

PERENCANAAN DAN PENGELOLAAN EVENT DAN FESTIVAL

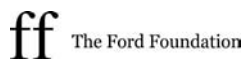
Kutipan dari: Regional Event Management
Handbook / edited by Rob Harris and Johnny
Allen. Lindfield, N.S.W.: Australian Centre for Event
Management, University of Technology, 2002

Australian Centre for Event Management,
School of Leisure, Sport and Tourism University
of Technology Sydney

Diterbitkan oleh UTS dan Asialink

Didukung oleh the Ford Foundation, Jakarta
Didistribusikan oleh Yayasan Kelola

2010



ISI

Dengan Prakata oleh Amna Kusumo,
Yayasan Kelola, Jakarta .. **4**

1 PROSES PERENCANAAN EVENT .. 5

Kata pengantar
Perencanaan festival dan event
Strategi
Rencana operasi

2 PENGELOLAAN PROYEK .. 10

Kata pengantar
Apakah pengelolaan proyek itu?
Ruang lingkup
Penjadwalan tugas

3 PENYELENGGARAAN EVENT .. 17

Kata pengantar
Unsur-unsur pertunjukan

4 PROSES BUDGETING .. 21

Kata pengantar
Proses budgeting

PRAKATA

Berbicara mengenai seni di Indonesia tidak pernah bisa tanpa membicarakan kompleksitas persoalan yang membelitnya : mulai dari infrastruktur yang masih minim dan tidak merata, sedikitnya peran lembaga pemerintah, serta kesenjangan sumber daya.

Dalam situasi yang tidak mendukung, muncul ruang-ruang pentas alternatif milik seniman, dan lembaga formal maupun non-formal yang difasilitasi oleh para pekerja seni. Pelaku seni mau tidak mau harus berperan secara lebih aktif ketika keadaan tidak mendukung.

Setelah era reformasi, berkaitan dengan pergantian sistem pemerintahan menjadi desentralisasi dan otonomi daerah, kegiatan festival mulai muncul di berbagai daerah di Indonesia sebagai bagian dari upaya penegasan identitas. Festival yang tadinya banyak terjadi di dekat pusat kekuasaan, kini tumbuh di daerah yang jauh dari pusat kekuasaan dan menjangkau masyarakat dari latar belakang budaya yang berbeda. Festival-festival ini memberikan forum bagi seniman maupun jenis-jenis kesenian yang tidak selalu mendapatkan tempat di festival-festival besar yang biasanya diselenggarakan oleh lembaga pemerintah.

Sayangnya, para pengelola festival ini kurang didukung oleh sumber daya manusia dengan kemampuan manajemen yang baik. Padahal pengetahuan dan kemampuan manajemen ini dibutuhkan untuk mengelola persoalan yang dihadapi pelaku seni agar mampu bertahan ketika terjadi perubahan zaman yang begitu cepat. Hal ini terutama dirasakan sepuluh tahun terakhir. Keadaan ini acap kali menyebabkan banyak festival dikelola secara kurang profesional sehingga tujuan-tujuan festival tidak bisa dicapai dengan optimal, padahal festival ini menyerap dana yang cukup banyak.

Buku panduan mengenai pengelolaan festival yang diterbitkan oleh The Asialink Centre dengan dukungan dari The Ford Foundation Jakarta, merupakan suatu sumbangan yang berharga bagi pengembangan pengetahuan mengenai manajemen festival. Tentu saja para pengelola festival di Indonesia perlu mengingat bahwa buku panduan ini berangkat dari konteks budaya Australia yang infrastruktur keseniannya sudah lebih mapan. Untuk itu perangkat yang ditawarkan dalam buku ini harus diimplementasikan dan diadaptasikan dengan lingkungan budaya di Indonesia.

Kelola berharap bahwa buku panduan ini dapat menjadi referensi bagi para pengelola festival dalam membangun penataan festival yang lebih profesional di Indonesia. Dengan kerja keras untuk membangun sistem manajemen yang lebih baik, diharapkan festival yang diselenggarakan di Indonesia menjadi setara dengan festival-festival lain di Asia Pasifik.

Amna S.Kusumo
Direktur Yayasan Kelola
Jakarta

1. PROSES PERENCANAAN EVENT

KATA PENGANTAR

Sebagian besar dari kita tidak akan menempuh suatu perjalanan ke tempat asing tanpa peta. Perencanaan adalah seperti peta dari suatu event – yang menunjukkan kepada kita ke mana kita akan pergi, dan apa yang harus diperhatikan sepanjang perjalanan. Bab ini membahas proses perencanaan (Gambar 1.1), dan bagaimana ia dapat diterapkan untuk memberikan arahan secara keseluruhan bagi suatu event. Bab ini meneliti langkah-langkah dalam proses perencanaan, termasuk mengidentifikasi sasaran dan tujuan, mengatur strategi untuk mencapainya, dan membuat rencana operasional untuk menerapkan strategi tersebut. Terakhir, bab ini membahas prosedur pengawasan dan struktur organisasi yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan suatu event.

