis studi kasus menyatukan pemahaman saya tentang pameran berbasis web dengan karya teoritis Berry (2001), Goriunova (2012) dan Miranda (2009, 2013). Sementara

penelitian Berry penting karena pemahamannya tentang bagaimana jaringan komputer memengaruhi keunikan dan aura sebuah karya seni dan hubungannya dengan tempat pameran, Goriunova (2012) memberikan kerangka kritis untuk membahas platform seni—secara teoritis dan teknis—sebagai ruang untuk produksi artistik. Berkaitan dengan yang terakhir, Miranda (2009, 2013) menyajikan penjelasan yang diperluas pemahaman tentang platform web dengan melampaui pertentangan antara situs produksi dan tampilan online dan offline, menekankan bahwa, meskipun ini bersatu, masing-masing mempertahankan status spesifiknya. Karena pemetaan parsial bidang ini, penelitian saya juga didasarkan pada wawancara dengan beberapa kurator studi kasus yang dibahas di bawah ini, seperti van den Eeden (2014), Sakrowski (2013), Storz (2014) dan Young-Hae Chang Heavy Industry (2019) untuk memahami maksud dan pekerjaan kuratorial .

Dari database hampir 200 pameran dan proyek berbasis web yang saya kumpulkan selama bertahun-tahun, pilihan studi kasus yang dikaji dalam studi ini ditentukan oleh tiga faktor kunci, satu teknis, satu historis, dan satu kontekstual. Secara teknis, pilihan saya mencerminkan perbedaan yang saya buat antara kurasi online dan kurasi di web. Dalam hal ini saya membangun perbedaan Dietz (1998) antara memahami "pameran yang dirancang untuk online" dan yang mengoperasikan "pemformatan ulang" materi yang disajikan dalam konteks galeri dengan maksud untuk memberikan lebih banyak informasi atau "menambah" pemirsa ' pengalaman. Kurasi di web, bagi saya, adalah bagian dari kurasi online, di mana saya memahami yang pertama sebagai pendekatan khusus situs untuk mengkurasi pameran berbasis web yang memungkinkan cara-cara baru untuk memproduksi dan menampilkan seni digital. Sementara kurasi di web, pada intinya, menanggapi karakteristik media web, alat dan antarmukanya, kurasi online terkait dengan praktik yang berasal dari menampilkan koleksi museum dan galeri secara online. Ini berkisar dari pendekatan eksperimental proyek Smithsonian's Revealing Things (1998) hingga dokumentasi langsung pameran museum dari proyek Google Arts and Culture (2011-sekarang), dan sekarang termasuk tampilan materi visual yang awalnya tidak dimaksudkan untuk konsumsi online. . Secara historis, saya memilih studi kasus sesuai dengan cara merespons, khususnya situs, terhadap perubahan yang dibawa oleh teknologi web dalam penerbitan dan pendistribusian sejak ketersediaan web untuk publik dan komersialisasi yang cepat.

Oleh karena itu, setelah secara singkat memperkenalkan platform internet awal berbasis teknologi Bulletin Board System<sup>4</sup> , seperti ARTEX (1980), saya membahas proyek kuratorial yang merangkum eksperimen tahun 1990-an dengan browser web, seperti da'web (1995). Saya kemudian beralih ke proyek kuratorial yang menanggapi platformisasi web yang terjadi dengan Web 2.0, mengusulkan contoh yang menyoroti minat kurator yang meningkat untuk bereksperimen dengan layanan siap pakai, seperti CuratingYouTube (2007– sekarang) dan # exstrange (2017), sementara juga menunjukkan minat yang berkelanjutan dalam mengkurasi konteks untuk menampilkan seni di platform yang dipesan lebih dahulu. Saya menutup

periodisasi ini dengan garis besar tren yang muncul dari penggunaan web kuratorial saat ini, yang melihat lahirnya proyek-proyek seperti cointemporary (2014) yang diaktifkan blockchain dan kecenderungan untuk menciptakan platform yang mencerminkan konteks sosio-teknis dari web. Secara kontekstual, saya fokus pada proyek—seringkali dirancang oleh kurator independen—yang berkembang dari dalam sistem seni rupa kontemporer karena tujuan studi ini juga untuk menekankan cara menghidupkan model pameran dan mekanisme tampilan baru. Ketertarikan saya sebenarnya terletak pada pemahaman bagaimana kurator yang beroperasi di lingkungan online telah menghasilkan sistem produksi artistik terdistribusi yang, dengan menanggapi perubahan teknologi web, memelihara penciptaan seni digital khusus situs, mode keterlibatan audiens yang berbeda dan kritik dari kanon dunia seni yang dilembagakan.

Meskipun studi ini beroperasi sebagai catatan sejarah berdasarkan pengkategorian dan membandingkan proyek kurator lain, pemahaman saya tentang bidang kurasi di web berasal dari pendekatan berbasis praktik untuk menjelajahi bidang ini. Saya melihat karya kuratorial saya (or-bits.com dan #exstrange pada 2017) terjalin dengan penelitian saya dalam proses “berpikir melalui praktik.” (Duxbury dkk. 2008).

## **B. Domain dan Karakteristik Kurasi di Web**

Sejak web dibuat tersedia untuk umum (1991), dan dengan adopsi yang sangat luas pada tahun 2000-an, kurator semakin menggunakannya sebagai alat pameran, memicu evolusi pendekatan kuratorial untuk menugaskan, menampilkan dan mendistribusikan seni. Namun, sejarah seperti itu terfragmentasi. Setelah diskusi yang subur oleh seniman dan kritikus media tentang produksi online dan budaya internet (kritik bersih) dari pertengahan 1990-an hingga awal 2000-an, jeda kritis terjadi hingga hampir akhir 2000-an, di mana wacana mulai fokus pada seni berbasis web (lebih dimaksudkan sebagai seni berbasis layar dan sebagai bagian dari seni media) dan hanya segelintir kritikus yang membahas produksi kuratorial di lingkungan online.<sup>5</sup> Ini, dipasangkan dengan fakta bahwa hanya sedikit inisiatif kearsipan yang ada, seperti sebagai Rhizome ArtBase dan net.artdatabase, yang berfokus terutama pada pelestarian net.art<sup>6</sup> dan karya seni berbasis web (Ghidini 2019) menghasilkan kekosongan dalam wacana kritis tentang kurasi pameran berbasis web. Selain itu, sementara kurasi di web mendapatkan kembali minat kritis bahkan dalam publikasi non-spesialis dengan massifikasi teknologi, diskusi sebagian besar berpusat di sekitar kualitas kewirausahaannya, hanya menekankan kemampuan kurator untuk “menciptakan dan mengakses audiens sendiri (sebagian besar dipimpin oleh rekan sejawat)” (Allen 2013) dan untuk melewati hierarki dunia seni yang dilembaga. Perspektif arus utama seperti itu, disandingkan dengan banyak diskusi tentang mempopulerkan kurasi di majalah, surat kabar, dan blog—seperti “di era media sosial, setiap orang adalah kurator (atau setidaknya menurut )” (South by Southwest, 2014)<sup>7</sup>—membatasi kemungkinan untuk melihat bidang karya ini dengan pandangan baru dari

bidang studi kuratorial. Pernyataan-pernyataan yang tersebar luas ini justru seringkali hanya mengacu pada kegiatan seleksi dan penataan kuratorial, mengabaikan kerja mediasi para kurator.

Dengan menyematkan analisis kurasi di web dalam konteks perkembangan teknologi dan dampaknya terhadap produksi, distribusi, dan komunikasi, studi ini mengidentifikasi lintasan sejarah untuk membahas model kuratorial utama dan format pameran. Tujuannya adalah untuk menyoroti bagaimana, dengan massifikasi web, pameran yang berkembang dari ruang yang menampilkan seni khusus web ke platform yang memelihara produksinya dan berbagai mode keterlibatan audiens—seringkali menawarkan kritik terhadap teknologi yang sama yang diadopsi oleh kurator .

Secara silsilah, lintasan semacam itu juga menyoroti bagaimana jenis karya kuratorial ini mencerminkan dampak sosial budaya dan ekonomi dari alat dan layanan berbasis web, dan telah memfasilitasi produksi seni digital, yang tidak peduli dengan teknologi web sebagai sebuah medium itu sendiri tetapi dengan konteks produksinya.<sup>8</sup> Seperti yang akan muncul dari analisis proyek-proyek pameran yang dibahas di bagian berikutnya, hal ini terlihat dari cara kurator mengembangkan berbagai mode penggunaan alat web dan platform untuk menampilkan seni digital. Misalnya, dengan bertambahnya jumlah layanan web di tangan kurator, pameran berkembang dari menjadi wadah yang memvalidasi seni menampilkannya (budaya tandingan tahun sembilan puluhan), ke platform yang memelihara berbagai cara memproduksi seni yang menanggapi mode penciptaan, penerbitan, dan distribusi yang dimungkinkan oleh teknologi web ( Web 2.0)—seringkali mengusulkan alternatif untuk kanon dunia seni yang dilembagakan . Pada saat yang sama , penelitian ini berpendapat bahwa kurasi di web adalah "peka konteks" (Lind 2013) dengan cara yang sama di mana karya seni digital "tergantung konteks" (Paul 2006), dan oleh karena itu terhubung dengan praktik sejarah yang telah "mengubah media komunikasi menjadi media seni " (Chandler dan Neumark 2005) dan menjauh dari wacana media dan situs-spesifik. Fakta ini membuka bidang kuratorial untuk perspektif yang berkaitan dengan studi media dan budaya digital.

Dalam hal karakteristiknya, kurasi di web melibatkan kalibrasi ulang tugas pemilihan, pengorganisasian, pameran dan pengarsipan, serta mediasi antara karya seni dan audiens, seperti yang biasanya terjadi saat kurasi offline. Jika Paul (2006) mendefinisikannya sebagai "rekonfigurasi" peran kuratorial, di mana kurator harus "beradaptasi dengan tuntutan seni", penelitian ini melihat bagaimana karya kuratorial telah berubah sesuai dengan pemahaman kurator sendiri tentang teknologi. diadopsi untuk proyek . Berbeda dengan kurasi pameran galeri, misalnya, kurasi pameran berbasis web memerlukan pembuatan kerangka dan struktur operasional—situs web—yang harus disesuaikan dengan karya kurator dan produksi artistik (Ghidini 2015). Karena web adalah alat yang berfungsi secara bersamaan sebagai media produksi, tampilan, dan distribusi,<sup>9</sup> kerangka kerja operasional ini sering bertindak sebagai platform dengan banyak fungsi yang meminta kurator untuk menanggapi "interaktif", "modular",

"variabel", ( Paul 2006) dan sifat distributif medium. Studi ini juga menunjukkan bagaimana kurator yang beroperasi di lingkungan online mulai merespons "kondisi partisipatif" Web 2.0 dengan membuat proyek yang membahas peningkatan "superposisi simultan ruang nyata dan virtual" (Miranda 2013) dengan cara yang membebaskan pameran dari konvensi galeri dan ruang museum. Bahkan, kurasi di web perlu merefleksikan ekologi dari teknologi yang diadopsi; yaitu, untuk memahami situs web bukan sebagai "objek statis dan mandiri, melainkan sebagai ekosistem yang dihuni dan dibentuk oleh pihak ketiga melalui berbagai interaksi antara objek (situs web) dan konteksnya yang lebih besar (web)" (Helmond 2015). Dalam hal ini, untuk membahas kurasi di web hari ini, perspektif Goriunova (2012) melihat platform web sebagai " proses akar rumput dan terbuka daripada sekumpulan objek" dan sebagai ruang yang "berfokus pada jenis praktik budaya tertentu" adalah metode observasi yang berguna. Membandingkan bidang pekerjaan ini dengan kurasi di galeri, atau menekankan "kekurangan perhatian yang terkenal"<sup>10</sup> (Stallabrass 2003) dari penampil online dibandingkan dengan penonton galeri, tidak berguna dengan sendirinya. Sebab, ini merupakan perbandingan yang tidak mencakup analisis komprehensif ruang kontekstual di mana kurator beroperasi secara online. Sebaliknya, ini mengharuskan kita untuk merangkul analisis kondisi konteksnya, yang dipahami sebagai ekologi. Hal ini tidak hanya menyangkut fakta bahwa kurator beroperasi dalam "jaringan kontekstual" di mana "setiap orang terlibat dalam proses berkelanjutan untuk menciptakan konteks dan mengontekstualisasikan kembali" (Paul 2009), atau bahwa "menghasilkan konteks sebuah karya seni" ( Cook 2004), itu juga menyangkut fakta bahwa beroperasi dengan cara yang menanggapi logika platform, penggunaannya, dan tempatnya dalam sejarah massifikasi cepat web dan layanannya.

Seperti yang akan muncul dari lintasan sejarah yang diuraikan di bawah ini, kurasi di web mengusulkan mode kerja dan pameran di mana, di satu sisi, peran kurator adalah "pembangun platform, filter, penerjemah, konteks dan penyedia layanan" dan "sebuah simpul berjejaring dengan orang lain"<sup>11</sup> (Cook dan Graham 2010) dan di sisi lain, pameran menjadi platform untuk merefleksikan perubahan sosial budaya dan ekonomi yang dibawa oleh industri perangkat lunak dan layanannya.

### **C. Silsilah Kurasi di Web dan Konteks Teknologinya**

Cara teknologi web berkembang sejak tahun 1991 dan telah diadopsi oleh penggunanya berjalan paralel dengan cara kurator mengembangkan pendekatan yang berbeda untuk mengkurasi pameran di web. Periodisasi yang diusulkan di bagian ini mengikuti komersialisasi teknologi untuk menyoroti bagaimana massifikasi layanan penerbitan dan distribusi berbasis web telah mengubah tidak hanya cara seni berbasis web dipamerkan dan dikontekstualisasikan, tetapi juga cara itu diproduksi oleh seniman, yang dialami oleh penonton, dan bagaimana hal itu ada dalam kaitannya dengan sistem seni rupa kontemporer yang dilembagakan. Setelah eksplorasi awal jaringan internet sebagai simpul untuk

komunikasi dan berbagi oleh seniman yang tertarik pada budaya internet (lihat Bagian 3.1), budaya tandingan tahun sembilan puluhan melihat pertumbuhan eksperimen artistik dan kuratorial dengan browser web (lihat Bagian 3.2). Meskipun teknologi masih membutuhkan keahlian khusus, pengembangan platform yang memelihara dan menampilkan seni berbasis web, seperti da'web, memungkinkan seniman yang tidak memiliki keterampilan teknis untuk menjelajahi web sebagai media baru produksi artistik. Karena platform ini mulai menjadi lebih 'dapat dijelajahi' berkat penyederhanaan antarmuka, yang menjadi lebih visual, audiens seni di lingkungan online berkembang melampaui kelompok khusus dan paham teknologi. Dengan platformisasi web pada dekade pertama tahun 2000-an (lihat Bagian 3.3), kesenjangan antara teknologi dan pengguna semakin berkurang. Layanan penerbitan siap pakai, saluran penyiaran, dan media sosial memasuki kehidupan sehari-hari banyak orang. Skenario ini menghasilkan perubahan besar dalam produksi, tampilan, dan keterlibatan dengan seni di lingkungan online, yang semakin ditandai dengan keterjeratan antara konsumsi dan produksi, serta budaya dan hiburan. Upaya kuratorial dan artistik yang bertujuan untuk mengeksplorasi mode komunikasi dan penerbitan baru yang dimungkinkan oleh teknologi berkembang pesat, seperti dalam kasus Surf Clubs dan CuratingYouTube. Audiens menjadi siapa saja yang dapat mengakses komputer atau perangkat pintar dengan koneksi internet. Ini membantu pengembangan platform dengan berbagai fungsi di mana kurator, sebagai mediator, menyiapkan ruang tidak hanya untuk menampilkan seni khusus web tetapi untuk merancang mode baru keterlibatan audiens, dan mengkritik kanon wacana seni tradisional dan yang sama. teknologi yang diadopsi untuk proyek. Website mulai semakin dipahami sebagai ruang yang ada melalui berbagai interaksi dengan konteks yang lebih luas (Helmond 2015), yaitu online maupun offline. Dengan "jaringan jaringan" saat ini yang terbuat dari aplikasi dan layanannya, menggunakan definisi Trebor Scholz (Sifry 2016), pemahaman ini menjadi lebih jelas. Kurator menanggapi fakta bahwa web bahkan lebih dekat dengan ruang yang diwujudkan dengan menjadi enabler proyek yang menawarkan kritik (dan juga alternatif) konteks yang lebih besar di mana teknologi yang eksplorasi dengan proyek ada, seperti Art Micro Patronase dan #exstrange. Periodisasi ini, oleh karena itu, menyoroti bagaimana perkembangan web telah menawarkan kepada kurator berbagai landasan teknis dan sosial budaya untuk mengeksplorasi praktik pembuatan pameran, alasan yang telah membuka cara baru untuk melihat pameran sebagai sistem produksi, tampilan, distribusi, dan kritik.

#### **D. Internet: Eksperimen dengan Jaringan sebagai Pembukaan World Wide Web**

Eksperimen dengan jaringan yang mendahului ketersediaan web untuk publik sebagian besar merupakan upaya artistik yang menjelajahi internet sebagai media komunikasi baru. Setelah DARPA (Defence Advanced Research Projects Agency) mengembangkan ARPANET (1969), yang memungkinkan komunikasi jarak jauh melalui jaringan komputer, seniman dan kolektif seni, paling sering bekerja sama dengan kritikus, ahli teori dan teknolog, memprakarsai

proyek yang mengeksplorasi peluang artistik baru yang timbul dari operasi . dalam lingkungan jaringan. Namun, teknologi meminta keterampilan dan perangkat keras khusus (melakukan tugas memerlukan baris perintah yang diketik pengguna di layar yang tidak dimediasi oleh antarmuka visual). Oleh karena itu, seniman menghidupkan lingkungan online yang beroperasi sebagai platform layanan. Penekanan tidak hanya pada eksplorasi teknologi, tetapi juga pada membahas budaya internet dan “berbagi ruang server untuk menampung dan menyebarkan pekerjaan” terlepas dari infrastruktur yang ada (Cook dan Ghidini 2015). Dunia seni rupa sebenarnya belum tertarik untuk mendukung dan menampilkan seni berbasis internet.<sup>12</sup> Hal ini menghidupkan pemahaman yang berorientasi komunitas tentang internet, dilihat sebagai peluang kepentingan di luar hierarki peran dan ruang sistem . dari galeri dan museum.

