

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Berlakng

Mempelajari organisasi bisa memberi pemahaman tentang dinamika kekuasaan, serta paradigma yang berkembang dalam masyarakat,(Daft,2004), (Bridges,2000). Fakta bahwa manusia menghabiskan sebagian besar hidup mereka untuk bekerja dalam organisasi, berpindah dari satu organisasi ke organisasi lain atau menjadi terpengaruh oleh sebuah organisasi, merupakan aspek lain yang menarik dipelajari oleh ilmuwan sosial (Jaffee,2001).

Penelitian ini berangkat dari asumsi bahwa perubahan praktik pengorganisasian sebuah lembaga akan melahirkan perubahan pada struktur sosial, tujuan, arah, tindakan, serta hubungan sosial yang dibangun di dalam lembaga tersebut, (Giddens,1984), (Hall,1999), (Du Gay,2006). Perubahan itu juga memberi pengaruh pada lingkungan sekitar. Asumsi ini kemudian dikembangkan dengan melakukan pengamatan terhadap sebuah kelompok tari, Nan Jombang Dance Company (NJDC).

Hal-hal yang baru selalu bertolak dari hal yang sudah ada sebelumnya, (Sedyawati, 1981), (Supardi (et.al.),2004), (McClellan (ed.), 2006). Nilai-nilai atau teknik-teknik lama dapat diteruskan atau dilawan tetapi tetap merupakan awal bertolak. Demikian juga halnya dengan NJDC. Grup tari ini adalah sebuah

grup tari kontemporer yang berbasis tradisi. Artinya, seluruh karya yang diciptakan oleh koreografernya merupakan tari kontemporer, termasuk kostum dan penataan panggung. Namun ide penciptaannya, menurut Ery Mefri, berangkat dari nilai-nilai tradisi yang ada di Minangkabau. Ery Mefri adalah pendiri sekaligus koreografer di NJDC.

Kontemporer dan tradisi adalah dua perbedaan genre yang sering digunakan untuk menggambarkan perbedaan gaya (style). Dalam dunia tari atau di dalam seni pertunjukan, perbedaan genre tidak ditentukan oleh perbedaan waktu dulu dan sekarang, namun lebih ditentukan oleh perbedaan struktur penyajiannya. Tari kontemporer sifatnya berubah (temporer) dan bisa disesuaikan menurut keadaan. Karena tari jenis ini selalu menyesuaikan dengan zaman, maka genre ini sering juga disebut seni modern. Sedangkan tari tradisi bersifat klasik, tetap dari waktu ke waktu, baik kostum maupun gerakannya. (Bhansing, 2013), (Sedyawati, 1984). Atas pemahaman inilah, NJDC kemudian dikategorikan sebagai kelompok seni modern dengan genre kontemporer.

NJDC dibentuk oleh Ery Mefri tahun 1983. Dia seorang seniman tari yang bekerja sebagai pegawai negeri di Dinas Pariwisata 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. Nama Nan Jombang diambil dari salah satu judul tari yang diciptakan Ery. Awalnya kelompok tari ini bernama Grup Tari Nan Jombang, namun setelah mengalami fase perubahan, mereka mulai melekatkan

kata *dance company* di belakang nama Nan Jombang. (Selanjutnya tentang sejarah hidup Ery Mefri dan perjalanan NJDC akan dibahas di Bab IV).

Fase perubahan yang terjadi pada grup tari NJDC bukan pada genre tarinya, tetapi pada manajemen organisasi mereka. Organisasi ini, awalnya berbentuk komunitas dengan orientasi kesenian terbatas pada seni untuk seni dan kesenangan bersama anggota komunitas. Kemudian NJDC berubah menjadi sebuah organisasi kesenian yang lebih berorientasi pada bisnis, dimana pendiri dan anggotanya bisa menjadikan kegiatan kesenian sebagai sumber penghasilan. Dalam kondisi ini seni menjadi bernilai ekonomis. Ery Mefri menyebut kegiatan kesenian yang dilakukan NJDC sebagai ‘pariuak nasi’ mereka¹. Penggunaan kata Dance Compay di belakang kata Nan Jombang, bukan hal yang biasa dilakukan oleh kelompok kesenian yang ada di Sumatera Barat. Dalam hal ini, mungkin NJDC lah satu-satunya kelompok seni yang menggunakan kata itu.²

Kata *dance company* biasa dipakai oleh grup-grup kesenian yang tampil di pentas-pentas seni dunia. Kata ini diartikan sebagai sebuah grup tari dengan para personil yang bekerja sama menampilkan tarian sebagai sebuah tontonan atau hiburan. Biasanya grup ini tidak saja mengurus persoalan tari sebagai kegiatan

¹ PARIUK NASI adalah kalimat figuratif dalam bahasa minang untuk mengkiaskan sumber pendapatan utama.