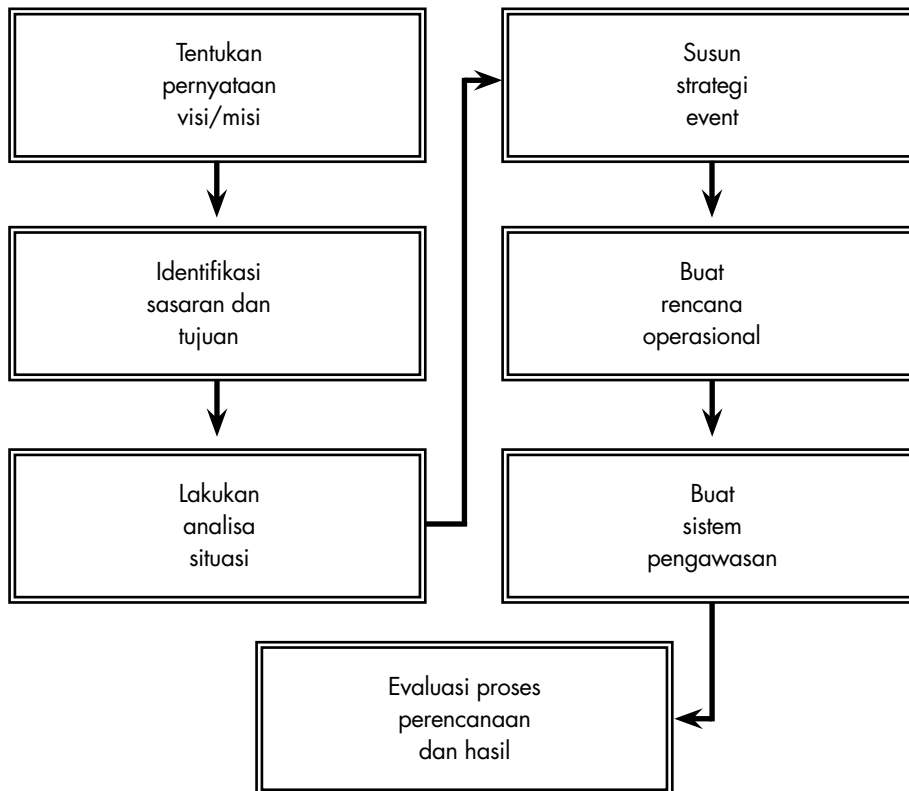
PERENCANAAN FESTIVAL DAN EVENT

Ada dua tingkat perencanaan event yang relevan dengan penyelenggaraan suatu event.

- Perencanaan strategis membahas gambaran besar – yakni sasaran jangka panjang event, dan strategi yang dibutuhkan untuk mencapainya.
- Perencanaan operasional membahas langkah-langkah tertentu yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi tersebut.

Perencanaan bukanlah suatu proses yang tetap. Perencanaan yang baik harus terjadi selama masa suatu event, dan event mungkin berubah seiring dengan berubahnya lingkungan dan ditemukannya faktor-faktor baru. Tetapi pemahaman yang diberikannya ke dalam situasi Anda akan memungkinkan Anda menyesuaikan diri pada kondisi dan keadaan yang berubah ini.

GAMBAR 1.1 PROSES PERENCANAAN EVENT



PERNYATAAN VISI DAN MISI

Titik awal yang baik dalam proses perencanaan event adalah membuat pernyataan visi dan misi.

Pernyataan Visi

- Pernyataan visi menggambarkan sasaran jangka panjang dari festival atau event.

Dengan melakukan pencarian di internet, banyak contoh visi dan misi festival dan event dapat ditemukan. Berikut ini salah satu contoh untuk sebuah Festival sungai di Brisbane Australia.

Pernyataan visi untuk Brisbane *Riverfestival* [Festival Sungai] adalah:

‘Mengembangkan suatu Festival Sungai yang unik dan inovatif bertaraf internasional’

Pernyataan ini mencerminkan posisi masa depan yang diinginkan yang dapat membantu memusatkan dan mengarahkan kegiatan-kegiatan penyelenggaraan.

Pernyataan Misi

- Pernyataan misi menunjukkan bagaimana suatu festival atau event akan bergerak ke arah visinya. Ia harus mencantumkan pernyataan tujuan, yang mengidentifikasi peserta dan hadirin dan mencakup falsafah event secara keseluruhan.

Pernyataan misi Brisbane *Riverfestival* adalah:

‘Membangun kesadaran atas Sungai Brisbane melalui penyelenggaraan sebuah Festival Sungai besar, yang menyajikan hiburan bermutu tinggi dan event-event untuk khalayak ramai’

Pernyataan misi mulai menyampaikan visi dari festival dengan menjawab pertanyaan kapan, apa dan kenapa.

SASARAN DAN TUJUAN

Setelah pernyataan visi dan misi diputuskan, pernyataan ini harus diterjemahkan ke dalam serangkaian sasaran dan tujuan yang akan mendukungnya.

