



Perubahan Paradigma Pengelolaan Organisasi: Studi Terhadap Kelompok Tari Nan Jombang Dance Company (NDJC)

Kabati¹

¹Ruang Kerja Budaya

Correspondence Email : kabati77@gmail.com

ABSTRACT

Departs from the assumption that a paradigm shift will bring about changes in the social structure, goals, directions, actions, and social relationships that are built within an organization. The paradigm shift will also have an impact on the surrounding environment. This assumption was then developed by observing a dance group, Nan Jombang Dance Company (NJDC).

Keywords: *Change, Paradigm, Organization, Social Structure, NJDC*

ABSTRAK

Penelitian ini berangkat dari sebuah asumsi bahwa perubahan paradigma akan melahirkan perubahan pada struktur sosial, tujuan, arah, tindakan, serta hubungan sosial yang dibangun di dalam sebuah organisasi. Perubahan paradigma juga akan memberi pengaruh pada lingkungan sekitar. Asumsi ini kemudian dikembangkan dengan melakukan pengamatan terhadap sebuah kelompok tari, Nan Jombang Dance Company (NJDC).

Kata Kunci: *Perubahan, Paradigma, Organisasi, Struktur Sosial, NJDC*

PENDAHULUAN

Nan Jombang Dance Company (NJDC) adalah sebuah grup tari modern yang berbasis tradisi. Artinya, seluruh karya yang diciptakan oleh koreografernya

merupakan tari kontemporer, termasuk kostum dan penataan panggung, namun ide penciptaannya berangkat dari nilai-nilai tradisi yang ada di Minangkabau. Grup ini sudah ada semenjak tahun 1984, namun hanya dikelola secara komunal

tanpa manajemen dan tidak terorganisir secara struktural. Sampai tahun 2000, kesadaran akan pentingnya sebuah manajemen organisasi profesional kemudian mengubah keberadaan NJDC dari sebuah kelompok tari tradisi yang tidak begitu dilirik oleh pasar global menjadi kelompok tari modern yang mendunia. Perubahan yang terjadi dalam pengelolaan sebuah kelompok tari ini menarik dipelajari, berkaitan dengan perubahan paradigma dalam masyarakat dimana organisasi menjadi salah satu kuncinya.

Pengamatan terhadap sebuah organisasi penting dilakukan untuk memahami berbagai aspek dari kehidupan manusia, termasuk untuk melihat dinamika sosial dunia kesenian. Organisasi memberi pengaruh terhadap manusia, baik secara individu maupun komunal. Untuk memahami perbedaan kelas sosial dalam masyarakat bisa dilihat dari organisasi apa yang mengatur mereka, dari organisasi seperti apa mereka memperoleh pendapatan (income), rekomendasi atau penghargaan. Mempelajari organisasi juga bisa memberikan pemahaman tentang dinamika kekuasaan, serta paradigma yang dikembangkan/ berkembang dalam masyarakat, (Daft:2004),(Bridges:2000).

Aspek menarik lainnya dari organisasi adalah fakta bahwa orang-orang (manusia) menghabiskan sebagian besar hidup mereka untuk bekerja dalam organisasi, berpindah dari satu organisasi ke organisasi lainnya atau menjadi terpengaruh oleh sebuah organisasi, (Jaffee:2001).

Perkembangan NJDC sangat memungkinkan untuk dilihat dari sisi perkembangan organisasi seni. Dengan menelaah organisasi dapat diketahui bagaimana NJDC mengelola sebuah iven kesenian, bagaimana pertumbuhannya, aspek apa yang mempengaruhi

perkembangan kelompok mereka dan sebagainya.

MASALAH DAN TUJUAN PENELITIAN

Artikel ini merupakan hasil riset Penulis dibidang ilmu sosial¹. Dalam penelitian ini, Penulis merumuskan masalah penelitian dalam dua pertanyaan sederhana, yaitu:

1. Apa saja bentuk perubahan organisasi kesenian yang dilakukan NJDC?
2. Apa ide-ide yang mendasari perubahan organisasi NJDC?

Gagasan untuk meneliti dan mempertanyakan hal di atas muncul setelah Penulis melihat perubahan besar yang terjadi dengan NJDC, terutama berkaitan dengan eksistensi mereka di pentas tari dunia.

Dua pertanyaan di atas coba penulis jawab dengan cara mendeskripsikan pola perubahan organisasi kesenian NJDC dan mendiskripsikan paradigma yang mendasari perubahan organisasi NJDC. Kemudian dilanjutkan dengan menganalisis persoalan perubahan tersebut dengan pendekatan perubahan paradigma seperti yang diuraikan oleh Alvin Toffler dalam *The Third Wave*, (Toffler:1980)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kualitatif. Sebagai penelitian kualitatif maka data-data yang dihimpun adalah berupa narasi dan uraian yang didapat dari proses wawancara, Observasi dan dokumentasi.

Sumber data primer diperoleh dari hasil wawancara secara langsung dengan pihak-pihak terlibat dalam struktur organisasi NJDC dan informan lain yang

¹ Artikel ini merupakan hasil riset yang Penulis lakukan pada rentang waktu 2013 sampai 2017 untuk tugas akhir perkuliahan program Master Ilmu Sosial (M.Si) pada Fakultas Ilmu Sosial Universitas Andalas.

menjadi fokus penelitian. Melalui wawancara lewat sejumlah informan, yaitu Erry Mefri, Angga Djamar, S. Metron, Yusril, Nasrul Azwar, Yusrizal KW, Edi Utama, Anggota aktif NDJC serta mantan anggota NJDC, pihak-pihak yang terlibat dengan aktifitas yang dilakukan NDJC, para seniman tari, budayawan, tokoh masyarakat, para pengayom kesenian, pihak Balai Pelestarian Nilai Budaya.