Salah satu contoh pertama dari pemahaman internet dalam kaitannya dengan penciptaan platform teknis adalah ARTEX (Sistem Pertukaran Elektronik Artis). Dibuat oleh IP Sharp Associates (sebuah organisasi yang diprakarsai oleh Robert Adrian, Bill Bartlett dan Gottfried Bach di Wina, Austria) pada tahun 1980, proyek ini didefinisikan sebagai “program pertukaran seni elektronik antarbenua, interaktif, yang dirancang untuk seniman dan siapa pun yang tertarik kemungkinan alternatif menggunakan teknologi baru.” ARTEX memungkinkan terciptanya jaringan artistik internasional dan, yang paling penting, proyek artistik berdasarkan gagasan pertukaran online yang ada 'melalui' teknologi yang diadopsi. Contoh kasus adalah *La plissure du texte* (1983) oleh Roy Ascott, yang mengeksplorasi kemungkinan seni telematika dan kepenulisan non-hierarkis dengan cara yang mengetahui pola komunikasi platform media sosial di akhir 2000-an (Gambar 1) . Proyek, yang dirancang untuk pameran *Electra* yang dikuratori oleh Frank Popper di Musée d'art moderne de la Ville de Paris, didefinisikan oleh penulisnya sebagai "dongeng planet". Selama tiga minggu, masukan awal Ascott (“Once upon a time...”) berkembang menjadi narasi melalui kontribusi peserta yang, dengan hadir di salah satu dari empat belas node yang didirikan di seluruh dunia (dari Prancis, Inggris dan Belanda, hingga Australia, Hawaii, dan Amerika Serikat), ditambahkan ke cerita dengan mengikuti serangkaian instruksi.

Ini menghasilkan "proyek mendongeng asinkron" kolaboratif yang dikembangkan secara online dan ada di lingkungan yang terbuat dari server, komputer, dan orang-orang. Proyek berbasis proses ini, yang jejaknya hanya di galeri adalah print-out dari pertukaran, menawarkan pemahaman seni di internet sebagai bentuk seni yang secara inheren berbeda dari objek yang didefinisikan, dikarang, dan unik yang disajikan di ruang galeri<sup>13</sup>—menampilkannya untuk audiens tidak diperlukan untuk pembuatannya. ARTEX dan inisiatif berbasis di Amerika Serikat kemudian seperti *Art Com Electronic Network* (1986) dan *artnetweb.com* (1993–2000) penting karena memperkenalkan gagasan platform seni sebagai lingkungan online terbuka yang berfungsi sebagai simpul untuk produksi karya seni di luar dunia seni institusional.

Contoh lain dari pemahaman masyarakat tentang teknologi adalah Cybercafe (1994) oleh seniman Heath Bunting, layanan BBS-enabled untuk seniman, kritikus, hacker dan teknolog. Fokus proyek ini adalah untuk memfasilitasi pengembangan komunitas minat melalui pertukaran ide dan materi artistik oleh anggota Cybercafe, di antaranya adalah Rachel Baker, Minerva Cuevas, dan Marc Garrett—yang kemudian terus bekerja dalam konteks internet dan budaya digital. Fokusnya adalah pada jenis komunikasi yang langsung<sup>14</sup>, terbuka untuk semua anggota, dan menjalin ikatan antar individu—baik secara langsung atau virtual—dengan cara yang “didistribusikan jauh dari pusat” (Chandler dan Neumark 2005) dan yang intinya bukanlah produksi seni untuk dipamerkan di ruang galeri.

Terlepas dari upaya ini, yang juga termasuk komisi berbasis web pertama oleh Guggenheim pada tahun 1998 (pertunjukan Brandon selama setahun oleh seniman Shu Lea Chang), keengganan untuk mempertimbangkan web sebagai ruang seni yang independen dari hubungan dengan galeri dan sebagai konteks di mana peran kurator dalam memproduksi dan mengarsipkan karya seni masih tersebar luas. Contohnya adalah Documenta X (1997) yang dikuratori oleh Catherine David di Kassel (Jerman). Kurator, sebenarnya, menugaskan Simon Lamunière untuk menyelenggarakan pameran net.art baik di situs web yang sengaja dibuat maupun offline. Alasan mengapa contoh ini penting adalah dua kali lipat. Pertama, kurator lebih menonjolkan pameran offline (The Hybrid Workspace), yang merupakan tampilan kantor di mana karya seni “disajikan sebagai objek. (Bosma 2011, hlm. 152) di lingkungan yang tidak banyak bicara tentang seni. Kedua, memutuskan untuk menghapus situs web di akhir acara lima tahunan tersebut. Ini menunjukkan bagaimana David dan Lamunière gagal memahami karakteristik net.art, keaktifannya, interaktivitas dan temporalitasnya, dan fakta bahwa itu adalah bentuk seni khusus untuk lingkungan online, yang merupakan konteks tampilan 'alami'. Fakta bahwa tidak seorang pun, selain salah satu seniman yang berpartisipasi<sup>18</sup>, berpikir untuk melestarikan proyek dengan mengarsipkannya juga menunjukkan ketidaksiapan institusi dan kurator untuk menjalankan peran sebagai mediator di dan untuk web.

Dalam skenario ini, sebagian besar senimanlah yang membangkitkan “kesadaran media” tentang seni dan praktik , dan menciptakan ruang untuk memamerkan dan mengarsipkan seni berbasis web . Contohnya adalah Olia Lialina yang meluncurkan Art.Teleportacia (1999–sekarang) sebagai situs pribadi yang juga menawarkan parodi dari dunia seni mainstream. Bertindak sebagai perusahaan, pada kenyataannya, Art.Teleportacia menawarkan "karya net.art sesuai permintaan melalui Internet" (Lialina 2013) (pertengahan 1990-an adalah waktu pasar online pertama, seperti Amazon, eBay, dan Craigslist) , termasuk layanan seperti sertifikasi dan esai kritis untuk mengautentikasi dan menguatkan nilai yang dapat dipasarkan dari karya seni seniman itu sendiri. Dalam etos yang sama, seniman Kiran Subbaiah mengadopsi layanan web-hosting gratis Geocities (diluncurkan pada tahun 1995) untuk membuat situs web pribadi, geocities.ws/antikiran (Gambar 4). Namun, karena ia bekerja dari konteks geografis di mana seni digital dan media baru memiliki sedikit eksposur

dan sedikit anggota, 19 seniman menggunakan layanan ini sebagai cara untuk bereksperimen dengan ide-ide artistiknya, berkomunikasi dengan audiens internasional, dan belajar dari rekan-rekan (Maithani 2015). Situs web Subbaiah juga merupakan contoh pemanfaatan layanan yang ada untuk memamerkan dan mendistribusikan karya seni berbasis web yang terlepas dari sosok kurator—sebuah gerakan yang menjadi kunci bagi kurator untuk memamerkan konten berbasis web di lingkungan Web 2.0.

Karya kurator independen yang akan dibahas di bawah ini menunjukkan bagaimana, dengan komersialisasi web, pameran berbasis web menjadi sistem produksi dan tampilan seni digital yang menggabungkan banyak fungsi, yang seringkali berasal dari merampas (dan mengganggu) ) pola komunikasi, format penerbitan dan mode distribusi yang dimungkinkan oleh teknologi web pada pertengahan 2000-an.

#### **E. Kurasi melalui Platform Penerbitan: Dari Blog ke Tampilan Visual**

Pada awal 2000-an, jumlah blog pribadi, dengan komunikasi gaya buku harian, tag untuk mengindeks konten, dan umpan untuk melacak pembaruan yang sering dilakukan pengguna, mulai tumbuh secara luas. Ini mengkonsolidasikan format khusus untuk menerbitkan konten online, pos. Dengan diperkenalkannya alat seperti komentar pada pertengahan 2000-an, blog juga mulai memperoleh fungsi sosial. Komentar itu, pada kenyataannya, membantu membangun hubungan di antara blogger dan antara blogger dan pembaca. Karena itu, seniman dan kurator segera mulai mengadopsinya untuk proyek . Tahun-tahun itu ditandai dengan investigasi terhadap produksi seni digital di lingkungan online yang didasarkan pada adopsi atau peniruan mekanisme platform penerbitan. Proyek-proyek yang dianalisis di bawah ini mengusulkan model kurasi di web yang sesuai dengan penggunaan alat web yang umum. menggunakan reposting dan tagging sebagai mekanisme kuratorial untuk menghidupkan platform seni berdasarkan upaya kolektif, dan di mana batas- batas antara peran seniman, kurator, pengarsip dan pengguna kabur bersama.

Salah satu adopsi pertama blog sebagai media untuk produksi artistik dan memelihara komunitas seniman terjadi dengan Klub Selancar dari Nasty Nets (2006) hingga Loshadka (2009– 2014).<sup>22</sup> Dicitrakan oleh eksplorasi materi budaya yang dihasilkan internet (File GIF dan .swfs), keberadaannya di lingkungan online, dan tampilannya di ruang yang melegitimasi nilainya (galeri), proyek-proyek ini mengusulkan pendekatan kurasi yang kolektif, informal, dan diskursif. menggunakan format posting dan repost untuk menghasilkan rantai produksi dan cara kerja online yang mengarah definisi seni dan praktik pasca internet.<sup>23</sup> Jika Club Internet (2008–2009) oleh seniman Harm van den Dorpel menyelidiki gagasan ini dengan mengadakan pameran yang dikuratori oleh berbagai anggota seniman (seperti , Tag Team Guthrie Lonergan dan Constant Dullaart's KISS), Dump.FM oleh seniman Ryder Ripps, Scott Ostler dan Tim Baker dioperasikan sebagai "ruang obrolan berbasis gambar untuk komunikasi waktu nyata" (Howard 2010). Meskipun proyek-proyek ini berasal dari karya kolektif seniman, juga

bertindak sebagai kurator dan kritikus dan bersama kritik pemahaman hierarkis ruang online dan offline oleh institusi menjadi arus utama. Bahkan juga beroperasi dengan mempresentasikan karya yang dihasilkan secara online di ruang galeri, seperti pameran DUMP.FM IRL (2010) yang dikuratori oleh Lindsay Howard di 319 Scholes di New York dan Surfing Club (2010) oleh Raffael Dörig di plug.in di Berlin. Cara berpindah antara lingkungan online dan offline jauh lebih cair daripada eksperimen tahun 1990-an, pada kenyataannya semakin melihat sebagai dua bidang yang secara konseptual dan praktis terhubung, dan sebagai cara untuk bereksperimen dengan membuat seni yang "bermutasi ke," sebuah dipasang di, "konvensi dunia seni" (McHugh 2011). Dalam hal ini, proyek-proyek ini menjadi platform untuk produksi dan distribusi karya seni yang diciptakan oleh minat masyarakat yang menggunakan pola komunikasi informal lingkungan online sebagai cara untuk mengaburkan batas antara budaya rendah dan tinggi.

Reposting dan tagging menjadi mekanisme kuratorial yang diadopsi oleh beberapa kolektif seniman lain yang bertindak sebagai kurator. VVORK (2006–2012), didirikan oleh Aleksandra Domanovic, Christoph Priglinger, Georg Schnitzer dan Oliver Laric, menggunakan blog sebagai situs untuk mengeksplorasi ide-ide artistik<sup>24</sup> dan proses legitimasi seni (Gambar 6 dan 7). Tidak berfokus pada komisi tetapi pada penciptaan kelompok visual asosiatif dari gambar yang ditemukan di internet (kebanyakan dokumentasi karya seni), VVORK adalah contoh penggunaan fungsi web untuk menantang kategori yang secara konvensional digunakan untuk mengklasifikasikan seni—tag berkisar dari "abstrak" dan "hitam dan putih", menjadi "perabotan" dan "tanaman". Jika tantangan kategori mirip dengan Runme, yang membedakan kedua proyek adalah bahwa VVORK memulai refleksi baik pada lingkungan visual internet yang semakin meningkat (Tumblr, platform micro-blogging, yang menjembatani sifat blog yang sebagian besar berbasis teks dan lingkungan platform media sosial yang sebagian besar berbasis gambar, dirilis pada 2007) dan tentang peran kunci dari posting ulang dalam menciptakan persetujuan publik—kurator dari definisi seni dan praktik pasca internet.<sup>23</sup> Jika Club Internet (2008–2009) oleh seniman Harm van den Dorpel menyelidiki gagasan ini dengan mengadakan pameran yang dikuratori oleh berbagai anggota seniman (seperti, Tag Team Guthrie Lonergan dan Constant Dullaart's KISS), Dump.FM oleh seniman Ryder Ripps, Scott Ostler dan Tim Baker dioperasikan sebagai "ruang obrolan berbasis gambar untuk komunikasi waktu nyata" di seluruh dunia juga menggunakan VVORK sebagai database untuk melakukan penelitian tentang seniman baru dan estetika tren (Slocum 2016). Ini mengusulkan suatu bentuk historisasi kolektif yang mempertanyakan peran kurator dan kritikus seni profesional sebagai pemberi nilai. Mirip dengan Surf Club, VVORK juga aktif di ruang offline. Namun fokus bukan pada penerjemahan karya seni untuk lingkungan offline tetapi pada perluasan minat kuratorial di luar platform. Misalnya, Variety Evening at the New Museum di New York adalah acara yang mengeksplorasi kemungkinan "menggambarkan bentuk-bentuk plastik" melalui pertunjukan" dan yang tujuannya adalah untuk "menghadirkan bentuk tertentu

dari kehadiran protagonis ke tubuh kurator." Ini, selain menunjukkan bagaimana batas konseptual antara ranah online dan offline mulai memudar, menunjukkan bagaimana platform seni mulai memasukkan fungsi kuratorial yang berbeda.

Apa yang juga penting tentang proyek-proyek ini adalah bahwa mengusulkan interpretasi yang berbeda tentang apa yang merupakan seni digital, mengedepankan bahwa kekhususannya tidak hanya terkait media tetapi "tergantung konteks," (Paul 2006) dan yang dokumentasinya sering "lebih luas". membubarkan objek itu sendiri." (McHugh 2011). lihat karya seni dan koleksi masing-masing (disimpan di brankas yang aman) di layar .30 Dalam etos yang sama, namun menggunakan teknologi blockchain, platform online "yang dikelola artis, dikuratori, dan dikosongkan" (2014–2015), didirikan oleh Andy Boot dan Valentine Ruhry di Wina (Austria), menawarkan karya seni yang dapat dibeli dengan harga Bitcoin tetap selama 10 hari pameran satu karya seni. Menggunakan ascribe.io (layanan yang didirikan oleh Masha McConaghy untuk memungkinkan seniman mendaftarkan karya seni ke dalam blockchain), kurator bertujuan agar platform tersebut menjadi "internet ruang yang sebenarnya" yang daripada berfokus pada penciptaan kelangkaan akan berfokus pada " nilai ruang web [ ]" (Lopez 2016)—pengembangan yang lebih komersial dari eksplorasi artistik sebelumnya ke dalam proses penetapan nilai seni berbasis web melalui penggunaan URL unik.<sup>31</sup> Bahkan jika kedua inisiatif menggunakan platform untuk jasa ulang transaksi Di luar sistem tradisional dunia seni, karya-karya menceritakan tentang perubahan pemahaman tentang web. Web, di sini, dilihat sebagai saluran distribusi yang dapat dimonetisasi daripada media yang terbuat dari banyak media dan fungsi yang memungkinkan produksi dan distribusi seni digital responsif terhadap konteks teknis dan sosial budaya di mana ia ada.

Terlepas dari lingkungan yang semakin komersial di mana seni digital ada dan seniman beroperasi, kurator independen telah mengembangkan model pameran baru yang menawarkan alternatif penting untuk mode produksi, berbagi, dan mengakses seni yang didukung teknologi. Ruang pameran online Art Micro-Patronage (2011–2012), misalnya, menghidupkan platform seni kolektif untuk menciptakan pasar otonom berdasarkan strategi produksi dan kerja sama baru. Didirikan oleh The Present Group (Eleanor Hanson Wise dan Oliver Wise) di Oakland (AS), Art Micro-Patronage menyelenggarakan pameran kelompok seni digital yang diselenggarakan oleh kurator dan seniman yang diundang di platform , seperti Psikogeografi oleh seniman Andrew Venell dan CREAM oleh Lindsay Howard. Para kurator mengembangkan sistem mikro-pelindung seni digital dengan mendorong para penonton pameran untuk "mengasosiasikan apresiasi terhadap karya-karya dengan nilai uang kecil" (The Present Group 2011). Dalam hal ini, platform tersebut menghasilkan sistem produksi artistik terdistribusi yang, melalui pameran, mengkritisi peran seniman digital di pasar dan peningkatan komersialisasi seni digital. Proyek selanjutnya, #exstrange (2017), yang saya kurasi dengan seniman Rebekah Modrak, menggunakan eBay sebagai situs produksi, display,

dan distribusi karya seni untuk mengeksplorasi jenis pertukaran seni dan budaya yang dapat terjadi di pasar online.

Seniman dan desainer yang bekerja di berbagai media—dari seni digital, patung, hingga pertunjukan—diundang untuk berpartisipasi dan menciptakan karya seni khusus untuk eBay, sebuah karya seni sebagai lelang yang menggunakan daftar eBay sebagai bahan konstitutifnya untuk teks deskriptif, gambar, harga, dan kategori. Karya seni disajikan sebagai lelang tujuh hari masing-masing di berbagai situs web eBay nasional, dan dapat ditemukan di antara beberapa kategori penjualan eBay meskipun menggunakan tagar #exstrange dalam judulnya. Selama empat bulan pameran, #exstrange menghidupkan strategi kolektif produksi, pertukaran, dan komunikasi online di mana narasi kuratorial dikembangkan melalui intervensi seniman, pemirsa, kolektor, dan peneliti, serta tamu-tamu. kurator diundang untuk merancang pameran sendiri dalam kerangka proyek. Dengan mengikuti serangkaian instruksi, siapa pun dapat berpartisipasi dalam pertunjukan atau memposting lelang secara mandiri, dan beberapa aksi dan kolaborasi kelompok terbentuk di sekitar lokasi tertentu di seluruh dunia. Dengan cara ini, #exstrange tidak hanya menyoroti mekanisme perdagangan online, tetapi juga mengeksplorasi hubungan antara nilai seni, budaya dan moneter dan cara penempatannya terkait dengan antarmuka yang dibangun dari layanan komersial.