Sasaran

Sasaran adalah pernyataan umum yang memberi arahan kepada mereka yang terlibat dalam penyelenggaraan suatu festival atau event.

Sasaran dari Brisbane *Riverfestival* adalah:

- Merayakan identitas, warisan dan gaya hidup unik dari Kota Sungai ini
- Membawa dampak positif pada kesehatan ekologis, mutu air dan penggunaan Sungai Brisbane
- Mengembangkan kemitraan strategis dengan pemerintah, masyarakat dan badan usaha yang memiliki pemikiran sama
- Memaksimalkan dampak ekonomi dari festival
- Menumbuhkan kesadaran dan rasa memiliki masyarakat atas Sungai Brisbane dan daerah tangkapan air dan angkutan sungainya
- Memastikan bahwa warga Brisbane teralihkan perhatiannya dari kehidupan sehari-hari mereka dan menerima Festival Sungai ini sebagai dasar perayaan besar tahunan mereka
- Menarik perhatian kepada pentingnya sungai-sungai dunia and kesehatannya,

Tujuan

Tujuan berupaya mengukur kemajuan dalam penerapan sasaran festival atau event.

Tujuan dapat diukur

Beberapa tujuan dari Brisbane *Riverfestival* di antaranya:

- Memprogram event-event yang mencerminkan warisan keragaman etnis dari kota ini yang diukur dengan jumlah seniman dari berbagai kelompok etnis yang ikut serta dalam program
- Mendorong partisipasi seniman lokal
- Mengukur peningkatan mutu air Sungai Brisbane selama tiga kali festival
- Membangun kemitraan dengan sedikitnya satu organisasi lingkungan, Departemen Kelestarian dan 4 usaha lokal untuk berkomitmen pada peningkatan mutu air
- Meningkatkan jumlah pengunjung ke daerah tersebut untuk mendorong pengeluaran pada hotel, restoran dan merangsang usaha lokal
- Mendorong relawan lokal dalam perencanaan dan penyelenggaraan festival

Tujuan-tujuan ini biasanya masuk ke dalam beberapa area kunci:

- Keuangan – yang diukur dengan pemasukan yang dihasilkan dan uang yang dibelanjakan
- Kehadiran yang diukur dengan perkiraan jumlah pengunjung atau penjualan karcis
- Partisipasi kelompok-kelompok tertentu
- Pertumbuhan event yang diukur dengan jumlah kegiatan yang diselenggarakan
- Penggalangan kesadaran atas suatu masalah
- Mutu event yang diukur dengan tanggapan hadirin
- Kepuasan partisipasi misalnya jumlah keluhan dari seniman dan relawan

Kegiatan 1.1

Berdasarkan diskusi di bagian ini, tulislah visi, misi, sasaran dan tujuan dari festival yang Anda ketahui atau yang ingin Anda mulai.

Bandingkan dengan kriteria yang diberikan di bagian ini.

STRATEGI

Strategi harus disusun untuk mencapai tujuan festival atau event. Ada tiga strategi umum yang dapat digunakan bergantung kepada situasi event. Ketiganya adalah:

Pertumbuhan

Sebagian besar event baru menjalani masa pertumbuhan sebelum mencapai tingkat optimal. Ini dapat melibatkan pertumbuhan dalam jumlah dan skala kegiatan yang diselenggarakan, anggaran, pemaparan media dan kehadiran. *Event organizer* mempunyai opsi untuk memperluas daya tarik populer dari program, memperbesar dasar pemasukan dan meningkatkan promosi.

Konsolidasi

Dapat diputuskan bahwa sebuah event telah mencapai ukuran optimalnya, dan tepat untuk mengkonsolidasikan program dan penyelenggaraannya. Opsi-opsi strategis dapat mencakup peningkatan mutu event dan perampingan pengelolaannya, pada saat yang sama membatasi penjualan tiket dan pemasaran.

Pengurangan

Dalam berbagai kasus mungkin tepat untuk mengurangi skala suatu event dan dengan sadar mengurangi programnya. Tingkat kegiatan yang dikaitkan dengan event mungkin telah berkembang hingga titik di mana event itu kehilangan fokus dari visi dan tujuan awalnya atau ukurannya memberi tekanan pada masyarakat setempat atau tingkat resourcing. Opsi yang tersedia bagi event organizer dapat meliputi memfokuskan kembali kegiatan promosi ke hadirin yang lebih kecil dan mengurangi program event.

Kegiatan 1.2

Untuk suatu event yang Anda kenal baik, atau yang bisa Anda peroleh informasinya, kenali strategi yang mana yang akan Anda ajukan. Jelaskan secara singkat bagaimana Anda akan menerapkan strategi ini ke dalam event.