² Sampai tahun 2013, saat penelitian ini dilakukan, dari 49 organisasi kesenian yang ada di Sumatera Barat hanya Nan Jombang yang mencantumkan kata Dance Company di belakang nama grup mereka. Tentang jumlah organisasi kesenian tersebut dilihat di <http://sumbar.travel/detail/a/480> (dilihat terakhir tanggal 1/9/2017)

bersenang-senang tetapi juga meliputi pekerjaan yang berurusan dengan bisnis dan membutuhkan tenaga teknis.³

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 NJDC benar-benar memerlukan penari tambahan. Selain itu ada juga beberapa anak yang berminat berlatih di sanggar tari milik mereka, namun anak-anak tersebut tidak dimasukkan ke dalam keanggotaan secara resmi.

Sebagai sebuah kelompok kesenian, awal NJDC tidak memiliki susunan pengurus sebagaimana organisasi-organisasi lain pada umumnya. Susunan yang ada dalam NJDC hanyalah Ery Mefri sebagai koreografer yang kadang kala merangkap sebagai guru menari serta para penari tetap Geby, Rio, Ririn, Intan dan Angga, anak-anak dan istri Ery Mefri sendiri.

Pada awalnya, NJDC hanya tampil mengisi acara-acara perayaan di daerah, kadang kala mendapat undangan tampil di even-even budaya yang diselenggarakan pemerintah. Pada Juli 1994 mereka untuk pertama kali tampil di American Dance Festival, New York Amerika Serikat, namun penampilan NJDC di luar negeri ini bukan atas inisiatif tim manajemen mereka namun atas seleksi yang dilakukan oleh Kementerian Kebudayaan dan Pariwisata Republik Indonesia.

³ Pengertian ini mengacu pada definisi yang dikutip dari <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/dance-company>: a group of dancers, usually including business and [technical personnel](#). Juga dari https://en.wikipedia.org/wiki/Dance_troupe : **dance company** is a group of [dancers](#) and associated personnel who work together to perform dances as a spectacle or entertainment. There are many different types of dance companies, often working in different [styles of dance](#). (dilihat tanggal 1/9.2017)

Waktu itu mereka memang belum memiliki manajer maupun sistem organisasi bisnis. Setelah bertahan selama 20 tahun, akhirnya semenjak tahun 2004 NJDC merubah bentuk serta manajemen organisasi mereka. Setelah mereka melakukan penataan organisasi, tawaran pementasan grup ini semakin meningkat. Mulai tahun itu, mereka juga memiliki manajer 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 dengan struktur organisasi yang sederhana, menjadi grup tari berkiprah di pasar seni pertunjukan dunia dan didukung oleh organisasi (mereka menyebutnya manajemen baru) menjadi sebuah fenomena yang menarik untuk dipelajari secara sosiologis. Dengan mempelajari proses perubahan pada grup tari ini diharapkan dapat menjawab 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.

Pengaruh globalisasi terhadap dunia kehidupan ini sudah menjadi perdebatan semenjak lama. Antara lain berakar dari pemikiran yang diperkenalkan oleh Thomas S. Kuhn (1962) melalui bukunya *The Structure of Scientific*

Revolutions. Kuhn dianggap orang pertama yang mengangkat persoalan pentingnya masalah paradigma dibidang sains. Menurut Kuhn, harus dilakukan perubahan paradigma agar dunia ilmu pengetahuan bisa lebih maju. Gagasan Kuhn ini kemudian dikembangkan lebih jauh oleh Alvin Toffler dengan memperkenalkan istilah 'The Third Wave', (1980). Sebuah pandangan paradigmatis, menurut Toffler juga bisa diterapkan pada masyarakat. Dari sini kemudian berkembang banyak penelitian di bidang ilmu manajemen dan sosial sains, sampai kemudian dikenal istilah industri kreatif, sebagai bentuk penyesuaian terhadap perubahan paradigma dan globalisasi, (Adorno, W. Theodore & Horkheimer, Max, 2002), (Toffler A, 1980). (Kuhn, 1996).