Dengan pemahaman tentang web sebagai alternatif ruang produksi seni rupa yang tidak memiliki rumah di galeri dan museum, para kurator tersebut mulai berperan sebagai simpul distribusi, mendukung pertukaran dan kritik atas pengabaian dunia seni institusional terhadap net.art dan karya seni berbasis web sebagai seni dalam hak sendiri—seperti dalam contoh da'web dan kemudian Runme. Dengan Web 2.0 dan munculnya platform untuk penerbitan sendiri, web menjadi alat untuk bereksperimen dengan tugas kuratorial seleksi, kategorisasi, tampilan dan kontekstualisasi dan ruang di mana seniman dan kurator mengembangkan wacana tentang produksi artistik online. Kurator—dan kelompok seniman yang bertindak sebagai kurator—semakin mulai memediasi karya seni yang diproduksi di dan melalui web dengan mengontekstualisasikannya dalam kaitannya dengan properti media web, dan sebagai tanggapan atas penggunaan alat web yang populer, sehingga seni merespons konteks produksinya—seperti dalam kasus Surf Clubs, VVORK, dan or-bits.com. Pada saat itu, kurator juga mulai menampilkan karya seni yang dibuat di platform di berbagai ruang untuk mengeksplorasi hubungan antara ranah online dan offline yang pemisahan konseptualnya menjadi semakin kabur. Karena itu, pameran menjadi didistribusikan sebagai bagian dari sistem yang dihasilkan oleh platform yang dikuratori, dan mulai berdampak lebih langsung pada peran seni dan praktik digital di dunia seni arus utama dengan menyusup ke ruang-ruangnya dan menghancurkan galeri tetapnya. konfigurasi. Semakin banyak teknologi web dikomersialkan dan tertanam dalam proses platformisasi yang dipimpin oleh industri perangkat lunak, semakin banyak kurator mulai menyusun proyek yang tidak hanya memelihara bentuk baru produksi artistik dan format tampilan, tetapi juga menanggapi media

massa pada masanya web dan dampaknya pada penciptaan dan berbagi budaya, komunikasi, dan distribusi, seperti dalam contoh CuratingYouTube dan #exstrange.

Format pameran yang dibahas dalam penelitian ini menunjukkan bagaimana kurasi di web telah mendorong, secara langsung atau tidak langsung, wacana tentang seni digital, yang dalam banyak hal telah berkembang melalui pembuatan platform dan menampilkan seni di atasnya. Diskursus semacam itu berdampak pada cara pemahaman seleksi, kategorisasi, dan koleksi dalam konteks sejarah dan kuratorial seni rupa. Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang (dan solusi untuk) menampilkan seni digital secara online dan di galeri, mengontekstualisasikan praktik artistik digital di luar kategorisasi tetap, dan mengarsipkan karya seni yang 'dapat diubah' melalui platform web dan format arsip offline. Proyek-proyek ini juga membuka jalan bagi terciptanya ruang-ruang seni independen yang tidak mengikuti logika pasar seni rupa dan organisasi hierarkisnya, yang menunjukkan sisi berbeda dari karya kuratorial. Kurasi di web sebenarnya adalah praktik yang beserta objek penelitiannya (seni berbasis web) peka konteks dan merespons web tidak hanya sebagai media tetapi sebagai ekosistem yang bersifat sosial budaya, politik, dan sosial. ekonomis. Sebagian besar karya kuratorial yang dilakukan dari awal 2000-an hingga lahirnya web semantik saat ini telah membuka wacana yang melampaui kritik seni kontemporer untuk merangkul refleksi dari peran platform dan layanan digital terhadap penciptaan budaya dan mengakses. Ini telah memberikan bentuk pada sistem pameran diskursif yang mengintegrasikan produksi artistik dan kuratorial dengan penyelidikan studi media dan budaya digital. Banyak dari proyek ini mengusulkan "metode tindakan" (Sakrowski 2013) yang berasal dari penggunaan layanan dan platform siap pakai, serta logika . Melalui ini, kurator mengembangkan strategi untuk merefleksikan produksi massal, konsumsi dan komunikasi yang difasilitasi oleh komersialisasi web.

Untuk menghindari pembahasan bidang karya ini dalam ruang hampa, saya ingin menutup penelitian ini dengan berargumen bahwa penggunaan pameran sebagai situs yang diperluas dengan berbagai fungsi memiliki kemiripan dengan praktik seni radikal generasi 1960-an, seperti karya seniman Roy Johnson dengan seni surat dan Sekolah Korespondensi New York, dan kurator Lucy Lippard dan Seth Sieglaub dengan seni konseptual. Ini adalah praktik yang sebenarnya "mengubah media komunikasi menjadi media seni" (Chandler dan Neumark 2005) untuk menjauh dari wacana menengah dan khusus situs yang berkaitan dengan pameran galeri dan museum. Alberro (2003), misalnya, menggambarkan karya Lippard dan Sieglaub sebagai tanggapan terhadap "mode komunikasi dan distribusi informasi baru, jenis konsumsi baru, ritme perubahan mode dan gaya yang semakin cepat, dan proliferasi beriklan ke tingkat yang belum pernah terjadi sebelumnya."

Karya , mirip dengan Sieglaub dengan *The Xerox Book* (1968) dan Lippard dengan *Numbers Shows* (1969–1974), menciptakan konteks baru untuk menghadirkan dan terlibat dengan seni yang sifatnya tidak sesuai dengan konteks galeri. Lintasan studi lebih lanjut ini

adalah yang melihat kurator sebagai enabler platform untuk produksi artistik, kolaborasi, dan pertukaran yang menggantikan yang diusulkan oleh museum. Sebagai alternatif dari mode yang “ditentukan oleh hegemoni oligarki yang muncul dari pusat-pusat kekuasaan kapitalis, akademik, dan politik” (Lichty 2002) di mana museum berfungsi sebagai “katedral materialis” dengan pendekatan “top-down” terhadap budaya,” cara kerja kuratorial yang muncul dari studi ini adalah yang terdesentralisasi dan mencakup kritik terhadap konteks produksi budaya yang lebih luas.

Masih banyak tantangan yang harus diatasi untuk menguraikan lintasan sejarah kurasi secara komprehensif di web. Jika salah satu masalahnya adalah keberlanjutan proyek-proyek ini, yang seringkali merupakan upaya independen, tantangan lain ditimbulkan oleh kurangnya proyek arsip ad-hoc yang didedikasikan untuk pameran berbasis web yang diperlukan untuk memicu minat dan penelitian lebih lanjut. Terakhir, komersialisasi web yang terang-terangan meminta pengembangan model eksperimen kuratorial yang diperbarui untuk menanggapi jaringan jaringan saat ini, dengan cara yang kritis, daripada berpuas diri , teknologi yang diadopsi.

## F. Ringkasan

Dengan menganalisis serangkaian proyek pameran yang menanggapi perubahan sentral dalam teknologi web sejak diluncurkan ke publik (1991), penelitian ini mengidentifikasi lintasan sejarah untuk membahas evolusi kurasi di web. Evolusi tersebut menyoroti bagaimana kurator telah merancang model pameran yang berfungsi sebagai platform untuk tidak hanya menampilkan seni khusus untuk web, tetapi juga untuk memproduksi dan menyebarkanluaskannya dengan cara yang merespon perkembangan teknologi web—dan dampak sosial budaya dan ekonominya. . Dengan massifikasi alat web, pada kenyataannya, platform ini telah menghasilkan sistem produksi artistik terdistribusi yang bebas dari batasan fisik dan konseptual ruang galeri dan museum. tidak hanya menjadi ruang untuk menampilkan seni, tetapi juga platform yang memelihara produksinya, berbagai mode keterlibatan penonton dan kritik kanon dunia seni yang dilembagakan. Berawal dari keinginan untuk mengurangi fragmentasi historis bidang pekerjaan ini dan pemetaan parsialnya, penelitian ini mengikuti periodisasi yang dimulai dari internet awal, dengan platform yang mendukung BBS seperti ARTEX (1980), untuk memperkenalkan eksperimen tahun 1990-an dengan browser web dan pengembangan proyek seperti da'web (1995). Kemudian terjun ke Web 2.0 ketika, dengan platformisasi teknologi, kurator mengembangkan serangkaian pendekatan untuk mengadopsi layanan web yang ada, seperti dalam contoh CuratingYouTube (2007–sekarang) dan #exstrange (2017). Terakhir, ini menguraikan tren web saat ini, yang melihat kelahiran proyek-proyek seperti blockchain-enabled cointemporary (2014), untuk kemudian menarik kesimpulan tentang relevansi lintasan sejarah ini di bidang studi kuratorial dan produksi berbasis web dan seni digital.

**G. Pertanyaan dan Diskusi**

1. Bagaimana kuratorial berbasis web untuk memproduksi, memajang, dan mendistribusikan karya seni. ?
2. Kesenjangan apa yang menjadikan fakta bahwa pada pertengahan tahun 2000-an terlihat menjamurnya kurasi dalam budaya populer dan hiburan ?
3. Bagaiman kurasi online terkait dengan praktik yang berasal dari menampilkan koleksi museum dan galeri secara online ?
4. Mengapa kurasi di web mendapatkan kembali minat kritis bahkan dalam publikasi non-spesialis dengan massifikasi teknologi, diskusi sebagian besar berpusat di sekitar kualitas ?
5. Apakah kurasi di web mengusulkan mode kerja dan pameran ?

## BAB XV

### KURASI PAMERAN DESAIN

Pokok Pembahasan:

1. Seni Kontemporer menggambarkan karya-karya seniman yang lahir setelah tahun 1945
2. Pasar Seni Rupa memungkinkan analisis komposisi yang lebih mendalam
3. Menambah perkembangan ini dan meningkatkan permintaan akan seni
4. Seni komersial dan mediator seni konseptual mediator seni komersial dan mediator seni
5. Galeri seni berfungsi sebagai penjaga gerbang ke dunia Seni Kontemporer.

Sama dengan tujuan wisata atau perusahaan tradisional selama ekonomi baru, galeri seni saat ini ingin menjajaki peluang baru. Model galeri seni yang ada sudah dipraktikkan sejak berkembangnya pasar seni. Lingkungan pasar yang berubah (yaitu globalisasi, lebih banyak persaingan, format produksi baru, dll.) dan peluang baru (misalnya melalui teknologi baru) menantang model bisnis yang ada. Ini menuntut cara-cara baru dan lebih baik bagaimana menjalankan bisnis di pasar galeri seni.

Singkatnya, konsep model bisnis menghadirkan alat yang unik dan praktis untuk menentukan model bisnis yang lebih baik untuk galeri seni. Hal ini memungkinkan pemeriksaan pasar dan analisis konfigurasi bisnis perusahaan yang bersaing di pasar galeri seni. Ini membantu untuk mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan dan untuk menyelidiki bagaimana perusahaan dapat beroperasi dengan sukses di pasar. Selain itu, model tersebut sering diuji di dunia nyata. Akibatnya, kami yakin bahwa temuan model tersebut jelas praktis. Ini akan membantu pengelola galeri seni untuk menarik kesimpulan darinya. Terakhir, penerapan konsep model bisnis tidak hanya membantu pengelola galeri seni. Aplikasi ini juga berkontribusi pada penyempurnaan konsep dan menambah nilainya sebagai alat analisis.

#### A. Pasar Seni

Pasar seni tidak selalu ada. Dalam perkembangan awalnya, seni hanya ada dan tidak ada pasar yang terbentuk di sekitarnya. Namun, pada akhirnya, ketika komoditas yang diinginkan seperti seni dibuat dan tersedia, sistem distribusi terbentuk di sekitarnya (Frey, 2003; Frey & Pommerehne, 1988; Frey & Pommerehne, 1990). Pasar seni internasional saat ini adalah satu-satunya mekanisme untuk memberikan nilai pada seni (Grampp, 1989). Tanpa transparansi nyata, maka tidak sempurna dan sulit diakses. Ada berbagai pemain yang terlibat di pasar tetapi hanya sedikit yang memiliki deskripsi pekerjaan yang tepat. Pasar dianggap

glamor dan menarik, mengingatkan orang luar industri fashion, film atau media (Thompson, 2008).

1. Komposisi Pasar Seni

Pasar seni menawarkan berbagai kesempatan mengumpulkan, membeli dan menjual (Robertson, 2005). Daftar berikut adalah upaya untuk meringkas barang-barang yang diperdagangkan di pasar. Lima belas kategori terpisah (misalnya perhiasan atau cetakan) diidentifikasi, berdasarkan departemen spesialis di rumah lelang, seperti Christie's atau Sotheby's. Christie's terdiri dari 87 departemen spesialis, Sotheby's terdiri dari 84; ini dikelompokkan ke dalam kategori yang lebih luas di mana seni ditangani (Christie's, 2010; Sotheby's, 2010). Kedua rumah lelang menawarkan platform terbesar di dunia untuk bertransaksi dan karenanya menampilkan berbagai kategori. Dalam kategori beberapa sektor diidentifikasi. Dalam kategori "Lukisan & Gambar & Patung", misalnya, kami menemukan sektorsektor seperti Lukisan Eropa Abad ke-19 atau Seni Jerman dan Austria atau Seni Pasca Perang. Tentu saja, daftar ini tidak lengkap; namun, ini menunjukkan luasnya pasar seni secara umum.

Tabel 7. Komposisi Pasar Seni Menurut Kategori dan Sektor

Kategori	Sektor
Kuno dan Etnografi Seni	Seni Aborigin Seni Afrika & Kelautan Seni India Amerika Barang antic Timur Tengah Seni Islam Seni Pro-Columbia
Buku & Naskah	Amerika Musik Buku Umum & Naskah Naskah Illuminated Abad Pertengahan Sejarah Alam Perjalanan & Atlas Naskah & Miniatur Oriental
Keramik & Kaca	
Koleksi & Memorabilia	Mode dan Aksesori Abad 20 (Penggemar & Kostum) Pesawat & Aeronautika Seni Animasi & Komik Lengan

---

	- Armor & Militari Mobil & Sepeda Motor Koleksi Umum Musik Mekanik Alat-alat music Rock & Roll & Hiburan Instrumen Ilmiah & Teknis Senjata Olahraga Memorabilia Olahraga Poster Anggur pembuka botol Boneka & Mainan Objek Maritim Kamera & Mainan Optik
Kamera & Mainan Optik	Furnitur, Patung & Karya Dekoratif Abad ke-19 seni Seni & Desain Dekoratif Abad ke-20 Furnitur Amerika, Karya Seni Hias & Rakyat Seni Arkade: Furnitur, Karya Seni Dekoratif & Karpet Jam Seni Dekoratif & Perhiasan Furnitur & Dekorasi Bahasa Inggris Furnitur Eropa Karya Seni Eropa Furnitur Prancis & Kontinental, Dekorasi & Patung Taman & Bend a Arsitektu Furnitur & Dekorasi Umum Penjualan Rumah dan Koleksi Pribadi Judaica Permadani & Karpet Faberge

---

Seni Kontemporer menggambarkan karya-karya seniman yang lahir setelah tahun 1945. Di sektor-sektor berikut ini akan disapa dengan istilah Seni Rupa. Perlu dikatakan pada tahap ini bahwa sektor-sektor Seni Rupa dan tanggal-tanggal yang memisahkan satu sektor dari sektor lainnya seringkali bersifat subyektif dan ditafsirkan secara longgar. Pasar utama untuk Seni Rupa berurusan dengan karya yang ada di pasar terbuka untuk pertama kalinya. Seniman individu yang tidak terorganisir dengan kekuatan pasar yang kecil memberikan karya ke galeri atau pameran. Pasar ini sangat terdesentralisasi (Throsby, 1994). Karya seorang

seniman pada tahap ini belum pernah dibeli atau dijual sebelumnya. Harga berkembang dari waktu ke waktu dan biasanya tidak transparan kepada masyarakat luas. Di pasar ini dealer dan broker beroperasi dengan margin kecil dengan sedikit atau tanpa stok (Thompson, 2008).

Pasar sekunder menggambarkan lapisan kedua pasar. Ketika sebuah karya dijual, ada kemungkinan karya itu akan muncul kembali di pasar. Artis yang ditangani di pasar ini adalah yang berusia paruh baya (Kontemporer), mati (Pasca-Perang, Modern) atau sudah lama mati (Abad ke-19, Tuan Tua) (Throsby, 1994). Khususnya, pasar Kontemporer mutakhir yang bergerak cepat saat ini mengubah konstitusi pasar sekunder di sektor Seni Rupa: seniman muda, dengan signifikansi jangka panjang yang tidak dapat diprediksi, ditangani dan menunjukkan lonjakan harga yang tinggi dengan volatilitas yang sangat besar. Di pasar ini para pemain kunci mendirikan galeri dengan dana dan saham yang sangat besar.

Terkait erat dengan pasar sekunder adalah pasar tersier atau lelang. Pasar ini biasanya terletak di kota-kota besar di mana seni diperdagangkan dan karya diedarkan. Pemain utama di sini adalah balai lelang (Throsby, 1994). Karena pasar sekunder dan tersier sering berinteraksi, misalnya ketika dealer menawarkan pekerjaan di lelang atau membeli dari lelang untuk dijual kembali ke klien, dapat dikatakan bahwa menjadi tidak dapat dibedakan satu sama lain (Boll, 200). Oleh karena itu, untuk sisa makalah ini kami akan merujuk keduanya sebagai pasar sekunder.

Faktor persaingan bervariasi antara tingkat perdagangan primer dan sekunder. Persaingan di pasar primer tersebar luas karena ada kelebihan pasokan artis dibandingkan pembeli potensial. Oleh karena itu, harga umumnya rendah. Throsby (1994) berpendapat bahwa seniman di pasar primer tidak menggunakan kekuatan sisi penawaran dan tidak mampu membatasi persaingan atau menaikkan harga. Sebaliknya, pasar sekunder lebih terkonsentrasi pada sisi pembelian dan penjualan. Hanya sedikit seniman yang cukup sukses untuk tampil di pasar sekunder dan ada sejumlah kecil pembeli potensial, karena diperlukan sumber daya yang besar untuk aktif di sini (Throsby, 1994, p.5). Oleh karena itu, pemain kunci di pasar dapat mengerahkan kekuatan besar pada naik turunnya artis dan memanipulasi ekspektasi harga di masa depan (Singer & Leslie, 1981).