Wawancara dilakukan tiga kali dalam waktu yang berbeda tetapi dengan pertanyaan yang sama, terutama dengan Erry Mefri selaku pendiri NDJC. Dengan para partisipan dan seniman-seniman lain juga dilakukan wawancara mendalam dengan fokus pertanyaan pada; pandangan mereka terhadap NDJC.

Karena penelitian ini bersifat kualitatif maka pada saat wawancara juga dilakukan perekaman dengan menggunakan *handycam* dan *tape recorder* guna menangkap mimik, gestur dan nada suara para nara sumber. Wawancara 'sambil lalu' via internet (chatting) juga dilakukan terhadap narasumber guna mendapatkan pandangan yang bersifat spontanitas.

Selanjutnya data sekunder adalah data yang sudah diolah, yang diperoleh bukan melalui peneliti. Yang digolongkan di sini sebagai data sekunder adalah berupa dokumen, seperti: buku, laporan penelitian, makalah, majalah ilmiah, dokumen pribadi, dokumen resmi, data statistik, dan data dari internet serta foto-toto dan video pertunjukan. Sumber-sumber tertulis ini diperoleh dari berbagai perpustakaan, seperti: Perpustakaan wilayah Sumatera Barat, Surat Kabar Padang Ekspres, Singgalang, Haluan, Perpustakaan Pusat Informasi dan Dokumentasi Seni Budaya di Padangpanjang, Perpustakaan Universitas Andalas Padang, Universiteire

Bibliotheken (UB) Leiden dan koleksi pribadi.

Data-data yang diperoleh kemudian diklasifikasikan dan diolah dengan cara membandingkan konsep-konsep paradigma organisasi menurut para informan di luar NDJC dan konsep-konsep yang dimiliki NDJC tentang Organisasi mereka sendiri.

Dari perbandingan itu dapat dilihat apa-apa saja perubahan yang dilakukan NDJC terhadap organisasinya.

PEMBAHASAN

NJDC didirikan oleh Ery Mefri, seorang seniman tari yang semula bekerja sebagai pegawai negeri di Dinas Pariwisata Padang Sumatera Barat. Alasan Ery mendirikan grup ini adalah karena kecintaannya terhadap dunia tari-menari, latar belakang keluarganya sebagai seniman tari juga karena latar belakang pendidikannya di bidang tari.

NJDC sesungguhnya merupakan grup tari milik keluarga. Seluruh anggota intinya adalah anggota satu keluarga. Mereka anak-anak dan istri-istri Ery Mefri sendiri. Kalaupun ada penari dari luar anggota keluarga Ery, mereka hanya pekerja paruh waktu, dipakai ketika NDJC benar-benar memerlukan penari tambahan. Selain itu ada juga beberapa orang anak-anak yang berminat akan kesenian dan berlatih di sanggar tari milik mereka, namun anak-anak tersebut tidak dimasukkan ke dalam keanggotaan secara resmi. Sebagai sebuah kelompok kesenian, awalnya mereka tidak memiliki susunan pengurus sebagaimana organisasi-organisasi lain pada umumnya. Susunan yang ada dalam NDJC hanyalah koreografer yang kadang kala merangkap sebagai guru menari serta para penari.

Dari sebuah kelompok tari yang dikelola secara komunal tanpa manajemen yang rapi, tanpa organisasi yang kuat juga tanpa sarana dan prasarana pendukung kegiatan yang memadai, NJDC kemudian berkembang menjadi grup tari yang terkenal di pentas tari dunia.

Pada awalnya NJDC hidup hanya dari mengisi acara-acara perayaan di daerah, kadang kala mendapat undangan tampil di iven-iven budaya yang diselenggarakan pemerintah. Setelah bertahan selama 20 tahun, akhirnya semenjak tahun 2004 NJDC tumbuh sebagai grup tari yang dikenal masyarakat dunia. Pada tahun 1994 mereka sudah mulai melakukan pertunjukan tari di luar negeri, yaitu sebagai peserta American Dance Festival di Durham Carolina Utara dan New York Amerika Serikat. Namun keikutsertaan mereka pada iven kesenian dunia itu merupakan kesempatan yang diperoleh melalui dukungan pemerintah. Kala itu NJDC terpilih mewakili Indonesia melalui seleksi yang dilakukan oleh Kementerian Pariwisata. Namun setelah tahun 2004 tawaran pementasan grup ini semakin meningkat karena mereka mulai menata sistem organisasinya menjadi lebih modern. Mereka juga mulai memiliki manejer yang membantu membuka jaringan secara internasional. Seiring dengan itu, penghasilan besarpun mulai mereka peroleh dari kegiatan menari. Kalau sebelumnya mereka tidak pernah tahu berapa bayaran yang pantas untuk sekali tampil, maka semenjak tahun 2004 itu NJDC mulai memikirkan biaya produksi karya dan tarif yang akan diterima ketika tampil. Dari tahun ke tahun bayaran mereka meningkat. Saat ini, karya tari NJDC dihargai 15.000 dolar sekali pementasan (sekitar 1 jam).

Berkembangnya NJDC dari grup tari kecil di daerah menjadi grup tari berkiprah di pasar seni pertunjukan dunia menjadi sebuah fenomena yang menarik secara sosiologis. Proses perubahan pada grup

tari ini bisa menjadi jawaban atas persoalan dunia kesenian, khususnya kelompok-kelompok kesenian di Sumatera Barat. Melalui penelitian terhadap perubahan paradigma organisasi kelompok kesenian, khususnya NJDC ini juga didapat gambaran yang lebih rinci mengenai hubungan dunia kesenian di tingkat lokal dan pasar global.

MODEL ORGANISASI NJDC TAHAP AWAL

Nan Jombang Dance Company (NJDC) didirikan oleh Ery Mefri pada tahun 1984. Bentuk organisasi awalnya disebut komunitas yaitu berupa Pekumpulan yang terdiri dari orang-orang yang saling berinteraksi dan memiliki tujuan yang sama namun dalam perkumpulan ini tidak terdapat struktur kepengurusan yang formal di antara pengurusnya.