Di sisi lain, Francis Fukuyama dalam bukunya *The End of History* (1992) membuka perdebatan soal demokrasi liberal yang didukung oleh kapitalisme global. Fukuyama mengasumsikan bahwa persaingan antar ideologi sudah berakhir dengan kemenangan di pihak kaum liberal dan kapitalisme global. Kemenangan itu kemudian dianggap benar oleh Wasino (2007). Menurutnya, kemenangan kaum liberal dengan ideologi kapitalisme itu terbukti di Indonesia. Negara tidak lagi dapat mengatur urusan ekonomi masyarakatnya, tetapi swasta yang menentukan. Negara hanya berperan sebagai mediator.

Berdebat soal paradigma, keinginan untuk berubah atau usaha untuk bertahan, penyesuaian terhadap perubahan atau penolakan, semua itu merupakan diskursus yang menarik untuk dipelajari, terutama oleh mereka yang tertarik dengan ilmu sosial. Memang, sosiologi menjadi bidang ilmu yang menarik salah satunya karena objek kajiannya adalah pelaku itu sendiri. Ketika manusia

mempelajari prilakunya sendiri, perilaku tetangganya, perilaku pemimpinnya atau perilaku nenekmoyangnya di masa lalu, hasilnya tidak saja sebuah pengetahuan baru tetapi juga sebuah kelucuan yang menimbulkan tawa atau ironi yang menghibur, (Babbie,2008). Disinilah sisi humanis sosiologi sebagai sebuah ilmu pengetahuan. Earl Babbie, sosiolog Amerika dan pengarang buku *The Basics of Social Research*, menyebut menerjuni dunia sosiologi bisa membuat orang belajar sambil tertawa, (Babbie, 2008).

Analisis sosiologis terhadap seni perlu dilakukan karena dinamika seni terkait dengan masyarakat dan relasi sosial dalam masyarakat. Kesadaran pentingnya seni dalam kehidupan muncul dalam setiap peradaban besar dunia. Penilaian terhadap keagungan peradaban suatu bangsa atau kaum selalu berkaitan dengan seni. Dalam sejarah juga disebutkan bahwa puncak kejayaan Islam di era kekhalifahan Abbasiyah maupun kekhalifahan Fatimiyah ditandai oleh tumbuhnya kreativitas seni yang didukung oleh tingginya apresiasi masyarakatnya terhadap kesenian serta besarnya dukungan dan perhatian khalifah terhadap bidang tersebut (Lapidus,1999). Dalam hal ini, apa yang diungkapkan Umar Kayam mungkin perlu untuk dipertimbangkan, bahwa seharusnya sebuah bangsa mampu memberi ruang bagi tumbuhnya kreatifitas kesenian. Kesenian itu sendiri harus dipahami dalam konteks perkembangan masyarakat (Kayam,1981:16).

Dalam pengantar buku tentang sosiologi seni (Inggris dan Hughson, 2005:11) ditegaskan pentingnya kajian sosial terhadap kesenian. Karena dengan cara itu akan terungkap dengan baik posisi seseorang, kelompok ataupun sebuah institusi dalam masyarakat, lebih jauh juga bisa dipelajari bagaimana sebab-sebab

kemajuan dan kemunduran serta perubahan-perubahan nilai yang terjadi dalam masyarakat. Bicara tentang kesenian tidak semata bicara soal keindahan, tetapi mencakup juga tentang daya kreatif manusia serta perilaku para seniman dalam masyarakat dan struktur sosial. Seniman dan karya seninya dapat menjadi identitas budaya serta membawa atmosfer sebuah bangsa ke peradaban lain. Karena alasan inilah maka mereka menjadi sangat penting perannya. Kekuatan daya kreatifitas yang dimiliki oleh manusia yang mendalami kesenian merupakan daya penggerak untuk sebuah perubahan sosial dalam masyarakat.