Mempersempit seluruh pasar dengan lima belas kategori menjadi hanya pasar Seni Rupa memungkinkan analisis komposisi yang lebih mendalam. Data dapat diambil dari hasil lelang yang kaya di masa lalu untuk sektor temporal kami yang teridentifikasi: Old Masters, Seni Abad ke-19, Seni Modern, Seni Pasca Perang, dan Seni Kontemporer.

## **B. Mediator Seni Komersial**

### **1. Rumah pelelangan**

Peran utama rumah lelang adalah “untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menilai karya seni melalui staf spesialis internasionalnya, untuk merangsang minat pembeli melalui teknik pemasaran profesional, dan untuk mencocokkan penjual dan pembeli

melalui proses lelang” (Sotheby's, 2009, hal. .2). Dalam pengertian ini, rumah lelang telah menghilangkan monopoli dari pembuat selera dan pakar dan berkembang menjadi otoritas utama dalam mendikte mode dan tren (Zorloni, 2005). Selama beberapa tahun terakhir, rumah lelang juga telah mengambil fungsi penahan yang penting di pasar seni. Karena harga yang dibayarkan untuk sebuah karya seni tersedia untuk umum, harga lelang berfungsi sebagai panduan dan indikasi nilai seorang seniman dan membawa transparansi ke pasar. Keuntungan ini, bagaimanapun, datang dengan risiko tertentu: peneliti telah menemukan bahwa lelang karya seni di Christie's dan Sotheby's mencapai harga palu rata-rata lebih tinggi daripada pesaing (Renneboog & Van Houtte, 2002).<sup>4</sup> Selain itu, citra seorang seniman dapat benar-benar terdistorsi karena volatilitas harga dan faktor luar lainnya. Akhirnya, pemilik tidak dapat dipilih (Hutter, Knebel, Pietzner, & Schäfer, 2007). Rumah lelang menangani berbagai macam barang, termasuk Seni Rupa, seni dekoratif, barang antik, perhiasan, dan barang koleksi. (Untuk ringkasan kategori dan sektor silakan lihat bagian 2.3.1.) Objek yang dilelang oleh rumah lelang biasanya unik dan berharga.

Pendapatan rumah lelang berasal dari posisinya sebagai perantara antara penjual dan pembeli. menjual properti sebagai agen pengirim, mendapatkan komisi dari kedua belah pihak: pembeli untuk properti yang dibeli (premi pembeli) dan penjual ("komisi penjual"). Premi pembeli dan komisi penjual merupakan bagian dari harga palu dari barang yang dilelang. Bentuk pendapatan ini adalah item utama dalam laporan pendapatan konsolidasi rumah lelang mana pun. Misalnya, pada pendapatan komisi Sotheby pada tahun 2008, 2007 dan 2006 masing-masing menyumbang 91%, 83%, dan 83% dari pendapatan konsolidasi Sotheby (Sotheby's, 2009). Untuk meningkatkan omzet dan menarik pelanggan baru, rumah lelang terkadang menjamin harga minimum ("jaminan lelang"). Ketika karya seni dijual kurang dari harga minimum yang dijamin, rumah lelang harus mendanai selisih antara harga palu dan jumlah yang jamin kepada penjual. Jika suatu barang tidak terjual, rumah lelang menjamin untuk membayar jumlah penuh dari jaminan lelang tetapi berhak untuk menjual barang tersebut sebagai gantinya. Dalam beberapa kasus, rumah lelang bekerja sama dengan perusahaan mitra untuk mengurangi risiko keuangan di bawah jaminan lelang. Mitra juga dapat membantu rumah lelang, misalnya dalam mempromosikan atau memperkirakan properti yang akan dilelang (Sotheby's, 2009, p. 2).

Bisnis rumah lelang telah berubah selama tiga puluh tahun terakhir sebagai konsekuensi dari kelompok pelanggan yang berbeda: sementara klien rumah lelang utama sebelum tahun 1970-an adalah dealer seni, hari ini, sejak rumah lelang mulai menerbitkan rentang perkiraan untuk setiap barang, eceran pelanggan sekarang memainkan peran penting dalam lelang. Praktik ini mengurangi asimetri informasi dan membantu pelanggan ritel yang tidak berpengalaman untuk berpartisipasi dalam lelang (Mei & Moses, 2002, hal.

2411). Selanjutnya, rumah lelang mulai terlibat dalam sejumlah kegiatan terkait, termasuk pembiayaan dan transaksi (Dossi, 2007). Segmen keuangan rumah lelang menyediakan pembiayaan kepada kolektor dan dealer terpilih. Umumnya, sekuritas untuk pinjaman adalah karya seni yang dimiliki oleh rumah lelang atau mengizinkan peminjam untuk memilikinya (Sotheby's, 2009). Segmen dealer bertindak seperti aktivitas pasar sekunder galeri seni. Ini menjual karya langsung ke pembeli (seperti kolektor pribadi dan museum) atau berfungsi sebagai perantara dalam pembelian pribadi (Sotheby's, 2009). Karena rumah lelang semakin memupuk segmen ini, beberapa sudah mulai mengambil alih pialang yang ada.

Persaingan di pasar lelang sangat ketat, karena setiap pemilik karya seni memiliki empat pilihan: penjualan atau konsinyasi, atau penjualan pribadi oleh, (1) dealer seni, (2) rumah lelang, (3) museum, atau (4) penjualan melalui platform berbasis internet (Sotheby's, 2009). Akibatnya, ada banyak merger baru-baru ini di pasar lelang. Bonhams telah mengakuisisi Phillips UK dan Butterfields, rumah lelang West Coast American. Pada tahun 2002, Bernard Arnault, CEO Louis Vuitton, Moët Hennessy (LVMH), menjual sahamnya di Phillips, de Pury dan Luxembourg kepada Simon de Pury dan Daniella Luxembourg. Daniella Luxembourg kemudian keluar dari kemitraan dan mendirikan galeri di Swiss (Thompson, 2008). Pada Oktober 2008, perusahaan ritel mewah Rusia Mercury Group mengakuisisi saham mayoritas di bekas rumah lelang nomor tiga dunia, Phillips (Varoli, 2008). Saat ini, Phillips adalah juru lelang spesialis kecil dengan kantor di New York, London, Jenewa, Paris, Munich, dan Berlin. Christie's, salah satu dari dua rumah lelang terkemuka di dunia, juga mengalami kesulitan akhir-akhir ini (Thompson, 2008). Pada tahun 1998, Francois Pinault, kepala PinaultPrintemps-Redoute, membeli Christie's dan menjadikannya milik pribadi. Menurut artikel pers (Walsh, 2008), Pinault sejak itu mempertimbangkan untuk menjual rumah lelang itu lagi.

Struktur pasar lelang sangat terkonsentrasi pada dua rumah lelang terkemuka. Untuk sektor Seni Rupa, dua rumah lelang terbesar, Christie's dan Sotheby's, menghasilkan omzet penjualan lelang pada tahun 2008 masing-masing sebesar \$2,9 miliar dan \$3,3 miliar. Bersama-sama kedua rumah lelang tersebut menghasilkan 73% dari pendapatan lelang Seni Rupa global hanya dari 16% transaksi global (Artprice.com, 2009). Bersama-sama, kedua rumah tersebut pada tahun 2008 menyumbang lebih dari 87% pasar ultra top (929 dari 1.064 penjualan di atas angka jutaan dolar dilelang di salah satu atau lainnya) (Artprice.com, 2009). Kedua rumah lelang terwakili di seluruh dunia, Christie's dengan 57 kantor di 32 negara dan ruang penjualan di kota-kota besar di seluruh dunia, dan Sotheby's dengan lebih dari 100 kantor di seluruh dunia dengan sekitar 1.555 karyawan (Sotheby's, 2010; Christie's, 2010). 67 penjualan lelang terbatas pada tahun 2008 dihasilkan di Christie's atau Sotheby's, dan jarak ke rumah lelang berikutnya sangat lebar. Hanya di posisi 68 kita melihat Phillips de Pury. Selanjutnya, tiga rumah lelang

terbesar berikutnya (rumah lelang beta Phillips de Pury, Bonhams dan China Guardian) hanya menyumbang 10% saham gabungan di pasar lelang Seni Rupa (Mc Andrew, 2010). Secara umum rumah lelang dapat diklasifikasikan menjadi empat tingkat sesuai dengan hasil penjualan tahunan dan bagian dari omzet penjualan lelang Seni Rupa global.

Tabel 8. Kategori dan Deskripsi Rumah Lelang  
Sumber: Diadaptasi dari Robertson (2005)

Kategori	Keterangan
Alfa	Sotheby's dan Christie's
Beta	Lelang rumah kedua di pasar nasional ke Sotheby's dan Christie's tetapi dengan jangkauan internasional: Phillips de Pury, Bonhams, China Guardian, Dorotheum, Finarte, Tajan
Gamma	Rumah yang memiliki status nasional
Delta	Rumah lelang regional dan lokal

## 2. Galeri Seni

Galeri seni berfungsi sebagai penjaga gerbang ke dunia Seni Kontemporer, menentukan artis mana yang akan ditampilkan dan siapa yang tidak (Thompson, 2008). Tugas adalah mengatur pertunjukan dan mempromosikan seniman dengan kolektor, penulis seni, dan kurator museum (Schiefer, 1998). Gallerists<sup>5</sup> dapat digambarkan sebagai penyedia layanan yang tugasnya adalah untuk "memilih, menafsirkan, mendidik dan sinyal dengan tujuan membangkitkan keyakinan bahwa apresiasi terhadap satu set karya seni baru terus meningkat" (Hutter et al., 2007, hal. 249).

Galeri menyelenggarakan pameran reguler di ruang galeri, yang terbuka untuk umum. Semua karya yang dipamerkan dapat dibeli; dalam beberapa kasus galeri juga menyewakan beberapa karya. Setiap galeri mewakili antara 5 dan 25 artis yang mungkin ditampilkan dalam satu atau satu pertunjukan grup. Untuk mengatasi tingginya biaya pembukaan galeri dan periode awal arus kas negatif, pemilik galeri mencari perlindungan dari orang kaya (Seegers, 2001). Menurut Seegers (2001) dan Thompson (2008) adalah kebijaksanaan konvensional dalam industri seni bahwa empat dari lima galeri Seni Kontemporer baru gagal dalam lima tahun. Sepuluh persen galeri yang didirikan selama lebih dari lima tahun juga tutup setiap tahun (Krips & Fesel, 2001).

Hubungan dengan artis dalam banyak kasus didasarkan pada persahabatan. Jarang sekali seorang galeri menulis perjanjian dengan seorang seniman untuk menutupi kewajiban bersama. Beberapa galeri menggunakan surat tertulis pemahaman yang menjelaskan apa yang harus dilakukan masing-masing pihak dalam kemitraan (Geuting, 2001). Namun, sangat sering galeri beroperasi dengan jabat tangan dan tidak ada

perjanjian tertulis (Schmickler & Fritsch, 2001). Klein (1994) menggambarkan hubungan tersebut sebagai patronase. Dengan atau tanpa kontrak, artis hampir selalu berusaha menjalin hubungan eksklusif dengan satu galeri di setiap negara. Jarang artis memiliki beberapa dealer di satu negara, karena dealer tidak suka berinvestasi dalam upaya promosi yang dapat menguntungkan dealer lain yang menjual barang yang sama artis. Galeri seni mengikuti model pendapatan dua sisi (Fesel, 2008). Pertama, bergerak di pasar primer. Seperti dibahas di atas, penjualan primer mewakili pertama kalinya sebuah karya seni dijual. Bisnis itulah yang biasanya dijalankan di depan, di ruang pamer. Galeri tersebut menjual karya seni dari pameran saat ini atau dari stoknya. Dalam kedua kasus tersebut, sudah menjadi standar industri bahwa harga jual dibagi berdasarkan 50:50 antara galeri dan artis. Jika galeri bertindak sebagai galeri sekunder dan memperlihatkan seorang seniman yang diwakili oleh galeri lain, galeri primer (asli) menerima setidaknya 10% dari setiap penjualan (U. Klein, 1993). Dalam beberapa kasus, standar industri 50:50 dapat diabaikan; Thompson (2008) melaporkan bahwa Gagosian dan White Cube hanya mengambil komisi 30% dari penjualan Damien Hirst. Saat menyelenggarakan pameran, galeri berusaha merugi sesedikit mungkin. Oleh karena itu, menampilkan artis baru untuk pertama kali biasanya tidak menguntungkan: biaya pemeliharaan galeri sama tingginya dengan pertunjukan lainnya, tetapi biaya promosi untuk artis baru lebih tinggi dan penjualan mungkin lebih rendah (Seegers, 2001). Menariknya, harga di galeri dapat dinegosiasikan. Dalam kebanyakan kasus, galeri bersedia memberikan diskon harga – bahkan untuk artis yang akan datang dan pembeli yang tidak dikenal. Blomberg (2008) melaporkan bahwa diskon yang lebih tinggi ditawarkan ke museum atau kolektor terkenal untuk menempatkan karya di beberapa lingkungan rumit yang memanfaatkan profil artis. Robertson (2005) menyoroti efek sebaliknya: ketika seorang kolektor membeli karya seni dari dealer, dia juga membeli reputasi, selera, dan pemahaman pedagang tentang pasar. Dalam arti tertentu, seorang kolektor dapat berargumen bahwa dia membeli Jopling atau White Cube, daripada artis yang relatif tidak dikenal dari galeri ini.

Kedua, selain komitmen galeri seni di pasar perdana, beberapa diler juga bergerak di pasar sekunder. Penjualan pasar sekunder mengacu pada semua penjualan kembali karya yang berhasil. Mirip dengan rumah lelang, galeri seni mentransfer karya seni ke klien. Satu-satunya perbedaan adalah bahwa sementara rumah lelang bertindak lebih sebagai pedagang grosir, galeri dapat dihubungkan dengan pengecer (Thompson, 2008). Galeri memegang beberapa peran di pasar sekunder: baik itu dapat mewakili seorang kolektor dan membeli karya seni atas nama kolektor. Alternatifnya, ia dapat muncul sebagai kolektor dan investor, mencoba membeli karya seni yang harganya terlalu rendah untuk dijual kembali. Selain itu, galeri dapat bertindak sebagai pelindung senimannya: ketika sebuah karya seni muncul di pelelangan, dealer dapat melindungi

harga dengan mencoba menaikkan harga ke tingkat harga galeri. Pemilik galeri seni tidak memiliki latar belakang pendidikan tertentu, karena tidak diperlukan tes atau sertifikasi untuk menjadi seorang galeri. Dealer top mencapai status bukan dengan gelar bisnis atau sejarah seni yang sangat baik (walaupun beberapa memilikinya). Sebaliknya memiliki modal operasi, kontak yang sangat baik, penilaian yang baik dalam memilih dan menemukan artis, agresi ketika mendekati calon pembeli dan cerdas dalam mempromosikan merek (Thompson, 2008). Pasar galeri sangat terfragmentasi dan terdiri dari beberapa ribu galeri seni di seluruh dunia. Mc Andrew (2010) berbicara tentang 375.000 galeri tercatat (termasuk dealer) yang aktif di pasar barang antik dan seni dekoratif dan barang antik di seluruh dunia. Menariknya, seperti pasar lelang, hanya sekitar 3% dari semua galeri (termasuk dealer seni) menyumbang 50% hingga 75% dari total omset berdasarkan nilai oleh galeri seni (Mc Andrew, 2010). Dibandingkan dengan rumah lelang, galeri seni memiliki keunggulan utama dibandingkan rumah lelang (mengacu pada Mc Andrew, 2010):

- a. Mark-up dapat bervariasi
- b. melakukan kontrol penuh atas harga dan pasokan
- c. dapat bekerja dengan kerahasiaan penuh

Ukurannya (dibandingkan dengan rumah lelang) memungkinkan lebih banyak fleksibilitas Robertson (2000) dan Thompson (2008) telah mencoba mengklasifikasikan galeri seni ke dalam beberapa kategori. Robertson menilai galeri berdasarkan empat kriteria: apakah menetapkan tren, mencapai harga terbaik, menggunakan teknik promosi yang canggih untuk senimannya, dan menyelenggarakan pameran berkualitas museum. Thompson menilai menurut pendirinya, melihat kepribadian dan tingkat pakar industri dan jaringan klien. Menariknya, tidak ada penulis yang secara eksplisit menyoroti kemampuan manajemen sebagai alat inti dalam membedakan satu galeri dari galeri lainnya. Karena kami berhipotesis bahwa tingkat manajemen profesional berhubungan positif dengan kinerja galeri seni, kami memperkenalkan komponen manajemen. Ini tidak hanya mencakup deskripsi praktik manajemen (menurut dimensi Bieger), tetapi juga data kinerja keuangan, serta bekerja sesuai standar etika. Berdasarkan temuan penulis dan kami, empat karakteristik yang membedakan galeri dapat diidentifikasi, dibagi menjadi dua perspektif sentral: tampilan internal dan tampilan eksternal.

Pandangan internal mengandung dua dari empat karakteristik: yang berhubungan dengan pendiri galeri dan struktur internal. Pendiri galeri memainkan peran yang sangat penting dalam kesuksesan galeri. Seperti dalam bisnis yang sangat kecil, bisnis berputar di sekitar pendiri. Selain itu, setiap galeri yang sukses harus memiliki struktur manajemen yang canggih untuk mempromosikan artis yang sesuai. Kriteria ini juga mencakup kinerja keuangan. Pandangan luar, yang terdiri dari dua karakteristik lainnya,

lebih diarahkan ke luar. Ini menggambarkan karakteristik yang terkait dengan seniman dan jaringan mitra, klien, dan pakar industri. Ringkasnya, keempat ciri tersebut adalah sebagai berikut: dari sisi internal, kepribadian pendiri dan manajemen internal yang canggih untuk mempromosikan seniman dengan sebaik-baiknya; dan dari sisi eksternal, pemilihan seniman dan jaringan mitra, klien, dan pakar industri. Konfigurasi karakteristik ini menentukan status galeri.