Pada awal berdiri NJDC adalah sebuah komunitas seperti definisi yang dituliskan di atas. Orang-orang yang terlibat dalam komunitas² NJDC terdiri dari para penari atau mereka yang ingin belajar menari. Mereka tidak mempunyai susunan pengurus sebagaimana sebuah organisasi yang bersifat birokratif. Tidak ada ketua atau sekretaris. Hanya ada guru menari, Ery Mefri sendiri dan anggota grup menari adalah anak-anaknya atau teman-teman anaknya. Jadi tujuan yang sama dari orang-orang yang berkumpul di NJDC ini adalah menari.

NJDC memang awalnya organisasi informal yang tidak mempunyai akte pendirian organisasi. Mereka juga tidak memiliki kantor atau tempat khusus untuk pertemuan-pertemuan membahas

² Ery Mefri menyebut komunitas dengan kata kelompok. Dan di Sumatera Barat, penggunaan kata kelompok untuk komunitas tari memang umum dipakai. Kata kelompok memiliki makna yang sama dengan komunitas.

soal tari atau rencana pementasan mereka. Selain di Taman Budaya, anggota grup tari Nan Jombang berkumpul dan membicarakan hal teknis tentang kerja mereka di rumah kontrakan Ery Mefri di Belimbing. Bentuk organisasi yang dibuat seperti itu karena menurut Ery Mefri, organisasi formal ala birokratis untuk mengurus seni dan seniman, seperti yang dia dirikan, hanya akan membuat matinya kelompok tersebut. Berikut petikan wawancara dengan Ery Mefri:

Karateh jo pena se ndak boleh ikut campur dalam seni tradisi. Maksudnya ketua sekretaris jan cubo-cubo, hancurnyo. Apo lai kalau lah mintak-mintak stempel lo ka mambantunyo; “Ma stempelnyo den bantu 500 ribu”. Kalau mereka sudah disuruh pula mengurus stembel maka hancur dia. Karena seni di Minangkabau adalah milik masyarakat. Pamenan anak nagari. Karano pamainan anak nangari mako namonya pamenan anak nagari. Inyo milik penghulu dan difasilitasi oleh agama. Latihannyo di surau, sembayang dulu baru latihan. Sudah sembayang isa latihan lai. Walaupun adat jo agamo seolah-olah bertentangan, tapi di Minangkabau itu bisa disatukan dalam bentuk kesenian. Seni adalah bunga dalam tubuh manusia. Senilah yang menyatukan adat dan agamo di Minangkabau.³

Pernyataan di atas artinya kertas dan pena yang merupakan simbol admistrasi organisasi modern, atau struktur organisasi berupa ketua dan sekretaris tidak tepat diterapkan untuk mengelola kesenian. Apa lagi menggunakan stempel untuk mengurus

atau meminta dana. Hal ini (kertas, pena, stempel serta ketua dan sekretaris) hanya akan menimbulkan konflik yang membuat kelompok kesenian yang ada menjadi mati. Alasan Ery Mefri mengatakan itu adalah berangkat dari paradigma bahwa kesenian sebagai milik bersama masyarakat. Permainan anak negeri (penduduk setempat). Kesenian juga dianggap sebagai milik penghulu dan difasilitasi oleh agama. Latihannya di surau. Walaupun adat dan agama, menurut Ery, bertentangan, tetapi di Minangkabau itu bisa dipersatukan dalam kesenian. Lebih jauh dia katakan bahwa kesenian adalah bunga dalam tubuh manusia. Senilah yang menyatukan adat dan agama di Minangkabau.

Pandangan Ery ini merupakan pandangan tradisional dalam mengelola lembaga kesenian. Pandangan yang dia warisi dari ayahnya, Jamin Manti Jo Sutan atau Manti Menuk. Sebagaimana diceritakan pada Bab III, Ery lahir dan besar dalam keluarga seniman. Ayahnya Manti Menuk dan ibunya Nurjanah dua orang pelaku seni tradisi.

Karena seni dipahami sebagai milik bersama, maka pikiran untuk mengelola kesenian dengan sistem organisasi modern pada komunitas NJDC awal berdiri (1984) tidak menjadi prioritas. Menurut Ery Mefri,

Seni tu denyut nadi masyarakat. Nyo ndak maharokan undangan, ndak mangarokkan pergi pertunjukan. Ndak ado yg manganaan. Kalau beko malam nyo ka latihan mako nyo mangecek, “Asragfirullah wak luponyo, manari beko malam ye!” Padahal nyo latihan di tampeknyo. model mengingatkan diri sendiri

³ Wawancara dengan Ery Mefri 25 Maret 2013

dan ndak ado nan manganaan deh. Hari nyo hari a? Dan di kampuang tu harinyo Kamih malam Jumat. Karano hari jumat tu di kampuang urang ndak kerja. Kalau ndak, malam minggu. Karano hari minggu ndak karajo. Dan itu ndak ado catatan, ndak ado biaya. Jan ado biaya ka dalam, jan ado pena karateh. Biayanyo baa? Kumpulan pitih saratuh-saratuh, beko bali kopi, gulo teh sudah tu kok ado labiahnyo balian talua agak duo untuk guru, habis. Ndak ado kas. Bali galembong atau talempong baa? Bisuak padinyo masak, awak mangarajoan. Upahnyo balian galembong. Guru ndak dibayar. Guru punyo sawah, awak nan mangarajoannyo kasadonyo kecuali basiang jo batanam, manyangkuan, manyabik beko diurus dek murid manari, itu bantuak upahnyo. Ndak ado uang, pemerintah nan maumbuaknyo jo uang.⁴

Pernyataan di atas artinya, berkesenian diibaratkan oleh Ery Mefri sebagai denyut nadi masyarakat. Mereka tidak mengharapkan undangan atau pergi pertunjukan. Menari adalah spontanitas. Di kampungnya, orang-orang menarik pada akhir pekan, dikala selesai melakukan pekerjaan rutin. Dan itu dilakukan dengan tujuan bersenang-senang, tanpa pungutan biaya. Tak ada biaya dan tak pernah ada 'pena'dan 'kertas'.