Kajian tentang seni tidak saja berkaitan dengan cita rasa keindahan yang bersifat personal tetapi juga tentang masyarakat, realita sosial, motif-motif kekuasaan. Untuk mengungkap dan memahami realitas sosial di seputar dunia kesenian, para sosiolog memperkenalkan suatu metode analisis organisasi. Karena melalui organisasi pertanyaan seputar fenomena dan realitas sosial dalam masyarakat bisa dijawab (Hall,1999)

Perkembangan NJDC sangat memungkinkan untuk dilihat dari sisi perkembangan organisasi seni. Dengan menelaah organisasi dapat diketahui bagaimana NJDC mengelola kegiatan kesenian, bagaimana pertumbuhannya, aspek apa yang mempengaruhi perkembangan kelompok mereka dan sebagainya.

1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka persoalan yang dilihat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana bentuk-bentuk perubahan praktik pengorganisasian kesenian yang dilakukan NJDC?
2. Apa saja faktor yang mendasari perubahan praktik pengorganisasian NJDC?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini terutama ditujukan untuk:

1. Mendeskripsikan pola perubahan praktik pengorganisasian kesenian di NJDC.
2. Mendeskripsikan faktor yang mendasari perubahan praktik organisasi NJDC.

1.4 Manfaat Penelitian

Mengacu pada latar belakang, masalah dan tujuan penelitian, maka manfaat bisa diberikan melalui penelitian ini kepada:

1. NJDC sebagai organisasi kesenian yang diteliti
2. Organisasi kesenian dan seniman-seniman lainnya
3. Instansi pemerintah yang berwenang dalam urusan pengembangan lembaga kesenian di Indonesia
4. Peneliti dan institusi yang menaungi penelitian ini, yaitu Program Studi Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial Universitas Andalas.
5. Masyarakat luas yang tertarik dengan persoalan yang dibahas dalam penelitian ini

Manfaat atau nilai yang bisa diberikan dari penelitian tersebut berupa:

1. Manfaat akademik (pengembangan ilmu pengetahuan)
2. Manfaat sosial (pengembangan organisasi sosial budaya yang ada di masyarakat.

1.5 Waktu Penelitian

Penelitian tentang Nan Jombang ini dilakukan secara intens selama 1 tahun (2012-2013). Namun jauh sebelumnya kontak dengan pihak NJDC sudah dilakukan. Yaitu semenjak tahun 2010 dan berlanjut sampai 2015. Selanjutnya dari tahun 2015-2017 masih dilakukan kontak personal dengan pengelola serta tetap melakukan pengamatan terhadap perubahan organisasi ini, namun pada penulisan laporan harus dibuat batasan episode perkembangan dan perubahan yang diamati hanya sampai tahun 2013 saja.

1.6 Tinjauan Pustaka

Sejauh ini penelitian mengenai sosiologi seni belum banyak dilakukan, khususnya untuk wilayah Sumatera Barat. Ada beberapa orang peneliti yang melakukan pendekatan ke wilayah ini, namun umumnya yang dibahas adalah sisi keseniannya, estetika atau yang biasa dikenal dengan istilah *performant studies*.

Satu disertasi menarik ditulis oleh Erlinda tentang *Diskursus Estetika Tari Minangkabau di Kota Padang Pada Era Globalisasi* (Erlinda,2011). Disertasi ini ditulis untuk meraih gelar doktor dalam bidang *Kajian Ilmu Budaya Universitas Udayana*.

Penelitian terhadap diskursus estetika tari Minangkabau di Kota Padang pada era globalisasi ini mengangkat realitas empirik tentang permasalahan estetika tari Minangkabau. Asumsi dasar yang dikembangkannya berangkat dari kenyataan tentang perubahan dan perkembangan multidimensional masyarakat kota Padang meliputi ekonomi, politik, teknologi, serta kebudayaan yang berymbas pada kehidupan dan perkembangan seni tari di kota tersebut.

Erlinda melihat pengaruh budaya global di Kota Padang berymplikasinya terhadap praktik-praktik budaya kapitalisme, berdampak terhadap eksistensi seni tari yang mengacu pada perubahan sifat kepemilikan seni tari, yakni dari milik komunal menjadi milik pribadi (individu) seniman. Kreativitas seni tari sebagai aktivitas sosial berubah menjadi aktivitas profesional. Perubahan itu menggeser nilai filosofi tari Minangkabau beserta estetikanya.