### 3. Dealer dan Penasihat Seni Pribadi

Jenis dealer lain ada di pasar seni – dealer seni swasta atau penasihat seni. beroperasi dari kantor kecil, biasanya berbasis di kota-kota besar, sebagai agen di pasar sekunder atau penasihat kolektor. Faktanya, Thornton (2008) menekankan bahwa dealer seni swasta beroperasi hampir secara eksklusif di pasar sekunder dan jarang berhubungan dengan pasar primer. Pekerjaan sehari-hari dealer adalah mencari dalam jaringan minat pada satu artis tertentu. Kemudian menelepon siapa pun yang kenal yang telah membeli artis ini dan menanyakan apakah karya tersebut mungkin dijual, biasanya menawarkan harga yang menarik. Jika penjual setuju menambahkan persentase dari harga di atas dan menjualnya kembali ke klien yang menunggu (Thompson, 2008). Reputasi dealer seni swasta di pasar bukanlah yang terbaik: Thompson (2008) menggambarkan dealer seni swasta sebagai "sebagian broker, sebagian tastemaker, sebagian pemandu wisata dan sebagian psikiater" (hal. 45). Selain itu, galeri tidak terlalu menyukai , karena bersaing dengan untuk mendapatkan klien yang sama; galeri harus membayar dealer untuk membawa klien ini; dan dealer tidak mendukung artis yang akan datang (Lindemann, 2006). Pendapatan dihasilkan melalui komisi sebesar 2%-10% dari nilai seni yang terlibat dan melalui biaya pengirim sebesar 2-20% dari pemilik galeri (Thompson, 2008). Tidak ada pendidikan formal untuk dealer. Biasanya pernah menjadi spesialis balai lelang, kurator atau akademisi. Sumber daya utama adalah jaringan koneksi, keahlian, dan fokus.

Pasar dealer seni sangat terfragmentasi, tanpa data relevan yang memberikan angka. Dibandingkan dengan balai lelang dan galeri seni, dealer memiliki keunggulan utama sebagai berikut (mengacu pada Robertson, 2008):

- a. lebih fleksibel
- b. Biaya overhead lebih rendah
- c. memiliki lebih sedikit tugas dan lebih sedikit konflik dengan artis
- d. dapat mengatur margin sendiri dan bahkan kurang transparan.

### C. Penyedia Layanan Bisnis Seni Pendukung

Di pasar seni, berbagai penyedia tambahan menawarkan layanan pelengkap. Ini memupuk hubungan antara seniman dan kolektor dan menambah nilai karya komersial perantara. Jika pembeli ingin membuat koleksi, ada beberapa organisasi di setiap negara yang

mendukung dalam upaya ini. Organisasi seperti Art Fund (sebelumnya *National Art Collections Fund*) atau *Contemporary Art Society*, keduanya di Inggris, menawarkan program untuk individu yang tertarik dengan koleksi kontemporer, skema pengembangan untuk kurator, inisiatif untuk membangun koleksi publik, dan layanan konsultasi terkait koleksi (Masyarakat Seni Kontemporer, 2009). Untuk individu yang bersedia menginvestasikan sejumlah besar uang dalam seni, bank dan konsultan internasional menawarkan layanan khusus. Hingga penutupannya pada awal tahun 2009, UBS Art Banking adalah lembaga terkemuka yang memberikan layanan penuh kepada klien kaya seputar koleksi melalui konsultasi, investasi, dan penjualan (Capgemini & Merrill Lynch, 2006). Layanan serupa disediakan oleh perusahaan seperti Fine Art Wealth Management, konsultan berbasis di London yang dipimpin oleh Randall James Willette, mantan kepala perbankan seni di UBS. Perusahaan ini menyarankan bank swasta untuk mengintegrasikan seni ke dalam keseluruhan strategi manajemen kekayaan untuk klien pribadi.

Selain layanan konsultasi, beberapa perusahaan telah muncul di pasar yang berfokus pada keuntungan finansial dari investasi dalam seni. Yang paling menonjol adalah The Fine Art Fund karya Philip Hoffman. Tujuannya adalah “memanfaatkan keahlian pasar seni untuk membangun pertumbuhan modal jangka panjang bagi investor, digabungkan dengan kenikmatan pribadi atas karya seni oleh beberapa seniman terbaik dunia yang diciptakan selama enam abad terakhir” (The Fine Art Fund, 2009). Art Estate Jerman yang setara, yang membuat awal yang sangat menjanjikan dalam menawarkan dana untuk seni yang sangat selektif, menutup operasinya pada tahun 2008.

Pemain penting dan tak tergantikan lainnya dalam semua transaksi seni adalah perusahaan asuransi. Penyedia asuransi seperti AXA, Chubb atau Hiscox memiliki departemen spesialis dalam menyediakan asuransi untuk karya seni. mengasuransikan segalanya “dari Cycladic hingga Kontemporer, dari alat musik hingga memorabilia, bahkan segala sesuatu yang dibeli dan dijual di rumah lelang Seni Rupa atau di galeri mana pun di seluruh dunia” (AXA Art Insurance Limited, 2009). Dalam kasus yang sulit, merujuk ke jaringan mitra, misalnya dalam kasus penilaian karya yang bermasalah. Gurr Johns, misalnya, berspesialisasi dalam penilaian karya seni, beroperasi secara independen dari siapa pun balai lelang atau dealer.

Untuk meningkatkan dan meningkatkan upaya pemasaran, beberapa firma hubungan masyarakat memiliki spesialisasi dalam mempromosikan acara seni. Sue Bond atau Cassleton Elliott “mewakili beragam klien dalam dunia seni, termasuk museum, rumah megah, rumah lelang, badan amal, upacara penghargaan, publikasi, galeri seni, dan pameran keliling” (Roberston, 2008, hlm. 37). Masalah seperti kepemilikan, keaslian, atau pencurian ditangani oleh beberapa penyedia layanan dan organisasi internasional. The Art Loss Register, misalnya, adalah “database internasional swasta terbesar di dunia untuk seni, barang antik, dan barang koleksi yang hilang dan dicuri” (Art Loss Register, 2009). Misi adalah fokus pada uji tuntas, pemulihan, dan pencegahan pencurian dan penipuan seni. The International Foundation of Art

Research (IFAR) menawarkan database yang berisi informasi keaslian dan sejarah sebuah karya seni.

Platform penjualan yang semakin menarik perhatian akhir-akhir ini adalah pameran seni. Pameran seni memainkan peran yang sangat relevan dalam pendapatan galeri seni saat ini. Pameran seni adalah tempat pertemuan di mana dealer mendirikan stan dalam waktu singkat (biasanya 4-5 hari) untuk memamerkan karya seni kepada kolektor, pembeli institusional, dan pers. Pameran seni terkemuka untuk Old Masters adalah Pameran Seni Rupa Eropa (TEFAF) di Maastricht. Masuk ke pameran seni terkemuka sangat sulit dan aplikasi ditinjau oleh panitia seleksi. Robertson (2005), karenanya, mengklaim bahwa penyertaan dalam Art Basel bertindak sebagai stempel persetujuan pasar. Dalam sebuah wawancara dengan Artinfo (2006), dealer seni terkenal New York Jeffrey Deitch menyoroti pentingnya pameran seni: "Apakah menurut Anda peningkatan dampak pameran itu baik atau buruk, satu hal yang jelas. Ini adalah cara hal-hal bergerak dan Anda harus menjalankannya sebagai pemilik galeri [...] Tetapi meskipun saya mungkin lebih suka cara semikuno, Anda harus melakukan pameran seni". Seperti Deitch, banyak dealer yang menyadari pentingnya pameran seni sebagai perpanjangan dari penjualan karya hanya di galeri. Akibatnya, untuk Seni Kontemporer, selama ledakan pasar, beberapa pameran seni bermunculan, dengan pameran satelit baru yang diselenggarakan di sekitar pameran seni besar. Misalnya, pada tahun 2009 enam pameran seni diselenggarakan di sekitar Art Basel, semuanya menargetkan kurang lebih orang yang sama.

#### **D. Mediator Seni Konseptual**

##### **1. Kritikus**

Adalah tugas kritikus seni untuk memfokuskan minat penikmat seni. Secara umum, kritikus aktif di semua pasar tetapi paling menonjol di pasar kontemporer yang nilai akhirnya belum diberikan (Thompson, 2008). Secara umum ada dua jenis penulis seni: jurnalis dan kritikus tradisional. Sementara jurnalis lebih banyak menulis untuk bagian seni dalam produksi media massa, kritikus seni biasanya menulis untuk audiens yang terfokus di majalah khusus (Thompson, 2008).

Kritikus seni juga memiliki dua fungsi lain:

pertama, sering digunakan untuk menarik pengiklan baru. Banyak publikasi hanya meninjau pameran yang diadakan oleh pengiklan (Dossi, 2007). Kedua, kritikus menulis esai katalog untuk galeri atau rumah lelang. Karena esai ditinjau dan dibayar oleh galeri, objektivitas kritikus dibatasi sampai batas tertentu. Hal ini ditegaskan oleh David Lee, editor lembaran berita seni, The Jackdaw. Dalam Robertson (2005) ia menegaskan bahwa kritik hanya meninjau pameran di pusat seni metropolitan, yayasan seni kaya, atau galeri tempat menerima keramahan atau pembayaran. Tempat-tempat di luar pusat dengan anggaran media yang lebih kecil seringkali ditinggalkan. Robertson

(2005) berpendapat: "Itu semua tidak ada hubungannya dengan pelaporan yang efisien atau komprehensif dan lebih banyak berkaitan dengan kelambanan intelektual dan fisik". Peran dan pengaruh kritikus seni di pasar tidak boleh dilebih-lebihkan. Seperti yang dikatakan Thompson (2008), kritikus harus menjadi pemain utama dunia seni karena hubungan dekat dengan dealer, seniman, dan pameran seni. Namun, "tidak" (hlm. 227). Kesan bahwa penulis seni dapat "membuat atau menghancurkan" karier seorang seniman sudah ketinggalan zaman. Thompson (2008) mengutip kritikus seni senior dari New York's Village Voice dan tiga kali nominasi Penghargaan Pulitzer untuk kritik, Jerry Saltz: dari sekarang. Saya dapat menulis bahwa pekerjaan itu buruk dan tidak banyak berpengaruh, dan saya dapat menulis itu baik dan hal yang sama akan terjadi. Ditto jika saya tidak menulisnya sama sekali" (hlm. 228). Ini dapat diilustrasikan dengan sebuah contoh. Pada 16 April 2006 ulasan empat halaman tentang Cecily Brown muncul di majalah Sunday Times Culture. Ulasan Waldemar Januszczak, disertai dengan reproduksi warna dua halaman dari salah satu karya Brown, dimulai dengan: "Cecily Brown bisa menjadi pelukis Inggris terbaik" (Januszczak, 2006). Pujian terhadap seniman yang relatif tidak dikenal ini hanya menyeret 100 pengunjung baru ke galeri Gagosian, tiga pengunjung sehari (Thompson, 2008). Statistik yang mengecewakan ini menunjukkan betapa kecil pengaruh yang dimiliki kritikus seni – bahkan ketika menerbitkan karya terbaik.

## 2. Museum Seni

Dianggap sebagai kuil jiwa manusia, museum seni publik adalah institusi sipil yang penting (Carrier, 2006). Pada saat yang sama, museum seni adalah organisasi bisnis yang penting dan menunjukkan banyak dampak pada pasar seni. Museum bertindak sebagai penjaga gerbang ke tingkat premium di dunia seni karena tampaknya bertindak secara independen dari dunia seni dan selalu memiliki reputasi objektif dalam penilaian (Thompson, 2008). Karya yang ditampilkan di museum dianggap sebagai "kualitas museum" dan museum berfungsi sebagai gudang akhir untuk reputasi yang divalidasi. Museum juga memikat dengan arsitektur yang berkesan untuk menarik pariwisata. Contoh terbaik adalah Guggenheim di Bilbao atau Walker Art Center di Minneapolis yang dirancang oleh arsitek Swiss Herzog & de Meuron.

Baru-baru ini, peran museum Seni Kontemporer telah bergeser dan peran di pasar seni menjadi semakin penting karena direktur dapat mengungguli pengaruhnya dengan tindakan tunggal. Sudah menjadi praktik umum bagi museum seni untuk membeli karya seni dari seniman yang masih hidup. Retrospeksi pertengahan karir oleh museum terkenal dapat meningkatkan harga jual sebuah karya seni. Dengan demikian kurator menghindari masa tunggu empat puluh tahun untuk menguji nilai karya seni dan menggantinya dengan selernya sendiri (Kunze, 2002). Banyak kolektor menggunakan dinamika pasar ini dan di satu sisi membuka museum sendiri – misalnya Ron Lauder

dan Neue Galerie di New York, Bernard Arnault dan Louis Vuitton Foundation di Paris, atau Eli Broad dan Broad Contemporary Art Museum di Los Angeles. Di sisi lain mengeksploitasi museum yang ada dengan menunjukkan karya seni dengan pinjaman dan kemudian menggunakan reputasi karya yang meningkat untuk menjualnya dalam lelang. Misalnya pada tahun 2006, sebuah karya Huang Yong Ping dipinjamkan ke retrospektif karyanya di Museum Seni Walker di Minneapolis. Setelah pameran itu dijual di pelelangan seharga \$168.000, hampir tiga kali lipat dari perkiraannya.

Semakin banyak museum yang didanai oleh kemitraan swasta/publik. Padahal, museum bergantung pada sumbangan para kolektor. Melihat anggaran mengungkapkan hal ini: Museum of Modern Art di New York (MoMA), museum terbesar ketujuh di Amerika berdasarkan anggaran, hanya menerima \$281.000 dalam dukungan pemerintah terhadap anggaran operasionalnya yang sebesar \$160 juta (Museum of Modern Art, 2008). Sisanya ditutupi oleh penerimaan, biaya keanggotaan, pendapatan investasi, hibah dan kontribusi dan kegiatan tambahan. Secara rinci, biaya setiap pengunjung MoMa adalah \$50; biaya masuknya hanya \$20, sementara hanya setengah dari pengunjung yang benar-benar membayar. Kekurangan \$30 ditutupi oleh kafetaria dan toko buku, toko souvenir, restoran, dll. Menariknya, anggaran tahunan sebesar \$160 juta hanya berisi \$18 juta untuk akuisisi dan \$27 juta untuk biaya kuratorial, sedangkan sisanya dihabiskan untuk kegiatan yang kurang terkait dengan seni: \$50 juta untuk biaya penjualan/ kegiatan tambahan, \$27 juta untuk biaya bangunan dan asuransi, \$17 juta untuk administrasi (Museum of Modern Art, 2008). Aspek lain dari hubungan antara museum dan Seni Kontemporer adalah globalisasi museum (Thompson, 2008). Guggenheim adalah pemimpin di bidang ini. Meminjam dari konsep waralaba, Guggenheim menandatangani kesepakatan dengan kota-kota di seluruh dunia untuk membuka cabang yang dibiayai oleh pemerintah kota (Bilbao) atau sponsor (Berlin, Deutsche Bank).

### 3. Artis

Artis sebagai profesi sudah ada sejak Michelangelo. Ia dianggap ahli dalam melukis dan menciptakan seni sebagai pekerjaan. Rembrandt menambahkan komponen pasar ke dalamnya, mencoba mendorong kariernya dengan mempromosikan reputasinya. Pada tahun 1960-an seniman berkembang menjadi bintang media, menempatkan fokus pada seniman sebagai pribadi, bukan hanya pada karya seniman. Pernikahan Jeff Koons dengan La Cicciolina adalah contoh yang baik untuk menunjukkan keterpaparan artis ke media dan minat publik yang meningkat terhadap kehidupan artis. Andy Warhol mungkin adalah artis paling terkenal sebagai bintang media. Praktik pemasaran promosi diri ini berdampak pada reputasi artis dan sampai sekarang masih dipraktikkan oleh banyak artis dalam upaya untuk memulai karir (Robertson, 2005; Boll, 2009).

Peneliti, seperti galeri, telah mencoba mengklasifikasikan seniman ke dalam kategori yang berbeda. Seperti pada skema klasifikasi galeri seni, juga terjadi transisi cepat antar kategori. Misalnya, seniman Dewasa/Berkembang dan Sukses dapat dalam waktu singkat menjadi "Superstar". Sekali lagi, muncul pertanyaan apa yang membedakan artis "baik" dari artis "buruk" atau "tidak dikenal". Karena tidak ada definisi yang jelas mengenai hal ini, dan sejauh ini belum ada penelitian tentang topik ini, mengikuti daftar karakteristik tidaklah cukup. Namun, ini adalah alat kerja yang baik untuk tujuan klasifikasi. Ciri-ciri yang mungkin membedakan seniman dapat dikelompokkan menjadi sudut pandang internal dan eksternal.

Karakteristik internal berkaitan dengan kepribadian dan visi seniman. Seperti setiap pengusaha lain dalam bisnis "normal", kepribadian seorang seniman harus unik dengan caranya sendiri. Contoh: Tampilan dalam: Dewasa / Muncul dan Sukses Selanjutnya, tampilan luar menggambarkan bagaimana lingkungan bereaksi terhadap artis. Ada berbagai kejadian di mana lingkungan tidak siap untuk artis dan artis menjadi terkenal hanya setelah kematian.

Singkatnya, ciri-cirinya adalah sebagai berikut. Dari segi internal: (1) kepribadian seniman, (2) kreativitas, orisinalitas, visi karya; dari tampilan eksternal: (3) jaringan mitra/pendukung/rekan kerja, (4) kesiapan lingkungan. Konfigurasi karakteristik ini menentukan status artis.

Moulin (1987) menambahkan: "Spekulasi itu lucu. Karena selera yang baik dan investasi yang baik berjalan beriringan, spekulasi memenuhi syarat sebagai penikmat dari keuntungan yang diperolehnya" (hlm. 99). Karenanya, berbagai kolektor membuka museum untuk mewujudkan status sosial, bahkan setelah meninggal. Belk (2003) berpendapat bahwa "dalam masyarakat yang materialistis, kualitas dan kuantitas harta kita secara luas dianggap sebagai indeks keberhasilan kita dalam kehidupan secara umum. Selain itu, dengan bersaing memperebutkan objek berharga yang langka, kita dapat menunjukkan kehebatan relatif kita dan efek dari pengetahuan, keuletan, sumber daya moneter, kepintaran, atau keberuntungan yang unggul" (Belk, 2003, hlm. 87). Selain status sosial yang terangkat, mengumpulkan karya seni dan membuka museum membawa keringanan pajak. Khususnya di AS, keringanan pajak merupakan motif utama munculnya berbagai museum swasta dalam beberapa tahun terakhir. Motivasi terakhir ini didukung oleh Hirschman dan Holbrook yang mengusulkan dalam *Journal of Marketing* bahwa menghadiri acara seni lebih memenuhi kebutuhan hedonis daripada utilitarian. Berpendapat bahwa motivasi orang untuk datang ke acara seni mungkin tidak ada hubungannya dengan seni itu sendiri (Hirschman & Holbrook, 1982).