Persoalan biaya, organisasi kesenian dikelola secara swadaya. Dana dikumpulkan secara beraturan dari partisipan NJDC untuk suatu kegiatan. Uang yang terkumpul digunakan untuk membeli kopi, gula, teh atau telur. Semuanya dinikmati bersama, juga untuk guru yang mengajar menari tidak ada honor atau gaji khusus. Selesai pertunjukan, uang yang terkumpul juga habis, tidak ada uang kas organisasi.

Untuk membiayai pembelian properti seperti pakaian galembong (pakaian yang biasa digunakan untuk menari) dan talempong (alat musik yang digunakan dalam menari) mereka peroleh dengan cara bersama-sama melakukan pekerjaan upahan. Mereka bekerja sebagai pekerja pertanian di sawah milik warga. Uang yang mereka peroleh mereka belikan peralatan yang dibutuhkan. Selain kerja di sawah, anak-anak Ery Mefri juga biasa berjualan makanan kecil atau barang-barang kerajinan tangan.

Untuk kebutuhan hidup sehari-hari, Ery Mefri mendapat gaji dari pemerintah sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) golongan 2d. Uang gaji tersebutlah yang harus dicukupkan, terutama untuk membayar kontrakan rumah. Untuk menambah penghasilan, istri pertamanya Cal, berjualan di warung kecil. Sementara istrinya yang lain mencari tambahan dengan kerja serabutan saja. Ery memang beberapa kali menikah dan bercerai. Terutama karena masalah ekonomi dan masalah lainnya. Sekarang istrinya ada tiga, Cal, Nurmi dan Angga.

Selain dari gajinya sebagai PNS dan usaha kecil-kecilan istri-istrinya, sumber dana NJDC pada masa-masa awal berdirinya grup itu juga didapat dari usaha menari. Ketika mereka diundang tampil oleh pemerintah dalam acara-acara resmi atau ketika Ery Mefri dan grup NJDC memenangkan suatu perlombaan tari.

⁴ ibid

Jarak tempat tinggal mereka dengan tempat latihan menari cukup jauh.⁵ Anak-anak Ery Mefri biasanya datang ke tempat latihan dengan naik angkutan umum (Angkot). Sering, kalau tidak ada uang untuk sewa angkot mereka tetap harus datang, dengan berjalan kaki.

Pada kelompok-kelompok tari yang tumbuh secara tradisional dan berbentuk komunitas, gaji guru menari tidak dieksplisitkan dalam bentuk angka-angka rupiah. Guru tidak dibayar dengan uang tetapi dengan jasa, seperti membantu mengerjakan sawah ladang milik guru secara bersama-sama, jika sang guru punya sawah. Karena Ery Mefri tidak punya sawah ladang maka biasanya untuk meringankan beban keuangannya, anak-anak yang berlatih menari akan membeli sesuatu dari dagangan anak-anak Ery Mefri. 4.1.3 Kegiatan NJDC: Tahun 1983 sampai 2004

Dengan pandangan tradisional seperti yang disebutkan di atas itulah, semenjak tahun 1983 Ery Mefri mengelola NJDC. Untungnya Ery Mefri tercatat sebagai pegawai negeri. Gajinya sebagai pegawai negerilah yang dia andalkan untuk mencukupi kebutuhan keluarganya dengan 3 istri dan 7 orang anak. Masuk PNS dengan ijazah SMKI, dengan pangkatnya hanya golongan 2 d sampai menjelang pensiun Ery tercatat sebagai PNS golongan 3b dengan penghasilan sekitar 3 juta rupiah. Untungnya sarana latihan di Taman Budaya Padang, selalu bisa mereka gunakan untuk berkarya.

PERUBAHAN NJDC

Kesulitan ekonomi, kemudian, membuat Ery berpikir untuk melakukan terobosan dalam mengelola kesenian. Keadaan perekonomian yang tidak baik

yang dialami oleh Ery membuat hubungan dalam rumah-tangganya sering memburuk. Selain itu kepribadian Ery yang selalu gelisah, menginginkan hal yang baru serta tidak puas dengan keadaan, membuatnya selalu ingin petualangan-petualangan baru. Tidak saja dalam bentuk karya yang diciptakan tetapi juga dalam hubungannya dengan perempuan. Ery beberapa kali menikah dan bercerai.

Selain harus menghidupi keluarga, istr-istri dan anak-anaknya, Ery juga menanggung beban untuk menjaga ibunya yang telah semakin tua dan menjanda. Setelah ayahnya Manti Menuk meninggal, ibu Ery Mefri menikah, dan kemudian dia memiliki seorang adik perempuan. Begitu ayah tirinyapun meninggal, beban keluarganya harus ditanggung juga oleh Ery Mefri. "Kemana saya pindah, amak selalu saya bawa." Ceritanya menggambarkan kedekatan dengan ibunya.