Penelitian tersebut dirumuskan dalam tiga pertanyaan dasar tentang: *Pertama*; Bentuk diskursus estetika tari Minangkabau di Kota Padang pada era globalisasi. *Kedua*; Penyebab terjadinya diskursus estetika tari di Kota Padang pada era globalisasi. *Ketiga*; Dampak dan makna estetika tari Minangkabau di Kota Padang pada era globalisasi. Hasil penelitian, sebagaimana yang tertera dalam disertasi tersebut, menunjukkan beberapa hal. *Pertama*; Bentuk diskursus estetika tari Minangkabau mengarah pada eksistensi tari dalam kehidupan berbagai lapisan masyarakat, yaitu adanya pergeseran fungsi, bentuk garapan, dan persepsi estetika yang teryntervensi oleh lembaga pendidikan seni, pemerintah daerah, seniman tari dan budayawan. *Kedua*; Diskursus estetika tari Minangkabau di Kota Padang terjadi akibat dampak perkembangan

perekonomian, politik, di samping adanya adanya pengaruh dan perkembangan ideologi estetika posmodern yang tidak terelakkan. *Ketiga*; Dampak diskursus estetika tari Minangkabau di Kota Padang, yaitu tergesernya nilai-nilai filosofis tari, terpasungnya kreativitas seniman tari tradisional, dan munculnya kreativitas seniman profesional. Makna diskursus estetika tari Minangkabau di Kota Padang meliputi: makna kompetisi dan kontestasi, makna pencitraan, makna dinamika estetika tradisional, modern, dan posmodern, serta makna pelestarian dan pembaharuan. Selanjutnya temuan penelitian Erlinda tersebut adalah: *Pertama*; tergesernya nilai filosofis tari Minangkabau, *kedua*; berubahnya konsep dan bentuk pangarapan tari Minangkabau, *ketiga*; munculnya garapan tari Minangkabau bersifat komoditi, dan *keempat*; munculnya kreativitas estetika tari Minangkabau yang mengarah pada kebebasan gaya tari.

Penelitian Erlinda terhadap panggung tari di Padang ini cukup komprehensif. Namun untuk kajian sosiologi, apa yang dilihat Erlinda berada pada jalur yang berbeda. Walaupun pada metode penelitian, teknik pengumpulan data, lokasi penelitian dan teknik wawancara langkah yang digunakan nyaris sama, namun pada konsep-konsep serta pendekatan teori ada perbedaan yang mendasar. Erlinda, dalam hal ini, lebih menekankan pada persoalan diskursus, ide, wacana dunia tari, sebagaimana yang jamak digunakan dalam pendekatan ilmu kajian budaya (cultural studies). Akibatnya pembahasan yang dilakukan Erlinda terlihat sangat luas dan berjalan 'kian-kemari'. Memang, dalam hal mengkaji seni dalam bentuk diskursusnya mau tidak mau harus melihatnya sebagai satu totalitas. Diskursus harus melibatkan subjek (seniman, produser, dan konsumen), objek atau

karya seni itu sendiri, pengetahuan yang diterapkan dan dihasilkan, relasi ruang yang memungkinkan produksi dan konsumen objek (misalnya: ruang hiperealitas, simulasi, dan globalisasi), kekuasaan yang beroperasi di balik karya seni yang saling berkaitan.

Penelitian berjudul *Organizational Change and Organizational Effectiveness of Secondary Banking System in Albania*, adalah contoh lain yang bisa dilihat sebagai model analisis organisasi.(Zogjani,2012).Penelitian yang dilakukan oleh Adem Zogjani, dkk ini berbicara tentang perlunya perubahan organisasi yang berkelanjutan serta pendekatan implementasi modern yang berhasil. Mereka menemukan kenyataan bahwa perubahan organisasi dalam organisasi bisnis mungkin sering terjadi pada saat yang tidak menyenangkan. Perubahan sering menimbulkan tekanan terhadap psikologis karyawan atau keseluruhan staf dalam organisasi tersebut. Keadaan seperti ini menunjukkan resistensi yang kuat untuk menerima perubahan meskipun mungkin menentukan dan baik untuk kelangsungan Organisasi Bisnis. Penelitian ini didasarkan pada pendekatan positivis. Dengan melakukan pengujian hipotesis terhadap teori *Resistance to Change* dan *Anticipating Change*. Studi hipotesis ini menggunakan metode kuantitatif sebagaimana yang umum digunakan dalam penelitian manajemen bisnis. Mereka melakukan survei terhadap 200 petugas bank berbeda di kota Tirana. Data kemudian mereka analisis melalui Paket Statistik Ilmu Sosial, versi 20, standar deviasi, frekuensi dan data statistik lainnya yang akan menggambarkan karakteristik populasi sampel. Data penelitian yang mereka lakukan kemudian dianalisis melalui Program Statistik (SPSS). Dari penelitian ini