Singkatnya, kolektor dapat dikelompokkan menjadi empat segmen berdasarkan motivasi: pertama, ada kebutuhan budaya atau pencari pengetahuan. Kedua, ada yang ingin memenuhi kebutuhan simbolis. Ketiga, ada sekelompok orang yang mencari

kesempatan untuk bertemu dengan teman sebayanya, yaitu pencari kebutuhan sosial. Terakhir, ada yang ingin istirahat dari kehidupan sehari-hari, yang kebutuhan emosionalnya dipenuhi oleh seni.

## E. Karakteristik Pasar Seni

Presentasi yang komprehensif dari pasar seni harus menggabungkan analisis karakteristik khusus dari pasar seni yang mengacu pada pasar lain, khususnya pasar saham. Ini akan menunjukkan keunikannya. Pertama-tama, tampaknya pasar seni memiliki fungsi yang berbeda dengan pasar lainnya. Velthuis (2005, 31ff.) menjelaskan bagaimana ekonom klasik seperti Smith, Jevons dan Marshall mengalami kesulitan besar dalam menerapkan teori ekonomi konvensional ke pasar seni. Bahkan sekarang, para peneliti kesulitan memahami karakteristik pasar seni yang spesifik. Judul buku seperti "Pricing the Priceless" (Grampp, 1989) atau "*The \$12 Million Stuffed Shark*" (Thompson, 2008) menunjukkan tantangan yang dihadapi para peneliti.

Luhmann (1981) mempertanyakan apakah pasar seni dapat dianalisis dan dipahami secara detail. Dia bertanya bagaimana harga, misalnya, dapat melekat pada sebuah karya seni yang seharusnya, menurut niat aslinya, tidak pernah diperlakukan sebagai komoditas tetapi hanya dinilai sebagai indah atau jelek (Luhmann, 1981).

### 1. Karakteristik Komoditi

Benda seni asli seperti lukisan, patung, dan artefak lainnya memiliki karakteristik yang membedakannya dari semua barang lainnya. Gérard-Varet (1995) mencatat bahwa karya seni adalah hasil kreativitas individu. Baginya setiap unit adalah unik, sebuah kasus ekstrim dari komoditas yang heterogen. Untuk karya seniman kematian di khususnya, hanya ada persediaan terbatas karena karya seni tidak dapat direproduksi. Karena salinan atau reproduksi harus ditandai dengan jelas, keunikan setiap karya seni dijamin. Inilah salah satu perbedaan utama antara karya seni dan komoditas seperti saham. Sementara stok dapat dengan mudah dan sempurna diganti, karya seni itu unik dan bahkan dua karya dengan tema yang sama oleh seniman yang sama tidak dapat menggantikan satu sama lain (Gérard-Varet, 1995). Faktor pembeda lebih lanjut adalah bahwa karya seni merupakan bagian dari modal budaya umat manusia, dan dengan demikian memiliki karakteristik barang publik (Frey & Pommerehne, 1988).

### 2. Klasifikasi Komoditi

Tidak seperti kebanyakan produk lainnya, karya seni tidak dapat dikaitkan dengan barang konsumsi atau aset keuangan (Bernhard, 2005). Di satu sisi, karya seni memberikan manfaat konsumsi kepada pembeli melalui komposisi dan penggunaannya sebagai barang mewah. Di sisi lain, karya seni dapat menjadi aset finansial karena setiap karya memiliki harga dan pasar. Dengan demikian menunjukkan karakteristik yang sangat mirip dengan aset keuangan. Dalam peran ini karya seni dapat digunakan

sebagai lindung nilai terhadap inflasi, sebagai sumber spekulasi atau sebagai aset (Thorsby, 2004). Grampp (1989) berpendapat: "Penggunaannya sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan seseorang membuat seni sebanding dengan properti atau sebidang tanah. Seni juga merupakan sesuatu yang sangat berbeda dari stok, karena stok tidak dapat digunakan sebagai hiasan dinding untuk memperindahinya (hlm. 207)". Demikian pula peneliti lain menggambarkan pasar seni sebagai penyatuan paradoks kekuatan pendorong estetika dan ekonomi (Herchenröder, 1999, hal. 9) Konsumen mempersepsikan bahwa produk yang ditawarkan serupa tetapi tidak identik. Oleh karena itu, setiap pemasok berada dalam situasi monopolistik. Monopoli ini dikurangi melalui substitusi produk. Substitusi ada ketika karya seni mirip satu sama lain, misalnya ketika seniman memiliki latar belakang pendidikan yang sama atau bekerja dengan tema yang sama. Hal ini menyebabkan persaingan yang lemah di antara pemasok (Schumann, 1992). Namun, orisinalitas masing-masing karya mengantisipasi harga yang sama dan menyisakan ruang untuk perbedaan harga (Grampp, 1989). Landasan Konseptual Stein (1977) oleh karena itu mengklaim bahwa tidak ada definisi yang jelas apakah karya seni termasuk dalam kategori aset keuangan atau produk konsumen (hal. 1021). Peneliti lain setuju dan mengklaim bahwa definisi seni tergantung pada penggunaannya. Kolektor yang tidak memiliki target investasi menganggap seni sebagai produk konsumen/mewah yang menghasilkan nilai estetika, sedangkan investor menganggapnya sebagai aset finansial.

### 3. Bentuk Pasar

Pasar seni mengambil bentuk pasar persaingan pasokan monopolistik: banyak produsen dan banyak konsumen di pasar tertentu di mana tidak ada bisnis tunggal yang memiliki kendali penuh. Konsumen mempersepsikan bahwa produk yang ditawarkan serupa tetapi tidak identik. Oleh karena itu, setiap pemasok berada dalam situasi monopolistik. Monopoli ini dikurangi melalui substitusi produk. Substitusi ada ketika karya seni mirip satu sama lain, misalnya ketika seniman memiliki latar belakang pendidikan yang sama atau bekerja dengan tema yang sama. Hal ini menyebabkan persaingan yang lemah di antara pemasok (Schumann, 1992). Namun, orisinalitas masing-masing karya mengantisipasi harga yang sama dan menyisakan ruang untuk perbedaan harga (Grampp, 1989).

### 4. Persaingan

Persaingan di pasar seni bervariasi antara level dan fase karir seniman. Pada awalnya, pada fase belanja, persaingan meluas. Di sini kita menemukan lebih banyak artis daripada calon pembeli, sehingga harga rendah (Thorsby, 1994). "Meskipun sebagian besar pelukis serius menjalani periode pelatihan yang signifikan untuk memenuhi syarat sebagai seniman profesional, sebagai kelompok kekurangan mekanisme kredensial dokter dan pengacara, dan dengan demikian tidak dapat menggunakan kekuatan sisi

penawaran apa pun di pasar ini untuk membatasi persaingan atau menaikkan harga” (Throsby, 1994, hlm. 7). Pasar sekunder secara signifikan lebih terkonsentrasi dengan jumlah seniman dan pembeli yang sangat terbatas. Jumlah yang terbatas ini memberi galeri dan dealer kekuatan pasar yang lebih besar (Throsby, 1994). Tidak jarang pemilik galeri akan bertindak sebagai pelaku monopoli dengan mengikat karya seniman tertentu (Throsby, 1994). Saham berbeda dalam konteks ini karena pada umumnya saham dapat dibeli oleh semua orang dan biasanya dipegang oleh banyak orang.

5. Likuiditas

Menurut Sotheby's (2009) pasar seni tidak begitu likuid. Sementara transaksi saham sering terjadi, karya seni memang berganti pemilik, tetapi – karena nilai subyektif karya seni, dan perubahan nilai dari waktu ke waktu – dengan frekuensi yang jauh lebih rendah. Oleh karena itu, orang enggan untuk membeli dan menjual karya seni begitu sering dan memperdagangkannya sebisa mungkin dengan saham. Kontributor lebih lanjut terhadap ketidalikuidan pasar adalah jeda waktu antara keputusan untuk menjual karya seni dan eksekusi yang sebenarnya. Terkadang butuh beberapa bulan untuk sebuah karya seni terjual (Frey & Pommerehne, 1988).

6. Penawaran dan Permintaan

Secara umum pasar seni mengikuti aturan reguler teori permintaan dan penawaran. Namun, ia memiliki karakteristiknya sendiri. Menurut Marion (1983) jumlah karya seni tiap seniman hanya terbatas. Pasokan di pasar – setelah kematian artis – seringkali tidak mengikuti aturan reguler. Sebagian besar, itu tidak tergantung pada kuantitas karya seni yang ada di pasar atau permintaan, tetapi pada motivasi pribadi dari pemasok karya seni (Marion, 1983). Athineos (1996) berpendapat bahwa sebuah karya seni dapat ditawarkan di pasar karena berbagai alasan termasuk perceraian, kematian atau utang (p. 203). Baumol (1986) menganggap sifat acak dari pasokan ini sebagai alasan utama pasar. Berlawanan dengan pasokan, permintaan akan seni telah meningkat selama beberapa abad terakhir dan akan terus meningkat, karena kelompok pembeli baru muncul di pasar (lihat di atas). Pembeli baru inilah yang mewakili permintaan akan seni karena orang-orang ini mencoba memasuki masyarakat dan mengangkat status sosial melalui pembelian karya seni yang mahal (Athineos, 1996).

Ketika sampai pada titik di mana penawaran memenuhi permintaan, penetapan harga karya seni menunjukkan karakteristik unik yang mendasar. Di pasar sekunder (lelang dan perdagangan), permintaan dan penawaran menentukan harga ekuilibrium. Namun, dengan Seni Kontemporer yang segar dan muda tanpa rekam jejak lelang yang luas, tidak ada titik acuan untuk menilai sebuah karya seni. Gérard-Varet (1995) menyatakan bahwa ada lebih banyak seniman yang bersedia menjual karya seni daripada pengakuisisi potensial. Baumol berpendapat (1986) bahwa, karena harga tidak dapat ditentukan dengan menggunakan biaya marjinal sebagai titik acuan, tidak ada proses

untuk mencapai harga ekuilibrium. Di sini, kami menemukan perbedaan besar pada pasar saham. Menurut Baumol: “Dalam kasus saham kita tahu, setidaknya secara prinsip, berapa seharusnya harga ekuilibrium sebenarnya – ini adalah bagian pro rata saham dari nilai sekarang yang didiskontokan dari aliran pendapatan masa depan perusahaan yang diharapkan” (hal. 10). Namun, dengan karya seni Kontemporer yang segar dan tidak dikenal, tidak ada orang yang dapat mengklaim telah menemukan harga keseimbangan.

Singkatnya: seni perdagangan menunjukkan kesamaan dengan perdagangan saham. Seringkali persepsi tentang realitas yang benar-benar memengaruhi harga. Namun, seiring berjalannya waktu, pasar saham dapat menggunakan kriteria objektif sedangkan kriteria subjektif pasar seni diterapkan sampai penilaian sejarah atau hasil lelang ikut bermain. Dalam interval ini (antara pandangan jangka pendek dan jangka panjang) dealer memanipulasi penawaran untuk meminta harga tinggi (Zorloni, 2005).

#### 7. Efisiensi Pasar

Kesulitan dalam menentukan harga seni menunjukkan bahwa pasar seni jauh dari sempurna atau memenuhi hipotesis pasar yang efisien (EMH). Hipotesis mengklaim bahwa jika informasi adalah landasan harga, maka pasar keuangan efisien, karena harga aset di pasar mencerminkan semua informasi yang ada (Dictionary.com, 2009). Oleh karena itu, menurut teori, pasar tidak dapat dikalahkan dengan menggunakan informasi yang sudah diketahui pasar, selain melalui keberuntungan (Malkiel, 1996).

Louargand (1991) berpendapat bahwa pasar seni tidak efisien. Membandingkannya dengan pasar yang hampir efisien, seperti pasar keuangan, mengklaim bahwa harga harus mencerminkan semua informasi yang ada setiap saat (Louargand, 1991). Seperti pendapat Czotscher (2006), transparansi dalam pasar seni terfragmentasi. Misalnya tidak ada titik sentral di mana semua data pasar bersatu dan dapat dilihat oleh publik. Pembeli yang tertarik harus melakukan penelitian intensif untuk menemukan objek yang sukai dan membayar harga yang tidak terjamin (Czotscher, 2006; Wilke, 1999). Wilke (1999) berpendapat bahwa bahkan pakar pasar pun tidak memiliki pandangan yang jelas tentang struktur pasar. Membandingkan ini dengan pasar saham, Baumol (1986) mengklaim bahwa, dalam kasus saham, harga pertukaran adalah informasi publik. Namun, harga seni yang dipertukarkan seringkali hanya diketahui oleh yang terlibat dalam transaksi tersebut. Data harga yang tersedia untuk publik terbatas pada penjualan lelang publik. Karya yang dibeli juga dikecualikan. Selain itu, setiap penjualan melalui dealer tidak disertakan dalam kumpulan data. Ini meminta pengetahuan dan informasi orang dalam untuk berhasil terlibat di pasar. Karena orang dalam pasar pun tidak selalu memiliki pengetahuan ini, pasar tidak memenuhi kriteria efisien.

## 8. Distorsi Pasar

Selain itu, pasar tidak bebas dari distorsi; tidak ada undang-undang yang melarangnya, dan asimetri informasi yang meluas bahkan mendorongnya. Perdagangan orang dalam, misalnya, dianggap normal dan merupakan sumber keuntungan utama. Distorsi pasar sering terlihat dalam lelang, di mana kolektor bersekongkol dengan dealer dan terkadang juru lelang untuk menekan harga artis tertentu (Herchenröder, 2003). Targetnya selalu mendorong harga setinggi mungkin untuk menarik perhatian media terhadap artis tersebut dan menetapkan tingkat harga baru. Dalam pelelangan berikutnya akan muncul lebih banyak karya dengan tingkat harga awal yang dinaikkan.

Distorsi pasar lain yang umum dilakukan ditemukan dalam hubungan sosial. Krepler (2007) mengidentifikasi bahwa harga bervariasi tergantung pada klien. Misalnya, seorang kolektor terkenal dan seorang kolektor yang tidak dikenal masing-masing akan membayar harga yang sangat berbeda untuk karya yang sama. Praktik-praktik ini dan lainnya menumbuhkan kesan bahwa pasar seni bukanlah pasar bebas tetapi terikat pada sejumlah praktik yang disepakati, tidak terucapan, tetapi tersebar luas (Krepler, 2007).

Menariknya, dukungan manajemen dalam dunia seni tidak terbatas pada sarjana eksternal. Bahkan seniman telah mengambil prinsip-prinsip manajemen. Seniman sukses, seperti Andy Warhol, Barbara Kruger, atau Jeff Koons menggunakan alat pemasaran sebagai praktik strategis. menciptakan tampilan, nama, dan gaya yang dapat dikenali – dengan kata lain, merek. Dapat dikatakan bahwa "seniman yang sukses dapat dianggap sebagai manajer merek, secara aktif terlibat dalam mengembangkan, memelihara dan mempromosikan diri sendiri sebagai 'produk' yang dapat dikenali dalam lingkungan budaya yang kompetitif" (Schroeder, 2005).

Singkatnya, mengingat organisasi nirlaba dan seniman pun menerapkan praktik manajemen, galeri seni, sebagai perusahaan yang berorientasi pada keuntungan, tidak boleh segan untuk melakukannya. Pemisahan intelektual, disiplin, dan semiotik antara seni dan bisnis seharusnya tidak lagi mengaburkan potensi penerapan alat manajemen dalam seni. Seperti yang dikatakan Mintzberg: "Saya yakin akar masalahnya bukan terletak pada definisi istilah efisiensi, tetapi pada bagaimana definisi itu diterapkan secara tak terelakkan. Dalam praktiknya, efisiensi tidak berarti manfaat terbesar dari biaya; itu berarti manfaat terukur terbesar untuk biaya terukur" (Mintzberg, 1989, hal. 34). Hal ini mengandung arti bahwa penerapan prinsip-prinsip pengelolaan harus dilakukan dengan hati-hati. Tidak semua prinsip pengelolaan dapat dialihkan ke pasar seni. Padahal, setiap model galeri baru harus mengedepankan keseimbangan antara kualitas artistik dan orientasi manajemen. Beberapa studi menyoroti relevansi keseimbangan

antara kreativitas dan kompetensi bisnis (Fillis, 2000, 2002; Rentschler, 2002; Rentschler & Creese, 1996).

Terbukti bahwa sebagian besar galeri seni telah lama mengabaikan kekuatan inovasi dalam model bisnisnya. Tampaknya fokus upaya lebih terletak pada pameran yang bersuara artistik daripada pada peningkatan model bisnis untuk meningkatkan keuntungan. Perilaku ini telah menyebabkan situasi saat ini di mana galeri menggunakan sedikit keterampilan manajemen dan menghasilkan keuntungan minimal atau bahkan kerugian. Untuk mempertahankan dan meningkatkan bisnis, galeri harus mulai mengintegrasikan aspek ekonomi ke dalam cakrawala tujuan.

Pencarian efisiensi, efektivitas dan maksimalisasi keuntungan dalam bisnis galeri seni, bagaimanapun, tidak berarti kehilangan pegangan pada tujuan tradisional sebuah galeri seni. Gutbrod dengan jelas menunjukkan dalam disertasinya tentang pengelolaan museum bahwa tujuan bisnis yang beroperasi di sektor seni bermacam-macam (Gutbrod, 1994). Meskipun kita dapat mengabaikan aspek politik (yang, misalnya, harus dimasukkan oleh museum ke dalam cakrawala tujuannya), kita tentu harus memasukkan aspek sosial/etis. Oleh karena itu, tujuan galeri seni masa depan ada tiga: pertama, ada aspek artistik; kedua ada aspek ekonomi; dan akhirnya aspek sosial/etika. Ketiganya saling bergantung.