Semenjak mendirikan NJDC sampai tahun 2004, ketika dia bertemu dengan Andrew Ross, satu-satunya cara yang dipikirkan Ery Mefri untuk mendapatkan keuntungan ekonomi dari berkesenian adalah dengan meningkatkan kualitas karyanya. Dan itu memang membawa hasil. Usaha kerasnya berlatih yang diikuti oleh disiplin yang tinggi di antara para anggota grup yang terdiri dari anak-anaknya sendiri memang membawa hasil. Beberapa kali mereka diundang tampil di panggung-panggung tari, baik di daerah, nasional maupun internasional. Dia bersama NJDC juga menggagas sendiri even kesenian dengan mencari sponsor dari pihak swasta dan pemerintah, seperti Padang Bagalanggar. Selain itu dia beberapa kali juga memenangi penghargaan sebagai koreografer tari.⁶

⁵ Dari Belimbing ke Taman Budaya Padang jaraknya sekitar 10 km

⁶ Keterangan tentang perjalanan NJDC bias dilihat pada Bab III tentang Rekam jejak NJDC

Namun hasil finansial yang diperoleh tidak memuaskan grup ini. Seperti pada kelompok kesenian tradisional umumnya, uang yang didapat habis setelah acara selesai. Tidak ada yang bisa disimpan sebagai kas atau untuk mengembangkan organisasi. Perubahan berarti diakui oleh Ery Mefri baru terjadi setelah mereka berkenalan dengan lembaga-lembaga organisasi kesenian lain di luar Sumatera Barat, yang telah sukses, seperti Yayasan Kelola dan Salihara.

Yayasan Kelola adalah organisasi nirlaba di tingkat nasional, yang memberi perhatian pada seni dan budaya di Indonesia. Yayasan yang didirikan oleh Amna S Kusumo ini bergerak atas dukungan perorangan serta berbagai organisasi penyokong dana (founding) yang memiliki kepedulian terhadap seni-budaya. Di antara organisasi yang mendukung kegiatan Yayasan Kelola adalah HIVOS, The Ford Foundation, The Asian Cultural Council, The Asialink Centre, Biyan Wanaatmadja, dan First State Investments Indonesia.⁷ Yayasan ini menyediakan peluang belajar, akses pendanaan, informasi, dan pertukaran budaya bagi seniman dan kelompok seni untuk terus melahirkan karya-karya berkualitas, yang diharapkan dapat mengangkat harkat dan budaya bangsa Indonesia.

Kelola didirikan pada tahun 1999. Sejak didirikan, lebih dari 3.500 seniman Indonesia telah mendapatkan kesempatan berinteraksi dengan yayasan ini dan jaringan-jaringan yang ada di bawah kerjasama mereka, salah satunya NJDC. Tahun 2002 NJDC mendapat hibah dana dari Yayasan Kelola untuk tampil

keliling Indonesia. Lewat kedekatannya dengan kelompok seniman di Yayasan Kelola ini juga Ery Mefri dan Angga Djamar kemudian mendapat peluang tampil di pentas-pentas tari di luar Sumatera Barat dan kemudian pada tahun 2004 dipertemukan dengan Andrew Ross, yang kala itu menjabat sebagai direktur sebuah lembaga kesenian di Australian; Brisbane Powerhouse. Andrew kemudian menjadi manajer yang membantu NJDC tampil di panggung-panggung dunia. Jaringan Andrew yang luas sangat menguntungkan bagi NJDC.

Selain Yayasan Kelola dan Andrew Ross, Komunitas Salihara juga banyak mempengaruhi perubahan pada NJDC. Salihara adalah sebuah kantong seni-budaya Indonesia yang berdiri sejak 2008. Komunitas ini merupakan pusat kesenian multidisiplin milik swasta pertama di Indonesia.⁸ Didirikan oleh Goenawan Mohamad, sastrawan dan mantan pemimpin redaksi Majalah Tempo. Dalam menjalankan program-programnya, Komunitas ini dibantu oleh berbagai lembaga, terutama lembaga-lembaga swasta maupun perorangan, selain bekerja sama dengan sejumlah lembaga asing, seperti pusat kebudayaan asing yang ada di Jakarta dalam rangka mendatangkan sejumlah kelompok ke Indonesia. Semua kegiatan berpusat di gedung yang terletak di Jalan Salihara 16, Pasar Minggu, Jakarta Selatan. Sejak berdiri, Komunitas Salihara telah menampilkan berbagai macam acara seni dan pemikiran; sebagian datang dari mancanegara, dan berkelas dunia pula. NJDC pernah tampil di Salihara. Ery Mefri

⁷ Keterangan di dapat dari <https://hot.detik.com/art/3020728/15-tahun-berdiri-yayasan-kelola-jatuh-bangun-dampingi-seniman-tanah-air>, <http://www.kelola.or.id/> dan https://id.wikipedia.org/wiki/Yayasan_Kelola

⁸ Informasi tentang Salihara bisa dilihat di situs https://id.wikipedia.org/wiki/Komunitas_Salihara atau <http://www.salihara.org/aboutus>

juga mempunyai kedekatan personal dengan Goenawan Mohamad.⁹

Perubahan paradigma dari cara pandang tradisional terhadap kesenian menjadi cara pandang yang berorientasi pasar menghasilkan beberapa keuntungan materil pada grup tari NJDC, diantaranya saat ini mereka sudah memiliki gedung pertunjukan sendiri yang dibangun di atas tanah pribadi. Selain itu mereka juga berhasil meningkatkan kesejahteraan finansial anggotanya.

Pada tahun 2009 NJDC mulai membangun gedung tempat latihan dan sekaligus rumah tinggal bersama keluarganya. Uang yang berhasil mereka kumpulkan setelah mengalami perubahan manajemen cukup banyak. Mereka juga mulai menyadari bahwa banyak pihak bersedia menjadi sponsor kegiatan kesenian, setelah mereka mengubah bentuk organisasinya, ke bentuk sistem menejerial birokrasi yang jelas.