bisa dipahami bahwa setiap perubahan yang terjadi dalam organisasi akan memberi dampak terhadap orang-orang yang terlibat di dalamnya, dampak tersebut bisa disebut resistensi, yang muncul dalam berbagai bentuk, bisa berupa menurunnya semangat kerja atau meningkatnya konflik.

Penelitian yang tak kalah menariknya tentang perubahan paradigma dalam organisasi ini bisa merujuk pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Paul Gardien dan Tom Djajadiningrat dari Group Design, Philips Design, Eindhoven, The Netherlands bekerjasama dengan Caroline Hummels dan Aarnout Brombacher dari Faculty of Industrial Design, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, The Netherlands. Penelitian itu kemudian ditulis dalam bentuk makalah berjudul *Changing your Hammer: The Implications of Paradigmatic Innovation for Design Practice*, yang dipublikasikan dalam *International Journal Disign (IJDisign)* Vol 8 nomor 2 (2014). Dalam makalah ini, mereka mengusulkan kerangka desain organisasi berdasarkan empat paradigma ekonomi yang diperkenalkan oleh Brand & Rocchi (2011), yaitu: *The industrial, expEryence, knowledge and transformation*. Penelitian ini sepertinya juga sebuah upaya pengujian hipotesis. Dimana mereka menyimpulkan bahwa perubahan dari satu paradigma menuju paradigma lainnya akan menimbulkan perubahan 'role' yang akan berpengaruh terhadap pengguna (organisasi yang melakukannya), Masyarakat, bisnis maupun perusahaan. Ketika dunia industri dan kelompok ekonomi berpengalaman berada pada kondisi stabil, ilmu ekonomi berkembang dan transformasi ekonomi pun tumbuh. Masing-masing paradigma ini memerlukan proses rancangan yang berbeda, termasuk metode dan teknik

pengembangannya. Paradigma baru akan mendorong munculnya disainer baru dengan kompetensi yang berbeda. Mereka mengembangkan argumen jika sebuah organisasi secara kontiniu mengikuti proses, metode, dan kompetensi dari paradigma lama (older paradigm) maka tindakan tersebut hanya akan membuat perusahaan bertahan dengan solusi lama. Sementara jika sebuah organisasi beradaptasi dengan paradigma baru maka mereka akan lebih banyak menyerap nilai-nilai baru dari luar (from the marketplace).

Konsep paradigma baru dalam penelitian di atas adalah industri dan pengalaman sedangkan paradigma baru ada pada pengetahuan dan transformasi. Paradigma baru membutuhkan pendekatan dan inovasi disain yang baru pula, ini yang mereka sebut sebagai inovasi masa depan, sebuah istilah yang merujuk kepada konsep yang dikembangkan oleh Alvin Toffler dalam bukunya *The third wave* (1980). Sebuah pandangan paradigmatik, menurut Toffler, juga bisa diterapkan pada masyarakat. Dia menggambarkan tiga jenis masyarakat berdasarkan konsep "gelombang", dimana setiap gelombang mendorong masyarakat dan budaya yang lebih tua. Gelombang *Pertama* adalah Zaman Pertanian; *kedua* adalah masyarakat Era Industri, berdasarkan produksi massal dan konsumsi massa; Gelombang *ketiga* adalah masyarakat pasca industri, yang juga disebut Era Informasi.