Event

Strategi (-strategi)

Penerapan strategi

RENCANA OPERASIONAL

Menentukan strategi yang akan digunakan akan menghasilkan rencana operasional untuk event. Ini meliputi:

- Rencana keuangan
- Rencana sumber daya manusia
- Rencana pemasaran
- Rencana penggalangan dana
- Rencana pemrograman
- Rencana papan petunjuk
- Rencana pergelaran
- Rencana logistik
- Rencana pengelolaan penonton
- Rencana transportasi
- Rencana keselamatan
- Rencana komunikasi lokasi

STRUKTUR ORGANISASI

Untuk dapat melaksanakan rencana Anda, Anda harus menentukan suatu struktur yang tepat. Ada beberapa model yang tersedia tetapi yang paling umum adalah struktur sederhana.

Struktur Sederhana

Sebagaimana ditunjukkan oleh namanya, struktur-struktur ini bersifat dasar dan melibatkan seorang event manager atau director dan sejumlah panitia yang dibayar yang menjadi bagian dari suatu tim event. Struktur ini sangat mudah untuk dikelola dan memungkinkan orang-orang untuk diberi tugas berbeda ketika dibutuhkan.

GAMBAR 1.2 STRUKTUR ORGANISASI SEDERHANA



2. PENGELOLAAN PROYEK

KATA PENGANTAR

Bagian ini bertujuan memperkenalkan Anda kepada beberapa konsep dan alat yang berkaitan dengan pengelolaan proyek yang dapat digunakan untuk menyelenggarakan suatu event seperti ruang lingkup, penjadwalan dan biaya.

APAKAH PENGELOLAAN PROYEK ITU?

Suatu proyek adalah suatu usaha satu waktu yang telah menentukan tanggal permulaan dan penyelesaian. Sebuah festival misalnya dapat dianggap sebagai suatu proyek. Meskipun banyak festival yang setiap tahun diulang, festival-festival itu dapat dianggap sebagai proyek karena akan berbeda dalam pembuatan program, kepanitiaan dan budgetingnya setiap kali diselenggarakan. Pengelolaan proyek berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian kegiatan-kegiatan *one off* [sekali waktu selesai] ini.

RUANG LINGKUP

Ruang lingkup mencakup penentuan “bahan-bahan” yang dibutuhkan untuk penyelenggaraan suatu event dan pekerjaan yang dibutuhkan untuk memadukan unsur-unsur ini untuk menyelenggarakan suatu event.

Alat yang dapat digunakan untuk tujuan ini adalah work breakdown structure (WBS/Struktur Pembagian Kerja). WBS mengharuskan event manager mengidentifikasi tugas-tugas dasar yang penting bagi pelaksanaan suatu event dan, bila dibutuhkan, membagi lebih jauh tugas-tugas ini menjadi kegiatan-kegiatan spesifik.

Untuk menunjukkan bagaimana proses ini berlangsung berikut ini adalah contoh bagaimana WBS digunakan dalam perencanaan suatu festival musik.

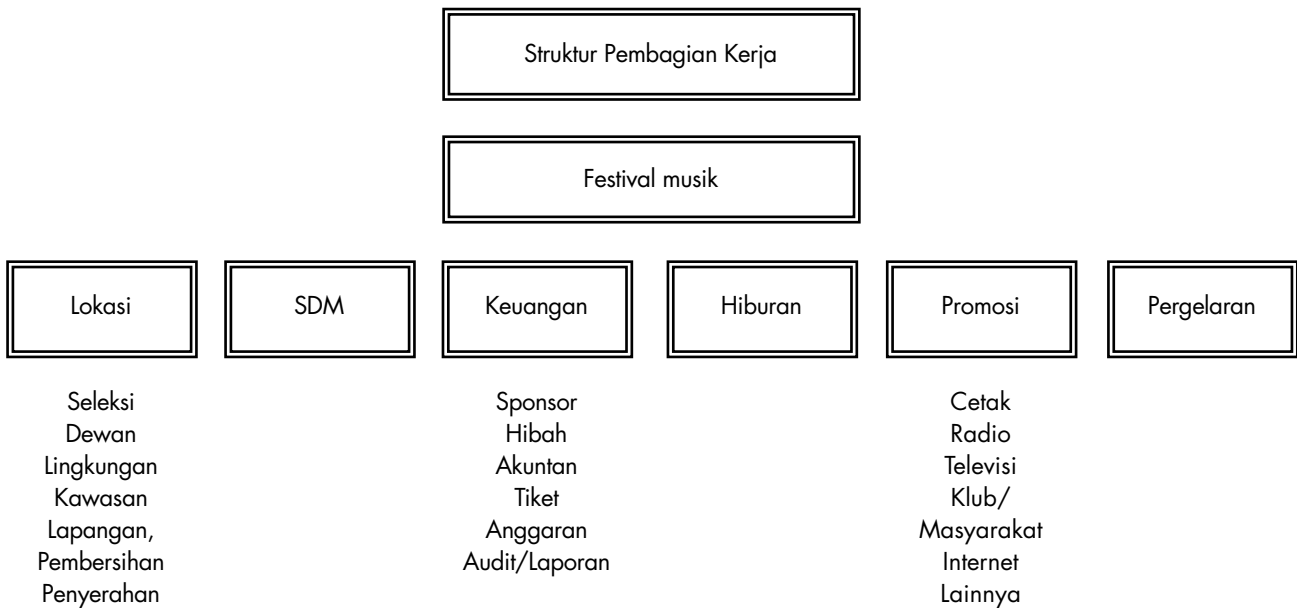
Gambar 2.1 – tugas-tugas dasar yang berkaitan dengan pelaksanaan suatu festival musik telah teridentifikasi.