Ery Mefri membeli tanah di kawasan Jalan Tarok Taruko Padang. Kawasan tersebut bukan kawasan elit, tetapi kawasan perkampungan penduduk yang jaraknya sekitar 1 kilo meter dari kawasan pengembangan kota di By Pass Kuranji Padang. Luas tanah yang dia beli 1600 meter. Di atas tanah itulah gedung baru NJDC di bangun, secara bertahap. Sampai tahun 2013, saat penelitian dilangsungkan, tahapan pembangunan belum 100 persen selesai. Tetapi seluruh anggota NJDC, anak dan istri Ery Mefri, sudah pindah dari kontrakan mereka di Belimbing dan tinggal di tempat baru tersebut.

Semenjak memiliki gedung sendiri, kru tari NJDC tidak lagi berlatih di Taman Budaya Padang. Mereka sekarang menjadikan Ladang Tari Nan Jombang sebagai pusat berbagai kegiatan. Mereka menyebut lokasi baru itu ladang bukan

gedung. Ini kuat sekali kaitannya dengan imajinasi yang ingin dibangun Ery bahwa semangat tradisionallah yang melatari mereka tumbuh menjadi grup tari seperti sekarang. "Tempat ini dulu memang ladang. Itu terus dipakai walaupun sekarang yang dihasilkan oleh ladang ini adalah karya tari," ujarnya menjelaskan penggunaan kata ladang untuk lokasi gedung pertunjukan yang dia bangun.

AGENSI DAN PERUBAHAN

Berkaitan dengan kompleksitas perubahan yang terjadi pada NJDC, maka teori perubahan masyarakat yang diperkenalkan oleh Antony Giddens, diharapkan juga bisa membantu menjelaskan. Untuk mendeskripsikan bentuk perubahan pada organisasi tersebut, serta posisi dan peran agen dalam perubahan.

Ketika rutinitas dianggap oleh Weber dan Foucault membelenggu individu sehingga sistem organisasi berubah menjadi hirarki dan rutinitas menjadi penjara, maka Giddens menawarkan pandangan lain yang membebaskan. Bagi Giddens perubahan dalam masyarakat, betapapun kecilnya, melibatkan proses strukturasi. Sebagai pelaku (agen) perubahan, individu menurut Giddens punya kemampuan untuk melakukan instropeksi dan mawas diri (reflexive monitoring of conduct) sebagai reflective agent. Perubahan terjadi ketika kapasitas memonitor (mengawasi/mengambil jarak) menimbulkan derutinisasi. Teori yang dikembangkan Giddens ini dia rumuskan dalam buku *The Constitution of Society*, (Giddens.1984).

Andrew Ross, sebagai menejer yang dipercaya oleh Ery Mefri sebenarnya bukan orang pertama yang menjadi menejer NJDC. Sebelumnya mereka pernah bekerja sama dengan pihak lain. Salah seorang yang pernah mereka percaya untuk mengatur persoalan pementasannya adalah Maria

⁹ Wawancara dengan Ery Mefri 3 April 2013

Darmaningsih. Namun masalah kepercayaan merupakan hal yang sangat sulit dibangun diantara pekerja seni. Berkali-kali Ery Mefri kelihatannya mengalami masalah dengan pihak luar karena hubungan kepercayaan ini. Dan Andrew Ross sangat mengerti akan sentiment ini.

Tentang lantunan kekecewaannya, Ery menggambarkan seperti dalam wawancara berikut:

Awalnya uda alah dimanejeri oleh orang Indonesia Maria Darmaningsih. Sekali se mentas dia bisa beli oto. Rencana waktu itu inyo untuk memenejeri pementasan di Indonesia saja dan Andrew untuk luar negeri. Sementara Angga fokus ke tari dan koreografer. Disepakati di coba namun dicoba salamo 2 tahun. Tapi setahun taloknyo. Memang tak ada kontrak resmi. Karano alun pernah mancubo kami namuah se.

(Awalnya uda sudah dimenejeri oleh orang Indonesia Maria Darmaningtias. Dalam sekali mentas saja menejernya bisa membeli mobil. Rencananya dia memenejeri pementasan (NJDC) untuk wilayah Indonesia saja dan Andrew untuk luar negeri. Sementara Angga fokus pada tari dan koreografer. Kesepakatan dibuat untuk dua tahun, tetapi hanya setahun saja berjalan. Memang tidak ada kontrak resmi. Awalnya karena belum pernah mencoba (sistem ini), kami mau saja).

Pengakuan ini memberi gambaran bahwa pengelolaan organisasi dan perubahan paradigma dari konsep tradisional, masih merupakan problem yang sulit. Kesenian merupakan keseharian yang mengembangkan nilai-nilai kebersamaan kemudian berubah orientasi kepada bisnis pertunjukan.

Adapun menurut pandangan Andrew tentang posisinya di Nan Jombang cukup bagus.

Nan Jombang sudah bagus, saya hanya membantu saja menghubungkan mereka dengan peminat seni di luar. Umumnya seniman tradisional di Indonesia bagus, hanya perlu dibantu jaringannya. Dan tentu juga manajemen organisasinya.¹⁰

Setelah mengalami pengalaman yang tidak memuaskan dengan menejer luar, Ery Mefri kemudian meminta Angga dan Andrew saja yang berkolaborasi mengurus manajemen. Ini dimungkinkan juga karena latarbelakang pendidikan Angga yang memang di bidang Manajemen.

Sistemnya Andrew manejer untuk luar negeri dan Angga dalam negeri. Bersama Andrew ini tidak ada kontrak kerja resmi. Dia (sudah dianggap) sebagai anggota Nan Jombang. Angga ke dalam dia (Andrew) ke luar. Jadi dia anggota Nan Jombang.