Berdasarkan definisi galeri seni yang sukses, bab ini akan menyajikan cara untuk benar-benar mencapainya. Pada titik ini perlu diperhatikan bahwa tidak semua konsep berikut berlaku untuk setiap galeri. Nyatanya, setiap galeri harus memutuskan sendiri sejauh mana penerapan proposal berikut. Melayani lebih sebagai pedoman, bukan sebagai prinsip kaku. Tentu saja, galeri juga bisa sukses dengan menerapkan pendekatan yang sama sekali berbeda. Namun, dari data dan analisis kami, kami menganggap pendekatan berikut sebagai yang paling berguna dan dapat diterapkan. Mengikuti sembilan tren yang diuraikan di bawah ini, kami menggambarkan perkembangan industri galeri seni di masa depan yang beroperasi dan dengan demikian merintis jalan menuju model galeri baru.

- a. Sebagian besar galeri menyajikan proposisi nilai yang serupa. Pada saat klien dibanjiri oleh penawaran, galeri seni harus menetapkan proposisi nilai yang memungkinkan membedakan diri dari pemain lain di pasar. Galeri harus berhasil menyampaikan keunggulan proposisi nilai ini kepada pelanggannya.
- b. konsep pelanggan saat ini tidak berdampak (atau bahkan negatif) terhadap laba. Galeri tidak lagi berhasil menargetkan pelanggan terbaik. Sekelompok pelanggan baru akan muncul – di pasar dalam negeri galeri dan di luar negeri di negara-negara berkembang, seperti India dan Cina. Mereka adalah orang-orang muda, berpendidikan tinggi dengan pendapatan besar, bersedia membeli karya seni atas dasar empat motif (sosial, simbolik, budaya dan emosional). Meski hanya sekilas

- berpengalaman di bidang seni dan tidak memiliki rekam jejak sebelumnya di pasar seni, ingin mengklaim posisi di kelas tertentu, sekaligus mencari “edutainment” di waktu luang. Untuk memuaskan kelompok pelanggan baru ini, galeri harus berhasil menawarkan proposisi nilai yang meyakinkan kepada .
- c. konsep komunikasi memiliki dampak negatif yang besar dan signifikan terhadap keuntungan galeri. Ini karena galeri tidak menjangkau pelanggan dengan konsep komunikasi saat ini. Pelanggan saat ini mencari merek kuat yang membantu menavigasi pasar ini dan mewakili karakteristik unik. Oleh karena itu, sebuah galeri harus membangun merek yang kuat yang dapat langsung dikenali oleh pelanggan yang ada dan calon pelanggan serta membedakan galeri dari para pesaingnya.
  - d. konsep pendapatan galeri tidak banyak berbeda. Tampaknya konsep pendapatan saat ini tidak tersentuh selama beberapa dekade. Akibatnya, pendapatan dan terutama keuntungan sangat rendah. Oleh karena itu, model penetapan harga yang menarik dan inovatif harus diperkenalkan, dan produk sampingan harus dikomersialkan.
  - e. konsep pertumbuhan saat ini berdampak negatif terhadap keuntungan galeri seni. Oleh karena itu, galeri harus menentukan konsep pertumbuhan yang sesuai di pasar yang sangat terfragmentasi dengan ratusan pemain di setiap kota, semuanya dengan proposisi nilai yang hampir sama. Bahkan produk (karya seni) dapat tersubstitusi karena seniman semakin sulit dibedakan satu sama lain. Ketika pemain semakin melihat hasil dari profesionalisme, industri akan melihat kemunculan dan pertumbuhan pemain global yang saat ini terlihat hanya dalam beberapa contoh (Gagosian, Hauser+Wirth, dll.). Para pemain global ini akan menandai kehadiran secara internasional dengan anak perusahaan di pusat seni utama.
  - f. kompetensi tidak berbeda secara signifikan dari satu galeri seni ke galeri lainnya. Memasukkan prinsip manajemen yang kuat dalam praktik bisnis galeri akan meningkatkan tingkat profesionalisme dalam industri. Perkembangan ini disertai dengan pergeseran persyaratan pendidikan untuk pekerjaan di industri. Pengetahuan manajemen akan menjadi kompetensi inti yang harus dimiliki karyawan. Tuntutan akan kualifikasi dan persyaratan yang lebih tinggi ini mengarah pada gaji yang lebih tinggi, serta memperkenalkan etika dan standar yang lebih lugas dalam rutinitas bisnis.
  - g. struktur organisasi harus menjadi titik awal untuk setiap perubahan di pasar karena memiliki dampak yang besar dan signifikan. Karena rumah lelang semakin terlibat dalam pasar primer (misalnya, Christie's dengan Haunch of Venison), seniman menjual langsung melalui rumah lelang dan museum membeli seniman langsung

dari universitas, perbedaan tradisional antara pasar primer dan sekunder menjadi usang. Selain itu, permintaan yang meningkat akan profesionalisme dan kompleksitas model operasi yang semakin meningkat membutuhkan struktur organisasi yang jelas di galeri seni. Oleh karena itu galeri harus memperbesar rantai nilai dan menjadi aktif dalam semua langkah karir dari siklus hidup seorang seniman. Untuk mencapai hal ini, galeri harus menetapkan peran, posisi pekerjaan, dan deskripsi yang jelas. Galeri akan melakukannya dengan memanfaatkan teknologi untuk mendorong proses ini dan mempercepat proses bisnis.

- h. konsep kerja sama berdampak positif pada keuntungan. Saat ini, galeri seni memiliki sangat sedikit mitra jaringan. Untuk mendapatkan akses ke pelanggan baru, galeri harus bekerja sama dengan berbagai mitra. Oleh karena itu, pemilihan dan keterlibatan dengan mitra kerja sama akan memainkan peran penting dalam mengembangkan pasar dan potensinya.
  - i. konsep koordinasi berdampak positif terhadap kinerja, namun secara statistik tidak signifikan. Koordinasi sangat terkait dengan profesionalisasi praktik industri. Akhirnya, seniman akan mulai menjadi manajer sendiri dan merumuskan ekspektasi yang tepat dan menuntut. Konsep kerja sama yang terperinci, termasuk kontrak, karenanya harus dilaksanakan. Mengikuti tren kita sudah melihat di Asia, seniman akan enggan menyetujui representasi eksklusif oleh satu galeri. Selanjutnya, hubungan antara seniman dan galeri akan tunduk pada proses peninjauan (formal atau informal).
  - j. Berdasarkan tren ini, serta data dan literatur kami, kami dapat menghasilkan wawasan mendalam tentang kemampuan manajemen dan konsep galeri seni saat ini. Dari apa yang kami temukan dalam analisis kami, kami mengembangkan halaman yang mengikuti model bisnis baru untuk menjalankan galeri seni. Untuk menyusun pemikiran kami, kami kembali menggunakan Bieger et al. (2002) konsep model bisnis yang membimbing kita melalui Analisis. Kami mendasarkan ide kami pada temuan kami dari analisis, khususnya pada identifikasi faktor keberhasilan kami. Tabel berikut membandingkan yang ada model bisnis dengan model bisnis baru.
9. Integrasi
- Alat yang sangat ampuh untuk menarik pelanggan baru ke galeri dan membuat promosi dari mulut ke mulut adalah dengan mengikat orang-orang berpengaruh dan pencinta seni yang dekat dengan galeri. Ini dapat dilakukan dengan melibatkan sebagai pemegang saham (yang dapat menimbulkan masalah) atau memberi "Carte Memucat". Sebuah "Carte Blanche" diberikan kepada seseorang yang sangat berpengaruh dan terhubung dengan baik, dengan undangan untuk mengatur dan

mengatur pertunjukan di galeri. Ide unik ini memiliki beberapa keunggulan: (1) Orang yang berpengaruh terikat erat dengan galeri dan diizinkan melakukan sesuatu yang unik dan menyenangkan, di mata publik. (2) Orang yang berpengaruh ini akan membawa jaringan untuk melihat pertunjukan, membiarkan pintu galeri terbuka untuk menggarap kerumunan dan menyemai namanya. (3) Pers dan masyarakat umum akan menikmati ide inovatif dan baru dari orang-orang terkemuka yang mengkurasi pameran dan secara terbuka menunjukkan selera . Ide ini telah berhasil diimplementasikan Garasi itu sendiri didasarkan pada gagasan Kunsthalle dengan lingkaran kecil dermawan, yaitu "Skema Teman". Orang-orang ini menyumbangkan jumlah yang relatif kecil di garasi setiap tahun untuk mendukung organisasi nirlaba yang menampung artis yang akan datang dan yang baru muncul. Sebagai imbalannya, menerima laporan tahunan yang mencakup laporan pendapatan dan laporan pameran yang lalu dan yang akan datang dan menawarkan akses utama ke seniman yang akan datang. Skema ini memungkinkan galeri untuk secara sistematis memperdalam hubungannya dengan pelanggan yang ada dan calon pelanggan serta meningkatkan loyalitas (Bussell & Forbes, 2006; Horan, 2003). di museum "Martha Herford" dan "Kunstmuseum St. Gallen" tempat para kolektor diundang untuk menunjukkan karya seni . Mengizinkan orang-orang dari luar untuk sementara waktu menjadikan galeri sebagai rumah " " sangat menambah komitmen orang-orang ini dan teman-temannya terhadap galeri.

Pembukaan menghadirkan kesempatan lain untuk mengintegrasikan orang dan memenangkan klien baru karena pada pembukaan itulah galeri dapat langsung berinteraksi dengan klien potensial dan mengubah kerumunan yang hadir menjadi pengganda pesannya. Ide sederhananya adalah membagikan gelang kecil atau hadiah kecil (seperti edisi karya seni) yang dibawa pulang atau dibawa oleh pengunjung. Pengunjung kemudian berperan sebagai pengganda pesan galeri karena giveaway ini awalnya akan selalu menarik perhatian orang lain dan memotivasi orang baru untuk datang ke galeri. Secara khusus seniman diminta untuk memunculkan ide-ide kreatif namun hemat biaya yang akan menciptakan promosi dari mulut ke mulut.

Konsep garasi itu sendiri pada dasarnya didasarkan pada jaringan dan dari mulut ke mulut. Garasi harus menjadi tempat pertemuan dan interaksi bagi dunia seni, online dan offline. Itu harus menjadi arena bermain di mana berinteraksi dan mendiskusikan tema-tema seni, suatu bentuk platform diskusi. Oleh karena itu penting untuk memasukkan adegan seni ke dalam konsep ini. Kolaborasi yang erat dengan mahasiswa seni disukai, begitu pula kolaborasi dengan seluruh akademi seni. Ini tidak hanya akan menyebarkan merek ke orang-orang ini dan teman serta jaringan , tetapi juga ke orang-orang yang ingin berafiliasi dengan kancah seni lokal yang sedang berkembang.

Garasi itu sendiri didasarkan pada gagasan Kunsthalle dengan lingkaran kecil dermawan, yaitu "Skema Teman". Orang-orang ini menyumbangkan jumlah yang relatif

kecil di garasi setiap tahun untuk mendukung organisasi nirlaba yang menampung artis yang akan datang dan yang baru muncul. Sebagai imbalannya, menerima laporan tahunan yang mencakup laporan pendapatan dan laporan pameran yang lalu dan yang akan datang dan menawarkan akses utama ke seniman yang akan datang. Skema ini memungkinkan galeri untuk secara sistematis memperdalam hubungannya dengan pelanggan yang ada dan calon pelanggan serta meningkatkan loyalitas (Bussell & Forbes, 2006; Horan, 2003)

#### 10. Partisipasi

Cara lain untuk menarik promosi dari mulut ke mulut adalah melalui partisipasi klien. Pelanggan harus terlibat dalam penciptaan dan pameran seni. Misalnya pada hari-hari menjelang pameran, galeri tidak boleh ditutup untuk umum selama pameran dibangun. Sebaliknya – itu harus membuka pintunya dan mengundang orang-orang yang tertarik untuk bergabung dalam pembangunan pertunjukan. Demikian pula, pelanggan harus diundang untuk bergabung dengan artis di tempat kerja. Sebagian besar seniman takut akan kunjungan studio; namun, seniman ambisius yang ingin sukses sebaiknya mempertimbangkan untuk menyambut pengunjung di tempat kerja, karena para pengunjung itu bisa menjadi pembeli di masa depan. Alternatifnya, seniman dapat memindahkan studio sementara ke ruang galeri untuk menarik orang yang lewat.

Sekali lagi, pada titik ini perlu diperhatikan bahwa setiap kegiatan komunikasi harus diselaraskan dengan segitiga tujuan sebuah galeri seni. Ini berarti bahwa upaya komunikasi tidak dapat diarahkan semata-mata untuk memaksimalkan keuntungan, tetapi sampai batas tertentu harus berpegang pada pengawasan etis dan menjaga nilai artistik dari proposisi nilai dalam pikiran.

Manajer seni saat ini dihadapkan pada tantangan ganda – seperti tujuan yang kami identifikasi untuk galeri di 4.3. Di satu sisi, harus menjangkau pasar dengan produk yang sangat bagus secara artistik dan menciptakan pemahaman bagi . Di sisi lain, harus melihat ke dalam dan menjalankan pendekatan manajemen dan pemasaran secara profesional dalam lingkungan yang terus berubah. Namun, sementara pekerjaan menuntut keseimbangan dari dua kompetensi tersebut, personel kunci dalam organisasi seni terutama ahli di sisi artistik dan hanya manajer sekunder (Dimaggio, 1987). Model baru kami menekankan bahwa ini harus diubah. Agar sukses mengelola galeri seni di masa depan, karyawan harus memiliki pengetahuan manajemen. Ini membutuhkan "manajer terampil yang tidak hanya akrab dengan seni tetapi juga dengan teknik manajemen yang canggih (Weinstein & Bukovinsky, 2009, hlm. 47). Mempekerjakan siswa sejarah seni, seperti yang sering dilakukan saat ini, oleh karena itu bukan lagi satu-satunya pilihan karena tidak memiliki keterampilan manajemen yang memadai. Weinstein dkk. (2009) menunjukkan bahwa fokus telah bergeser dari perhatian artistik ke kualitas manajemen organisasi.

Saat mencoba mencari karyawan baru, pemilik harus mempertimbangkan tiga dimensi sebagai kriteria seleksi: pengetahuan/hasrat seni, keterampilan manajerial, dan kompetensi sosial. Ini membantu mengklarifikasi ekspektasi karyawan baru dan mengevaluasi pelamar kerja potensial secara lebih efektif (Schaper & Volery, 2007). Oleh karena itu, akan lebih berguna untuk mempekerjakan manajer pemasaran yang lebih matang (dan lebih mahal) yang akan membawa jaringan dan memiliki kompetensi sosial untuk menjual karya seni. Caldwell (2000) dengan jelas menyatakan: "Bukan kebetulan bahwa direktur Museum Guggenheim, New York, memiliki gelar master dalam administrasi bisnis dan direktur British Museum memiliki gelar doktor dalam bidang kimia".

Gaji adalah masalah penting dalam menarik kandidat yang cocok. Sudah menjadi rahasia umum bahwa industri seni membayar gaji yang lebih rendah daripada industri lain. Akibatnya, orang-orang berpendidikan terbaik memilih industri lain untuk bekerja. Byrnes (2008) berpendapat bahwa kompensasi tidak selalu menjadi motivator utama bagi yang bekerja di bidang seni dan budaya. Seringkali ada ketergantungan pada faktor gairah, seperti dalam, "Pekerjaan ini adalah hasrat saya dan saya tidak bekerja untuk uang." Sebagian besar menggunakan reputasi yang datang dengan pekerjaan di bidang seni sebagai kompensasi atas gaji yang sangat rendah. Galeri seni yang ingin menarik orang-orang hebat harus memahami bahwa bersaing dengan perusahaan seperti LVMH atau P&G. Akibatnya, proposisi gaji harus sama menariknya. Galeri seni memiliki keunggulan dibandingkan perusahaan seperti LVMH karena dapat membuat paket kompensasi yang lebih luas dan lebih menarik. Meskipun gaji pokok bisa dibilang rendah, dapat menawarkan bonus (berdasarkan pendapatan yang dihasilkan), jam kerja yang fleksibel, hierarki rendah, jabatan yang mengesankan, akses ke orang-orang hebat, dan "bisnis seksi". Byrnes berpendapat: "Orang-orang mengembangkan nilai dan nilai yang dirasakan yang berikan pada diri sendiri dan tempat dalam sebuah organisasi. Nilai intrinsik itu terkait sangat erat dengan motivasi intrinsik. Oleh karena itu, manajer seni harus peka terhadap ambang motivasi staf yang berbeda" (Byrnes, 2010, hlm. 4).

Untuk menemukan karyawan baru, galeri harus menggunakan hanya saluran yang mungkin dipertimbangkan oleh calon karyawan. Pertama, ada alat tradisional seperti surat kabar dan situs web. Galeri harus menyisipkan iklan hanya di surat kabar yang mendekati target, yaitu tidak terlalu tinggi surat kabar seni khusus, tetapi majalah atau situs web yang berfokus pada bisnis yang lebih umum. Ide yang bagus juga untuk mencari melalui jaringan alumni fakultas bisnis/pemasaran universitas. Surat kabar seni khusus, tetapi majalah atau situs web yang berfokus pada bisnis yang lebih umum. Ide yang bagus juga untuk mencari melalui jaringan alumni fakultas bisnis/pemasaran universitas.

## F. Ringkasan

Pengetahuan tentang konfigurasi model bisnis untuk galeri seni. Oleh karena itu kami menargetkan tiga tujuan penelitian: Identifikasi/Deskripsi, Penjelasan, dan Evaluasi. Untuk mencapai tujuan penelitian ini kami membagi pendekatan penelitian kami menjadi dua bagian utama: Analisis dan Implikasi. Analisis berurusan dengan pemeriksaan model bisnis galeri seni saat ini (Identifikasi/Deskripsi, Penjelasan); Implikasinya mengevaluasi model bisnis baru (Evaluasi). Secara rinci, dalam Analisis kami ingin (1) mengidentifikasi/mendeskripsikan status quo model bisnis galeri seni, dan (2) menjelaskan dan mendiskusikan statistik tersebut untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan. Dalam Implikasinya kami ingin (3) mengevaluasi model bisnis baru untuk galeri seni, berdasarkan temuan kami dari Analisis. Kami menggunakan metode kualitatif untuk menerapkan dan memverifikasi. Konsep organisasi, bagaimanapun, memegang koefisien positif tertinggi, hampir dua kali lipat dari koefisien negatif terkuat. Selain itu, ini sangat berkorelasi dengan sebagian besar konsep lainnya.