GAMBAR 2.1
STRUKTUR PEMBAGIAN KERJA TINGKAT PERTAMA FESTIVAL MUSIK MASYARAKAT



Gambar 2.2 – tugas-tugas ini telah dibagi lebih jauh dan sub-tugas tertentu telah diberikan.

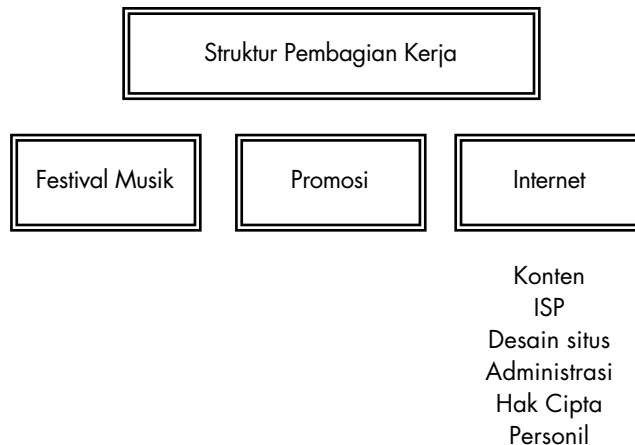
GAMBAR 2.2
STRUKTUR PEMBAGIAN KERJA TINGKAT KEDUA FESTIVAL MUSIK MASYARAKAT



Gambar 2.3 – tingkat lanjutan dari rincian diberikan berkaitan dengan satu tugas (internet) yang muncul dalam promosi.

GAMBAR 2.3

STRUKTUR PEMBAGIAN KERJA TINGKAT KETIGA FESTIVAL MUSIK MASYARAKAT



Kegiatan 2.1 Struktur Pembagian Kerja (WSB)

Buat suatu WSB tingkat 1 untuk sebuah festival

PENJADWALAN TUGAS

Setelah WSB selesai dan tanggung jawab dilimpahkan, pertanyaan berikutnya yang harus dijawab berkaitan dengan waktu ketika beragam tugas yang teridentifikasi harus diselesaikan pada tanggal yang sudah dijadwalkan. Dalam menjawab pertanyaan ini perlu diingat bahwa beberapa tugas harus diselesaikan sebelum yang lainnya dapat dimulai. Misalnya panggung perlu dibangun sebelum sound system dan lighting dipasang. Jika seorang *event manager* tidak memahami dengan baik urutan tugas, ia mengambil risiko, antara lain, munculnya biaya tambahan dan kegagalan untuk menyiapkan aspek-aspek event tepat pada waktunya.

Alat pengelolaan proyek yang dapat membantu *event manager* menyiapkan urutan tugas adalah; jadwal, grafik Gantt dan lembar pelaksanaan event.

Jadwal

Untuk membuat sebuah jadwal sederhana, perlu kiranya mengikuti langkah-langkah berikut ini:

1. Buat daftar dari semua tugas yang harus dikerjakan
2. Hitung kira-kira berapa lama suatu tugas diselesaikan
3. Tentukan apakah tugas-tugas tergantung kepada yang lainnya
4. Atur tugas sehingga membentuk urutan logis

Dalam bentuk paling sederhananya, proses penjadwalan dapat menggunakan potongan catatan tugas secara tertulis. Catatan-catatan ini dapat ditempatkan di dinding dan dipindah-pindahkan sampai sebuah urutan logis kegiatan didapat. Ketika sampai pada urutan ini, perlu diingat bahwa beberapa tugas lebih penting dari yang lainnya dan karenanya sangatlah penting sebuah event dilaksanakan tepat waktu. Event-event ini kadang disebut '*milestones*'. *Milestones* perlu diidentifikasi untuk memastikannya terlaksana ketika dijadwalkan.

Grafik Gantt

Grafik Gantt adalah semacam jadwal seperti terlihat dalam contoh yang diberikan pada Gambar 2.4, grafik ini dibuat untuk tugas persiapan lokasi. Grafik Gantt juga dapat digunakan sebagai alat komunikasi, yang memungkinkan semua orang yang terlibat dalam pembuatan dan penyampaian sebuah event untuk memahami lebih baik apa yang dibutuhkan dan kapan tugas harus diselesaikan.