Dari paparan di atas terlihat bagaimana dinamika antara agen yang terlibat dalam upaya menciptakan perubahan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian berkaitan dengan perubahan paradigma pengelolaan organisasi NJDC di atas menunjukkan dua hal:

Pertama: Bahwa telah terjadi pergeseran praktik pengelolaan lembaga kesenian yang dilakukan oleh NJDC. Bentuk awal organisasi kesenian mereka adalah organisasi yang bersifat komunitas (komunal) dengan ciri-ciri: (1) Tidak

¹⁰ Wawancara dengan Andrew Ross, Juni 2013.

memiliki struktur kepengurusan organisasi, (2) Berorientasi pada kepuasan/kebahagiaan bersama anggota komunitas, (3) Tidak memperhitungkan uang tetapi lebih menekankan nilai-nilai/estetika tertentu.(4)Seniman tidak bisa hidup dengan berkesenian. (5) Otoritas ada pada masyarakat (komunal). Bentuk awal ini kemudian berubah menjadi: (1) Memiliki struktur kepengurusan organisasi birokrasi. (2) Lebih berorientasi pada pasar pertunjukan.(3) Seni menjadi komoditas yang bisa ditukar dengan uang dan estetika seni yang dikembangkan adalah yang sesuai dengan perkembangan zaman.(4) Seniman bisa kaya dengan berkesenian (profesionalitas) (5) Otoritas pada individu.

Kedua: Faktor yang mendasari perubahan Organisasi NJDC adalah (1) Munculnya pasar seni di Indonesia dan terjadinya perubahan orientasi politik kebudayaan di Indonesia. Peluang ini dimanfaatkan oleh Ery Mefri dan kelompoknya NJDC. Ery bisa menangkap peluang ini dengan baik karena posisi dia yang bekerja sebagai pegawai pemerintah di Dinas Kebudayaan (Taman Budaya) Padang (2) Pasar global. Terbukanya peluang bagi seniman local untuk tampil di pasar seni global menuntut sebuah perbaikan. Pasar global kesenian tidak hanya menuntut kemampuan estetika namun juga perbaikan sistem pengelolaan organisasi kesenian dan (3) Perubahan nilai dalam masyarakat. Perubahan nilai dalam masyarakat ini mengacu pada selera masyarakat terhadap kesenian. Kesenian yang sebelumnya dinikmati sebagai pengikat kebersamaan dalam komunitas kemudian menjelma menjadi komoditas yang dinikmati sebagai gaya hidup. Faktor ini bisa dikategorikan sebagai faktor eksternal yang terdapat di luar diri NJDC sendiri. Selain faktor eksternal, ada faktor internal organisasi yang mendorong terjadinya praktik perubahan

pengorganisasian yaitu kesadaran Ery Mefri dan upaya-upaya yang dilakukan oleh anggota organisasi NJDC. Diantaranya: Dorongan untuk bisa profesional dalam bidang tari dan bisa hidup dengan menari, desakan akan kebutuhan hidup serta keinginan untuk menjadi pelopor di dunia kesenian. Latar belakang Ery Mefri yang lahir dari keluarga penari dan hasrat seorang anak untuk memiliki keunggulan melebihi kemampuan orang tua (bapaknya) juga hasrat manusiawi yang bisa dikategorikan sebagai faktor internal yang mendorong mereka (Ery mefri melalui kelompok NJDC) melakukan perubahan.

Mengacu pada teori strukturasi maka upaya yang dilakukan oleh NJDC merupakan tindakan individu (agen) dalam mewujudkan perubahan dalam kelompok mereka. Dimana kerangkeng birokrasi berupa hirarki dan rutinitas yang diciptakan oleh sistem birokrasi atau struktur di luar diri mereka baik itu Negara, pasar maupun masyarakat, kemudian berhasil diasiasi oleh NJDC. Tindakan Ery Mefri dan anggota NJDC bisa disebut sebagai *reflective agent*, dimana individu dianggap mampu melakukan upaya sadar (mawasdiri) dan intropeksi. Inilah yang menjadi kekuatan kelompok ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adorno.W.Theodore&Horkhaimer.Max.2002.Dialetika Pencerahan.IRCiSoD.Yogyakarta.
- Ahimsa, Heddy Srie. 2012. Paradigma Epistemologi dan Etnografi (artikel). dari <http://www.anekamakalah.com/2012/09/paradigma-epistemologi-dan-etnografi.html>
- Amanda M. C Brandellero And Robert C. Kloosterman.2010. Keeping the Market at

- Bay: exploring the loci of innovation in the cultural industries , Creative Industries Journal: 3:1.
- Amir,Adriyetti dkk. 2006. Pemetaan Sastra Lisan Minangkabau. Andalas University Perss. Padang.
- Arnold.W.Thomas. 1977. The Preaching of Islam; Sejarah Dakwah Islam. Widjaya.Jakarta
- Babbie, Earl. 2004. The Practice of Social Research. Bealmon, CA: Thomson Wadsworth.
- Barthes,Roland.2010. Imajinasi, Musik,Teks. JalaSutra.Yogyakarta.
- Baso.Ahmad.2002. Plesetan Lokalitas Politik Pribumi Islam. Desantara pustaka Utama.Jakarta.
- Bhabha.Homi.1994.Remembering Fanon:Self,Psyche and the Colonial Condition.HarvesterWheatseaf. Cambridge.
- Bungin, Burhan. 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: Rajawali Press.
- Chaniago,Ediwar. 2006. Luambek dan Randai di Minangkabau;Pengelolaan Seni Pertunjukan dalam Konteks Adat. Dalam Lindsay.Jennifer.2006.Telisik Seni Tradisi; Pusparagam Pengelolaan Seni.Kelola.Jak
- Creswell. W John. 2003. Research Design Qualitative&Quantitative Approaches. Desain Penelitian Pendekatan Kualitatif&Kuantitatif. KIK Press, Jakarta.
- Damsar. 2005. Sosiologi Pasar.Laboratorium FISIP Unand.Universitas Andalas .Padang.Damsar.2010.Pengantar Sosiologi Politik.Kencana. Jakarta
- Departemen Perdagangan Republik Indonesia. 2008. Pengembangan Eknomi Kreatif Indonesia. Departemen Perdagangan Republik Indonesia.Jakarta.
- Fukuyama, Francis. 2006. The End of History end The Last Man. New York, NY: Free Press.
- Gidden, Anthony. 1984. The constitution of Society outline of The Theory of Structuration . Berkeley LA: University of California Press.
- Giddens.Anthony&David Held.1987. Perdebatan Klasik Mengenai Kelompok,Kekuasaan dan Konflik. Rajawali Pers.Jakarta
- Giddens.Anthony. 2009.Konsekuensi-Konsekuensi Modernitas.Kreasi Wacana.Yogyakarta.
- Habermes,Jurgen.1989.The Struktural Transformation of the Public Sphere.Polity Press.Cambridge.
- Hall, Richard.1999. Organization: Structures, Processes, and Outcomes. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Hesti Pusparini.2011. Strategi Pengembangan Industri Kreatif di Sumatra Barat (Studi Kasus Industri Kreatif Subsektor Kerajinan: Industri Bordir/Sulaman dan Pertenunan), Perencanaan Pembangunan Pascasarjana Universitas Andalas.
- Huntington P. Samuel. 2002. Benturan Antarperadaban;Dan Masa Depan Politik Dunia. Qalam. Yogyakarta.
- Imre Szeman and Timothy Kaposy.2011. Cultural Theory an Anthology. Wiley Blackwell. United Kingdom
- Inglis,David., and Hugson,John. 2005. The Sociology of Art; Way of Seeing. Palgrave Macmillan. New York.