Implikasinya kami mengevaluasi model bisnis baru untuk galeri seni. Model bisnis baru kami mengambil konsep organisasi sebagai titik awalnya. Konsep organisasi masa depan galeri harus diperbesar sehingga galeri menjadi aktif selama tiga fase siklus hidup seniman (dan bahkan setelah kematian): fase belanja, fase keputusan, dan fase akhir. Oleh karena itu, struktur tiga pilar dengan "garasi", "galeri", dan "seni rupa" diterapkan.

Hal ini memungkinkan galeri untuk menawarkan proposisi nilai yang unik kepada klien karena aktif di dalamnya setiap langkah karir seorang seniman, bahkan setelah kematian. Proposisi nilai ini harus ditawarkan secara individual kepada tiga kelompok pelanggan yang teridentifikasi : arty, rookie, dan traditional. Sementara grup arty dan grup tradisional menggambarkan klien yang ada, grup pemula mengidentifikasi sekumpulan pelanggan baru yang saat ini tidak termasuk dalam pasar. Komunikasi dengan semua pelanggan ini ditandai dengan gagasan untuk mengembangkan merek galeri yang unik, menggunakan pendekatan yang inovatif namun hemat biaya. Menjadi aktif di pasar primer maupun sekunder semakin meningkatkan pendapatan. Ide-ide inovatif diterapkan untuk meningkatkan jumlah karya seni yang terjual, sambil menawarkan model penetapan harga yang menarik dan pemotongan biaya melalui efisiensi operasional dan struktur yang fleksibel untuk membagi pendapatan antara seniman dan galeri. Konsep organisasi juga mempengaruhi konsep pertumbuhan, yang harus memungkinkan distribusi seni dalam skala global. Peningkatan rantai nilai menantang kompetensi yang ada. Galeri baru akan membutuhkan kompetensi lanjutan dalam manajemen, pemasaran dan penjualan. Galeri masa depan juga akan menjalin kerja sama dengan mitra baik dari latar belakang seni maupun non-seni untuk menjalin hubungan jangka panjang. Namun, bekerja sama dengan galeri mitra (termasuk artis) mana pun akan mengikat pada kontrak ketat yang akan terus direvisi.

**G. Pertanyaan dan Diskusi**

1. Mengapa Galeri Seni memiliki keunggulan dibandingkan perusahaan ?
2. Bagaimana mengevaluasi model bisnis baru untuk galeri seni ?
3. Mengapa seni harus peka terhadap ambang motivasi staf ?
4. Sebaiknya seniman ambisius yang ingin sukses sebaiknya mempertimbangkan apa saja ?
5. Bagaimana struktur organisasi harus menjadi titik awal untuk setiap perubahan di pasar karena memiliki dampak yang besar dan signifikan ?

## INDEK

Apresiasi	Estetik	Kontroversi
Apresiator	Emansipatoris	Logo
<b>Abstrak</b>	Event	Animasi
<b>Abbozzo</b>	Film	Mediator
<i>Applied Art</i>	Furnitur	Media
<b>Apresiator</b>	<b>Figura</b>	Manajemen
<b>Apresiasi</b>	Galeri	Modern
<b>Art Nouveau</b>	<b>Gliserin</b>	Nirlaba
<b>Asimetris</b>	<b>Gradasi</b>	Ornamen
<b>Armature</b>	Gambar	Perspektif
Artistik	Highlight	Proporsi
Bisnis	Hiperkonektivitas	Paten
Bingkai	Interpersonal	Pigmen
<b>Blacu</b>	Imajinasi	Persepsi Apresiatif
<b>Barik</b>	Illustrator	Proses
<b>Bidang</b>	Ikonomografi	Renaissans
<b>Batik</b>	Interior	Relevansi
<b>Balance</b>	Ilustrasi	Realisasi
<b>Booth</b>	Kritik Seni	Rupa
Budaya	Kontras	Social
Cat Minyak	<b>Konvensional</b>	Seni
<b>Chiaroscuro</b>	Karya	Panil
<b>Canting</b>	Model	Partisipatif
Corak	Motif	Platform
Dekorasi	Kesan	Pameran
Desain	Indah	Promosi
Dealer	Ilustrasi	Teknologi
Digital	Kria	Visual
Digital Painting	Komite	Virtual
Dimensi	Kurasi	Video Art
Desainer	Kurator	Web
Distorsi	Kontemporer	Vector Art
Display	Konteks	Video
Dekorasi	kanvas	Web Art

## DAFTAR PUSTAKA

- Äyväri, AJA (2010). Memasarkan seni visual kontemporer. *Intelijen & Perencanaan Pemasaran* . 28 (6), hlm. 723-735.
- Batty, D. (2012). *Jelajahi galeri seni London dengan peta interaktif kami*. Tersedia: <http://www.theguardian.com/artanddesign/2012/oct/11/london-art-gallery-scene-interactive-map>. Diakses 03 Januari 2015.
- Bendixen, P. (2000). Keterampilan dan Peran: Konsep Manajemen Seni Modern Penulis: *International Journal of Arts Management* . 2 (3), hlm. 4-13.
- Boehnke, J. (2007). *Model Bisnis untuk Micro CHP di Bangunan Perumahan: Disertasi PhD dari Universitas St. Gallen, Sekolah Manajemen, Ekonomi, Hukum, Ilmu Sosial dan Hubungan Internasional untuk mendapatkan*. Tersedia: [http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3375/\\$FILE/dis3375.pdf](http://verdi.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3375/$FILE/dis3375.pdf) .
- Coklat, RB (2006). *Melakukan Disertasi Anda dalam Bisnis dan Manajemen: Realitas Meneliti dan Menulis* . London: Bijak.
- Bryman, A. dan Bell, E. (2011). *Metode Riset Bisnis* . edisi ke -3 . New York: Oxford University Press
- Bryman, A. (2011). *Sosial Metode Penelitian* . edisi ke-4 New York: Oxford University Press
- Bunting, C. (2010) *Mencapai seni hebat untuk semua orang: Tinjauan penelitian dan literatur untuk menginformasikan kerangka strategis 10 tahun Dewan Kesenian Januari 2010*. Tersedia: [http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/nas\\_literaturereview\\_pdf.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/nas_literaturereview_pdf.pdf) . Diakses 23 Februari 2016.
- Byrnes, W. (2009). Perencanaan dan Pengambilan Keputusan. Dalam: *Manajemen dan seni* . edisi ke-4 London: Elsevier.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, RS (2002) *Peran model bisnis dalam Menangkap nilai dari inovasi: Bukti dari Xerox Corporation's Perusahaan spin-off teknologi. Perubahan Industri dan Perusahaan* , 11(3), 529-555.
- Chong D. (2010). *Manajemen Kesenian* . edisi ke-2. London: Rute.
- Creative United dan ArtTactic. (2016). *Laporan Galeri Kontemporer Inggris 2015/16 Peluang dan tantangan di pasar yang berubah dengan cepat*. Tersedia: [http://www.creativeunited.org.uk/resources/images/CreativeUnited\\_GalleryReport\\_2015\\_Digital\\_LoRes.pdf](http://www.creativeunited.org.uk/resources/images/CreativeUnited_GalleryReport_2015_Digital_LoRes.pdf). Diakses 3 Februari 2016

- Delloite dan ArtTactic. (2016). *Laporan Seni & Keuangan 2016*. Tersedia: <http://www2.deloitte.com/lu/en/pages/art-finance/articles/art-finance-report.html>. Diakses 4 Juli 2016.
- Desmet, D. Duncan, E., Scanlan, J., dan Singer, M. (2015). *Enam blok bangunan untuk membuat digital berkinerja tinggi*. Tersedia: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/six-building-blocks-for-creating-a-high-performing-digital-enterprise>. Diakses 4 Juli 2016.
- Budaya Digital 2015: Bagaimana teknologi digital mengubah organisasi seni dan budaya?* Tersedia: <http://artsdigitalrnd.org.uk/features/digital-culture-2015/>. Diakses 23 Februari 2016.
- Dörner, K dan Edelman, D. (2015). *Apa arti 'digital' sebenarnya*. Tersedia: <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/what-digital-really-means>. Terakhir diakses 28 Juli 2016.
- Easterby-Smith, M; Thorpe, R dan Jackson, PR (2015). *Riset manajemen dan bisnis* . edisi ke-5 London: Bijak.
- Fielt, E. (2011). *Manajemen Layanan Bisnis: Volume 3 – Memahami model bisnis 31 Maret 2011*. Tersedia: [http://eprints.qut.edu.au/41609/1/Business\\_Service\\_Management\\_Volume\\_3\\_Mar2011\\_Understanding\\_Business\\_Models\\_Final.pdf](http://eprints.qut.edu.au/41609/1/Business_Service_Management_Volume_3_Mar2011_Understanding_Business_Models_Final.pdf). Diakses 02 Juli 2016.
- Majalah Galeri (1983). Tersedia: <http://www.galleries.co.uk/>. Diakses 6<sup>Maret</sup> 2016.
- Irlandia, RD dan Hitt, MA, (1999). *Mencapai dan mempertahankan daya saing strategis di abad ke-21: Peran kepemimpinan strategis* . *Eksekutif Akademi Manajemen*, **13** (1), hlm. 43-57.
- Lai R., Weill P., dan Malone T. (2006). *Apakah Model Bisnis Penting?* Tersedia: [https://www.researchgate.net/profile/Peter\\_Weill/publication/251458705\\_Do\\_Business\\_Models\\_Matter/links/00b7d5335b0b312ccd000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Peter_Weill/publication/251458705_Do_Business_Models_Matter/links/00b7d5335b0b312ccd000000.pdf). Terakhir diakses 2<sup>sd</sup> Mar 2016.
- Lehn, DV dan Heath, C. (2005). Akuntansi untuk Teknologi Baru dalam Pameran Museum. *Jurnal Manajemen Seni Internasional* . 7 (3), hlm. 11-21.
- Magretta, J. (2002). Mengapa Model Bisnis Penting. *Tinjauan Bisnis Harvard* 80(5), hlm. 3-8.
- McAndrew, C. (2015). *TEFAF: Laporan Pasar Seni 2015*. Tersedia: <http://artseconomics.com/project/tefaf-art-market-report-2015/>. Diakses 22 Juli 2016
- Modhwadia, V., Jamieson, P., Harding, A., Wood, S., Rock ., S., Phillips, S. dan Bröcker B. (2015). *Rencana bisnis: kiat untuk seni, budaya, dan industri kreatif*. Tersedia: <https://www.theguardian.com/culture-professionals-network/2015/may/29/business-plan-tips-arts-creative-industries>. Terakhir diakses 05 Agustus 2016.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). Model bisnis pengusaha: Menuju perspektif terpadu. *Jurnal Riset Bisnis*, 58(6), 726-735.

- Moureau, N. dan Sagot-Duvaurox, D. (2012). Empat Model Bisnis dalam Seni Kontemporer. *Jurnal Manajemen Seni Internasional* . 14 (3), hlm. 44-56.
- Neuman, WL (2006). *Metode penelitian sosial: pendekatan kualitatif dan kuantitatif* . Boston, [Massa], London: Pearson Allyn & Bacon.
- Pameran Baru  
Tersedia: <http://www.newexhibitions.com/exhibitions/region=0&display=content%3Aonly>.  
Diakses 6 Maret 2016.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Generasi Model Bisnis* . Kanada: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, CL (2005). Mengklarifikasi model bisnis: Asal mula, sekarang, dan masa depan konsep. *Komunikasi AIS*, 16(1), hlm. 1-43.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., dan Smith, A. (2014). *Desain Proposisi Nilai* . Kanada: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Pateli, AG dan Giaglis, GM (2004). *Kerangka penelitian untuk menganalisis model eBusiness*. *Jurnal Sistem Informasi Eropa*, 13(4), 302-314.
- Ramsay, W. (2001). Tersedia: <http://affordableartfair.com/battersea/about/>. Diakses 6 Maret 2016.
- Baca, R .. (2016). *Laporan Perdagangan Seni Hiscox Online 2016*. Tersedia: <https://www.hiscox.co.uk/online-art-trade-report/#>. Diakses 31 Mei 2016.
- Resch, M (2014). *Manajemen Galeri Seni* . Ostfildern, Jerman: Hatje Cantz Verlag.
- Resch, M. (2011). *Manajemen Galeri Seni – Model Bisnis: Disertasi PhD Universitas St. Gallen, Sekolah Manajemen, Ekonomi, Hukum, Ilmu Sosial dan Hubungan Internasional untuk memperoleh gelar Dok.* Tersedia: [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3927/\\$FILE/dis3927.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/3927/$FILE/dis3927.pdf).  
Diakses 11 Des 2015.
- Robertson, I. (2005). *Memahami pasar dan manajemen seni internasional*. London: Rute.
- Robertson, I. (2008). *Bisnis seni* . London: Rute.
- Roome, N. dan Louche, C. (2016). Perjalanan Menuju Model Bisnis untuk Keberlanjutan: Model Konseptual yang Ditemukan di Dalam Kotak Hitam Transformasi Organisasi. *Organisasi & Lingkungan* . 29 (I), hal.11-35.
- Royce SJ. (2011). *Model bisnis dalam seni visual: penyelidikan model bisnis organisasi untuk Jaringan Titik Balik dan Dewan Seni Inggris*. Tersedia: [http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Final\\_business\\_models.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/Final_business_models.pdf) . Diakses 29 Des 2015.
- Shi, Y. dan Manning, T. (2009). Memahami Model Bisnis dan Risiko Model Bisnis. *Jurnal Ekuitas Swasta* . 12 (2), hlm. 49-59.

- Smith, HL; Discenza, R dan Baker, KG. (Musim Gugur/Musim Dingin 2005, 2016). Membangun Kesuksesan Berkelanjutan di Galeri Seni: Studi Eksplorasi Strategi Adaptif. *Jurnal Strategi Usaha Kecil* . 16 (2), hal.29.
- Tarmy, J. (2015). *Mengapa Banyak Galeri Seni Kehilangan Uang?* Tersedia: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-07-30/why-do-so-many-art-galleries-lose-money->. Diakses 2 Mar 2016.
- Gigi, DJ (2010). Model Bisnis, Strategi Bisnis dan Inovasi. *Perencanaan Jangka Panjang*, 43(2010), 172 - 194.
- Thomson, K., Purcell, K., dan Rainier L. (2013). *Organisasi Seni dan Teknologi Digital*. Tersedia: [http://www.pewinternet.org/files/old-media/Files/Reports/2013/PIP\\_ArtsandTechnology\\_PDF.pdf](http://www.pewinternet.org/files/old-media/Files/Reports/2013/PIP_ArtsandTechnology_PDF.pdf). Diakses 3 Februari 2016.
- Thompson, AA, Strickland, AJ, dan Gamble J.E (2005). *Menyusun dan Mengeksekusi Strategi*. New York: McGraw-Hill. P.
- Thompson, D. (2008). *Ekonomi penasar seni kontemporer dan rumah lelang* . London: Aurum Press.
- Varbanova, L (2013) Manajemen strategis dalam seni. London : Rute
- Vartanian, V. (2016). *Digitalisasi & Bank Digital*. Tersedia: <http://www.agilebanker.com/innovation/digitisation-the-digital-bank/>. Diakses 22 Juli 2016.
- Winkleman, E (2015). *Menjual Seni Kontemporer: Cara Menavigasi Pasar yang Berkembang* . New York: Semua layak.
- Winkleman, E. (2009). Model Bisnis dan Praktek Adat: Pasar Utama. Dalam: *Cara Memulai dan Menjalankan Galeri Seni Komersial* . New York: Semua layak. hal . 25-44.
- Zott, C., Amit R. dan Massa, L. (2011). Model Bisnis: Perkembangan Terkini dan Penelitian Masa Depan. *Jurnal Manajemen* . 37 (4), hal.1019-1042.
- (2015). *Perangkat lunak survei berbasis web*. Tersedia: <http://www.analyticstool.com/>. Diakses 22 Juli 2016.
- (2016). *Pasar Seni, Dijelaskan: Ada Apa di Balik Kesuksesan Galeri Seni ?*. Tersedia: <https://www.artsy.net/article/artsy-editorial-from-castelli-to-gagosian-what-s-behind-an-art-gallery-s-success> . Diakses 28 Mei 2016.

# MANAJEMEN & Kurasi Pameran Desain

## BIODATA PENULIS



Sarwo, sang kandidat doktor ISI Yogyakarta serta pemerhati budaya visual. Aktifitas sehari - hari sebagai dosen pada program studi Desain Grafis di Universitas Sains dan Teknologi Komputer (Universitas STEKOM). Menulis dengan komprehensif dengan wawasan yang lengkap, serta mengemasnya secara sederhana sehingga penting untuk dibaca oleh mereka yang ingin terus memperdalam manajemen dan kurasi Pameran Desain. Secara umum buku ini mampu memuaskan dahaga kurangnya buku-buku kurator berbahasa Indonesia. Buku lain yang sudah di tulis antara lain : Desain Grafis, Teknik Videografi, Manajemen Warna dan Desain, Perancangan Media Publikasi, Desain Kemasan Kreatif, dan Semiotika Desain. Sudah selayaknya bila program studi desain grafis atau desain komunikasi visual dari berbagai perguruan tinggi di Indonesia mengundang Sarwo. Peluang untuk membedah buku karya Sarwo ini, serta membahas masalah Kurasi dan perannya dalam dunia desain. Semoga setelah meraih gelar doktornya, dunia desain grafis akan disuguhi Sarwo Nugroho dengan buku-bukunya yang lain – demi terbentuknya profesi dan bidang keilmuan desain grafis yang lebih kuat.

Karena itulah, buku dengan judul Manajemen dan Kurasi Pameran Desain dihadirkan oleh Sarwo Nugroho, S.Kom., M.Kom, CNPHRP., CNEP., CGL., CH., CHT., CPRW. Selainitu juga buku ini dapat menjadi referensi atau rujukan dalam menulis dan meneliti dibidang perancangan dan pengkajian desain komunikasi visual di jenjang S1 dan S2.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

**YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK**  
Jl. Majapahit No. 605 Semarang  
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144  
Email : penerbit\_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-623-5734-98-9 (PDF)