GAMBAR 2.4
GANTT CHART UNTUK PELAKSANAAN DI SEBUAH FESTIVAL MUSIK

HARI LIBUR DARI SUATU EVENT

TUGAS	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	EVENT
Bereskan lokasi											
Pemasangan amenity											
Pemasangan generator											
Tenda											
Panggung											
Lighting											
Sound											
Artis tiba											
Gerbang dibuka											

Lembar pelaksanaan event

Lembar pelaksanaan adalah jadwal terperinci yang digunakan pada hari (hari) dan event dilaksanakan. Jadwal ini seringkali sangat terperinci dalam memberikan informasi tentang apa yang akan terjadi: kapan itu terjadi; di mana itu terjadi dan siapa yang bertanggung-jawab; dan nomer telepon kontak orang kunci dengan unsur tertentu dari event. Kadang lembaran asli dari lembar pelaksanaan ditempatkan dalam sebuah buku atau manual produksi event sehingga event organizer dan staff kunci lainnya dapat selalu merujuk padanya.

GAMBAR 2.5
CONTOH LEMBAR PELAKSANAAN FESTIVAL MUSIK OUTDOOR

JUM'AT 17 AGUSTUS

KAPAN	APA	DI MANA	SIAPA
5:00 am	Kontraktor tiba Gerbang dibuka Izin truk untuk masuk	Di lokasi Di lokasi Di lokasi	XY & Z contractors Park Manager Park Manager
5:30 am	Mark up lokasi Kontraktor panggung tiba	Di lokasi Di lokasi	Site Manager Staging & Sets
6:00 am	Turunkan/dirikan panggung	Di lokasi	Production Manager/Stage Manager
8:00 am	Truss tiba Kru rigging tiba/dirikan Pemasangan panggung selesai	Di lokasi Di lokasi	Ritzy Rigging Co Ritzy Rigging Co
10:00 am	Two way communications tiba Kontraktor lighting tiba Pemasangan truss selesai Mulai pemasangan lighting	Di lokasi Di lokasi Panggung	Chatty Communications Co Sparky Lighting Co Ritzy Rigging Co Sparky Lighting Co
12:30 pm	Rehat makan siang		Sound, Production Manager, Stage Manager
12:30 pm	Jemput Band 1 dari bandara	Bandara	Relawan
1:00 pm	Jemput Band 2 dari bandara	Bandara	Relawan
1:30 pm	Penyanyi tiba Lighting terpasang Kru sound tiba/mulai pemasangan	Bandara Bandara Panggung Panggung	Relawan Relawan Sparky Lighting Co Noisy Co
2:30 pm	Para performer tiba	Di lokasi	Performer
3:00 pm	Panggilan media	Di lokasi	Media
3:30 pm	Sound terpasang Sound check Band 1	Panggung	Stage Manager, Kru sound, Band 1
4:00 pm	Sound check Band 2	Panggung	Stage Manager, Kru sound, Band 2
4:30 pm	Sound check penyanyi	Panggung	Stage Manager, Kru sound, Penyanyi 1
5:00 pm	Sound check MC tiba	Panggung	Stage Manager, Kru sound, MC
5:30 pm	Rehat makan malam		
6:00 pm	Lighting focus/plotting	Panggung	Stage Manager, performer, Kru lighting
8:00 pm	Gladi teknis	Panggung	Stage Manager, performer, Kru lighting
10:00 pm	Gladi teknis selesai Staf keamanan malam tiba	Di lokasi	Stage Manager, performer, semua kru panggung Secure Land Inc

SABTU 18 AGUSTUS

0:08 am	Staf keamanan siang tiba	Di lokasi	Secure Land Inc
10:00 am	Kru panggung tiba	Panggung	Technical tidy & set up
12:00 siang	Kontraktor tempat duduk tiba Turunkan tempat duduk	Di lokasi Di lokasi	Cumfy Seating Co
12:30 pm	Rehat makan siang		
1:30 pm	Relawan tiba Pemasangan tempat duduk	Di lokasi Di lokasi	Relawan Relawan
2:30 pm	MC tiba untuk gladi resik	Panggung	Stage Manager, MC, semua kru panggung
3:30 pm	Penyesuaian teknis akhir	Panggung	Stage Manager, performer, semua kru panggung
4:00 pm	Pemasangan bagian depan Rumah	Pintu masuk	Relawan
5:00 pm	Pemasangan panggung selesai Rehat makan malam	Panggung	Semua kecuali stage manager
6:00 pm	Semua standby		
6:30 pm	Anggota Dewan berkumpul	Panggung	Semua performer, kru, relawan Stage Manager, Anggota Dewan
7:00 pm	Gerbang dibuka/hadirin dipersilakan duduk Para VIP tiba, disambut oleh Dewan	Di lokasi Panggung	Relawan Anggota Dewan, Site Manager Di posisi semua kru, performer, VIP
7:30 pm	Upacara Pembukaan Festival Rujuk ke jadwal pertunjukan		

Kegiatan 2.2 Alat pengelolaan proyek

Identifikasi sebuah event yang menggunakan sedikitnya dua dari alat-alat pengelolaan proyek yang tercantum di bagian ini. Wawancarai event organizer untuk menentukan: Bagaimana event berkembang, dan menggunakan jadwal, grafik Gantt dan/atau lembar pelaksanaan.