Dampak dari konsep 'wave' Toffer, Gardien merekomendasikan bahwa inovasi masa depan memerlukan kolaborasi yang intensif antara para pemangku kepentingan. Selain itu juga diperlukan pemahaman bersama tentang metodologinya. Sebuah penelitian yang sangat konfrehensif tentang satu abad

inovasi organisasi dengan latar belakang perubahan sosiokultural dan teknologi, dan mengategorikan pergeseran menjadi empat paradigma. Dalam setiap paradigma, mereka menggambarkan konsekuensi untuk kompetensi desain, proses perancangan, perancangan dan teknik perancangan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

Rarely is it possible to find industry examples that follow all aspects of a paradigm. However, we think the patterns are unmistakable. In sync with sociocultural and technological change, companies need to find new ways of extracting value from the marketplace. Yet few companies manage to keep up with these paradigm changes. New paradigm territory is usually charted by start-ups rather than by established players; as a result, companies that grew up in an earlier paradigm risk being bogged down by an outdated mindset and ways of working. As Maslow (1966) puts it: *“It is tempting, if the only tool you have is a hammer, to treat evErything as if it were a nail”* (pp. 15-16).

Jarang ada kemungkinan industri atau organisasi yang mengikuti semua aspek paradigma. Namun, menurut mereka, pola-pola itu tidak salah. Selaras dengan perubahan sosiokultural dan teknologi, perusahaan perlu menemukan cara baru untuk menyerap nilai dari pasar. Namun hanya sedikit perusahaan yang mampu mengikuti perubahan paradigma ini. Wilayah paradigma baru biasanya dipetakan oleh start-up (pemain baru) dibanding oleh pemain mapan; Akibatnya, perusahaan yang tumbuh dalam paradigma sebelumnya beresiko terjebak oleh pola pikir dan cara kerja yang ketinggalan jaman.

Tinjauan pustaka terbaru dan sangat erat kaitannya dengan penelitian ini ditemukan dalam laporan penelitian yang dibuat oleh Koalisi Seni Indonesia (KSI) tentang Keberlangsungan Lembaga Seni di 8 Kota. Walaupun Sumatera Barat atau Kota Padang sebagai wilayah penelitian ini tidak termasuk dalam 8 kota yang diteliti oleh KSI, namun persoalan yang ditemukan di semua kota tersebut bisa memberikan gambaran tentang persoalan lembaga kesenian secara umum di Indonesia, termasuk di Sumatera Barat.

Penelitian yang dilakukan KSI ini berangkat dari tiga permasalahan besar yang mereka lihat sebagai kendala terhadap perkembangan lembaga kesenian. Masalah itu, *pertama*; soal kondisi pendanaan lembaga. *Kedua*; soal tata kelola organisasi dan keuangan lembaga seni dan ketiga; hubungan dan dukungan pemerintah terhadap lembaga kesenian. *Ketiga*, persoalan tersebut mereka mereka ungkapkan melalui penelitian yang bersifat deskriptif dan preskriptif dengan menggambarkan bagaimana kondisi pendanaan, tata kelola organisasi dan keuangan serta hubungan lembaga dengan pemerintah, pada 227 lembaga seni yang ada di delapan kota (Jakarta, Bandung, Yogyakarta, Solo, Bandar Lampung, Surabaya, Makassar dan Malang).

Ada tiga temuan yang dihasilkan oleh KSI. Pertama, berkaitan dengan pendanaan. Sebagian besar lembaga kesenian yang ada belum mampu memenuhi kebutuhan dana untuk menjalankan kegiatan lembaganya. Terdapat ketimpangan antara kebutuhan pendanaan lembaga dengan kemampuan lembaga dalam menggalang dana. Usaha penggalangan dana dilakukan dengan mengandalkan usaha-usaha swadaya, mengharapkan sumbangan donatur individu, sementara

sumber pendanaan dari lembaga donor, pemerintah ataupun perusahaan belum dapat diakses secara optimal. Kedua, pengelolaan keuangan lembaga serta tata kelola organisasi masih belum baik dan tertip. Baru terdapat 15% lembaga kesenian yang berbadan hukum, dari 227 lembaga yang diteliti. 67 % belum memiliki NPWP dan hanya 14 % yang memiliki laporan keuangan. Ketiga, hubungan dengan pemerintah belum terjalin dengan baik, baik terkait masalah infrastruktur maupun persoalan pendanaa.

Beberapa sumber bacaan yang sudah di bahas atas dapat memberi pemahaman bahwa penelitian lebih lanjut di bidang kelembagaan seni memang merupakan hal yang belum tuntas, karena banyaknya persoalan dan kemungkinan yang bisa diteliti dalam bidang ini, khususnya pada sistem pengelolaan organisasi dengan pendekatan teori-teori ilmu sosial. Untuk itulah penelitian tentang NJDC dilakukan.