- Irawan, Prasetya. 1999. *Logika dan Prosedur Penelitian*. Jakarta:STIA-LAN
- Jaffee, David. (2001). *Organization Theory; Tension and Change*. New York NY: McGraw-Hill
- Johnson,Doyle Paul. 1990. *Teori Sosiologi Klasik Dan Modern 2*. Gramedia.Jakarta .
- Kamus Besar Bahasa Indonesia Pusat Bahasa Edisi keempat.2011. Departemen Pendidikan Nasional.Gramedia Pustaka Utama.Jakarta.
- Kayam,Umar.(1981). *Seni, Tradisi,Masyarakat*. Jakarta: Sinar Harapan.
- Kayam.Umar.1981.*Seni,Tradisi,Masyarakat* at.Seri Esni No3.Sinar Harapan. Jakarta.
- Linsay.Jennifer (peny)., 2006. *Telisik Tradisi;Pusparagam Pengelolaan Seni. Kelola*.Jakarta.
- Maunati,Yekti. 2006. *Identitas Dayak Komodifikasi dan Politik Kebudayaan*. LKis. Yogyakarta.
- Moleong, J Lexi. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Morgan, Gareth. (1997). *Images of Organization*. California: Sage
- Morgan,Gareth.(1997). *Images of Organization*. Thousand Oaks,CA:Sage
- Mulyana, Deddy. 2008. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya.
- Murgiyanto.Sal.1991.*Moving Between Unity and Diversity, Four Indonesian Choreographers*. Disertasi. New York University. New York.
- Naoto Higuchi & Nanako Inaba. 2012. *Migrant workers enchanted with consumer society: transnationalism and global consumer culture in Bangladesh*, *Inter-Asia Cultural Studies*, 13:1, 22-35
- Parson,Talcot (2005) *The Social System*. Milton Park,Oxon :Routledg
- Piliang, Yasraf Amir. 2011, *Dunia yang Dilipat Tamasya Melampaui Batas-batas Kebudayaan*. Matahari. Bandung.
- Ritzer, George .2009. *The McDonaldization of Society*. Los Angeles: Pine Forge Press.
- Said.W. Edwar.1995. *Kebudayaan dan Kekuasaan*. Mizan.Bandung.
- Scott,W. Richard. (1995). *Institution and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seri Buku Multikultural Desantara.2008. *Etnografi Gandrung:Pertarungan Identitas*.Kp Desantara.Jakarta
- Smelser.J.1987.*Sosiologi Ekonomi*. Bahana Aksara. Yogyakarta.
- The Implications of Paradigmatic Innovation for Design Practice, yang dipublikasikan dalam *International Journal Disign (IJDisign)* Vol 8 nomor 2 (2014).<http://www.ijdesign.org/ojs/index.php/IJDesign/article/view/1315/635>
- Toffler,A. (1980) *The Third Wave*. New York, NY: Bantam Books.
- Togar M. Simatupang, DKK.2008. *Analisis Kebijakan Pengembangan Industri Kreatif di Kota Bandung* , *Jurnal Manajemen Teknologi* (ISSN: 1412-1700), Volume 8 Number 1, 2008.
- Tohari.Ahmad, Effendy.Bisri. 2004. *Hadis-Hadis Kebudayaan*. Desantara.Jakarta.
- Vattimo.Gianni.,2003., *The End of Modernity Nihilisme dan Hermeneutika dalam Budaya Posmodern.*, Sadasiva.Yogyakarta.
- Wasino. (2007). *Kapitalisme dan Kapitalis Orang jawa dalam Perspektif Sejarah*. Semarang: UNS.

Wheny Khristianto (2008), “Peluang dan Tantangan Industri Kreatif di Indonesia”, Jurnal Bisnis dan Manajemen (ISSN 1411-9366), Volume 5 Nomer 1, September 2008, Bandar Lampung.

White, Pauline .2010. Creative industries in a rural region: Creaiive West: The Creative sector in the Western Region of Ireland, Creative Industries Journal, 3:1.

Yampolsky, Philip (editor). 2006. Perjalanan Kesenian Indonesia Semenjak Kemerdekaan: Perubahan Dalam Pelaksanaan, Isi dan Profesi. Equinox. Jakarta.

Yin, Robert K. 2005. *Studi Kasus Desain dan Metode*. Jakarta: Rajawali Press