Manfaat dan hambatan (jika ada) dari penggunaan alat-alat pengelolaan proyek ni Sebagai bagian dari wawancara, identifikasi satu tugas yang menarik Anda mis. promosi, penyiapan lokasi) dapatkan cukup informasi yang memungkinkan Anda menyiapkan sebuah grafik Gantt dari tugas yang berkaitan dengannya.

Pembiayaan

Bidang perhatian terakhir dari perspektif pengelolaan event adalah menyangkut biaya. Biaya dapat ditentukan, atau sedikitnya diperkirakan, dengan merujuk kepada tugas-tugas yang teridentifikasi dalam struktur pembagian kerja. Misalnya, pada proses penyiapan panggung ada bidang tugas seperti *event manager*. Ia pertama-tama perlu menentukan sub-tugas apa yang harus dilakukan agar aspek dari event ini terselesaikan. Penyiapan panggung, misalnya, mungkin membutuhkan:

- Pembuatan panggung
- Pemasangan sistem kelistrikan
- Pemasangan *lighting* dan *sound system*
- Perakitan dan pembongkaran panggung

Masing-masing sub-tugas ini akan melibatkan biaya, yang mungkin meliputi biaya kontraktor, biaya untuk bahan dan tenaga kerja. *Event manager* perlu menghitung dengan tepat biaya keseluruhan. Dalam melaksanakan tugas ini perlu kiranya mempertimbangkan tingkat di mana relawan dapat dilibatkan, dan jumlah bahan dan peralatan yang perlu dibeli dibandingkan dengan sewaan atau pinjaman. Setelah semua tugas dan sub-tugas yang terkait dengannya diperkirakan biayanya, event manager dapat dengan akurat memperkirakan biaya event. Informasi ini dimasukkan ke dalam anggaran dan memberi informasi yang mempengaruhi tingkat hibah atau sponsor yang perlu digalang dan harga tiket yang akan dibebankan.

GAMBAR 2.6 LEMBAR BIAYA TUGAS

TUGAS				
Subtugas	Biaya Kontraktor	Pekerja (jam x upah)	Peralatan (sewa harian x jumlah hari)	Biaya lain mis. transportasi, konsumsi
Total				

Kegiatan 2.3 Memperkirakan biaya unsur eventk

Pilih satu tugas tertentu (mis. Penyiapan lokasi) berkaitan dengan pelaksanaan event yang Anda ketahui. Gunakan WBS Anda:

Identifikasi semua sub-tugas untuk melaksanakan tugas ini bersama sumber daya yang dibutuhkan masing-masing (misalnya; panitia, perlengkapan).

Perkirakan biaya pelaksanaan semua sub-tugas berdasarkan faktor bayaran pekerja per jam / biaya kontraktor, sewa perlengkapan dan bahan yang dibutuhkan. Usahakan membuat perkiraan senyata mungkin dengan mendapatkan biaya dari pemasok dan perkiraan dari biaya pekerja dari pengelola event yang telah Anda pilih.

Teliti biaya-biaya ini dan lihat jika ada cara di mana Anda dapat mengurangi perkiraan biaya awal Anda. Misalnya, tentukan jika tempat di mana event akan diselenggarakan memungkinkan kontraktor luar memasok layanan seperti jasa boga, atau layanan A/V. Kadang kontraktor dapat dibayar lebih murah.

Perkirakan biaya untuk tugas ini.

Bertemulah dengan pengelola event untuk mendiskusikan pembiayaan

3. MENGGELAR SEBUAH EVENT

KATA PENGANTAR

Pergelaran adalah proses koordinasi unsur-unsur dari event yang umumnya berkaitan dengan pertunjukan atau presentasi.

UNSUR-UNSUR PERGELARAN

Event dibuat dan digelar pada waktu 'real time'. Dengan mengingat sifat sangat terlihatnya aspek dari event yang didukung oleh pergelaran (misalnya pertunjukan) sebuah kesalahan di bidang ini dapat dengan mudah merusak persepsi penonton event Anda. Mempertimbangkan dengan baik unsur-unsur pergelaran karenanya menjadi aspek penting dari pekerjaan seorang *event manager*. Unsur-unsur ini adalah sound system, lighting, audiovisual, efek khusus, dekorasi, set dan perlengkapan.

Sound

Keputusan menyangkut *sound system* yang akan Anda gunakan pada event Anda dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ukuran auditorium, ukuran penonton, event *indoor/outdoor*, suara bising dari penonton, suara bising dari kegiatan-kegiatan lain, akustik dari tempat dan anggaran.

Pertimbangan lain yang perlu Anda ambil adalah akses ke peralatan *sound system* (mis. pintu masuk, jalan); penyimpanan peralatan; kebutuhan listrik dari peralatan (listrik tiga fase atau listrik dua fase); penyediaan waktu untuk *sound checks*; kesesuaian dengan peralatan panggung lainnya; masalah keselamatan seperti kabel dan penggunaan di musim hujan; penempatan speaker untuk memastikan *sound coverage* yang memadai; dan sistem daya cadangan jika terjadi gangguan listrik. Juga bermanfaat untuk memiliki pemahaman umum tentang istilah yang berkaitan dengan *sound* seperti *mixing desk*; *microphone omnidirectional*, *speaker cluster* dan *fill speak*. Dari diskusi singkat ini Anda dapat melihat bahwa *sound* merupakan area yang cukup kompleks; memang banyak *event manager* mempekerjakan *sound engineer* untuk memastikan bahwa mutu *sound* pada event mereka bermutu baik.

Lampu

Lampu menjalankan dua fungsi utama pada event – memungkinkan penonton bergerak dengan bebas dan dengan aman di tempat/lokasi event dan membantu menciptakan suasana hati dan nuansa yang tepat. *Fungsi lighting*:

- Memberi fokus perhatian pada orang tertentu
- Menciptakan suasana hati tertentu (mis. pewarnaan *backdrop*)
- Menghasilkan *ambience* tertentu (mis. lampu ultra violet dapat digunakan untuk menciptakan suasana disko)
- Membantu dalam membuah hasil tertentu (misalnya lampu dapat diredupkan hingga gelap untuk menandakan akhir dari sebuah pertunjukan)

Event manager perlu menentukan dengan tepat peruntukan penggunaan *lighting* sebelum membuat keputusan tentang macam *lighting* yang akan dibutuhkan. Para *performer* dan produksi di panggung formal memiliki peralatan *lighting* mereka sendiri yang menjadi bagian integral dari pertunjukan mereka. Persyaratan ini harus dihormati. Sebagaimana halnya *sound*, ini merupakan area yang akan diuntungkan oleh adanya teknisi yang terlatih dengan baik. Beberapa venue memiliki tenaga seperti ini dalam kepanitiaannya. *Event manager* menjadi akrab dengan opsi-opsi *lighting* dan istilah-istilah dasar *lighting* sehingga mereka dapat efektif mengelola kontraktor luar.

Kegiatan 3.1

Hadiri 3 atau 4 event selama dua bulan ke depan di mana *lighting* akan digunakan sebagai tema atau penciptaan nuansa/suasana hati. Ini dapat berupa pembukaan pameran, pertunjukan dan festival. Usahakan untuk menemui teknisi *lighting* ketika mereka tidak sedang bekerja dan tanyai mereka apakah mereka bersedia bertemu untuk mendiskusikan keputusan mereka berkaitan dengan penempatan lampu, jenis lampu yang digunakan, penggunaan lampu berwarna atau putih dan sebagainya dan juga minta mereka menjelaskan fungsi peralatan yang mereka gunakan. MINTA mereka menjelaskan istilah yang tidak Anda ketahui. Dan jangan lupa berterima kasih kepada mereka dan mengundang mereka ke acara makan. Jika Anda secara khusus tertarik pada *lighting*, Anda dapat mempertimbangkan untuk menanyakan kepada teknisi *lighting* apakah Anda dapat menjadi 'bayangan' mereka sepanjang event.

Audiovisual

Seperti halnya *lighting* dan *sound*, Anda perlu menentukan dengan tepat fungsi teknologi audiovisual yang akan dijalankan dalam event Anda. Setelah ini ditentukan, Anda harus mengidentifikasi peralatan yang akan menjalankan fungsi ini. Peralatan tersebut tergantung kepada eventnya, meliputi: komputer, proyektor data, proyektor slide, layar proyektor, pemutar DVD, proyektor video, pemutar CD dan mikrofon. Peralatan dapat disewa dari perusahaan penyewaan AV atau kadang disewa dari venue dengan biaya tambahan. Meskipun tidaklah penting bagi *event organizer* untuk memiliki pemahaman dasar atas cara kerja peralatan, biasanya lebih baik menggunakan jasa kontraktor audiovisual yang dapat mengoperasikan peralatan tersebut dan jika peralatan rusak, menggantinya dengan milik perusahaan. Juga dengan mengingat bahwa banyak presentasi AV dapat menjadi sangat kompleks, keterampilan tingkat tinggi dibutuhkan untuk memprogram ulangnya. Ini berarti menetapkan pre-set untuk peralatan *lighting*, *sound* dan audiovisual, dan memprogramnya ke dalam komputer. *Outsourcing* jasa audiovisual memastikan bahwa aspek dari event ini ditangani dengan lancar.

Efek khusus

Efek khusus dapat meliputi: kembang api, asap (yang dihasilkan dari *dry ice*) dan sinar laser. Ini membutuhkan keahlian tertentu untuk mengoperasikannya dan dapat menjadi *item* biaya tambahan dalam sebuah anggaran sehingga harus dapat dibenarkan dalam kaitannya dengan kapasitasnya untuk meningkatkan mutu event secara signifikan dan mendukung tujuan keseluruhan dari event.

Dekorasi dan prop

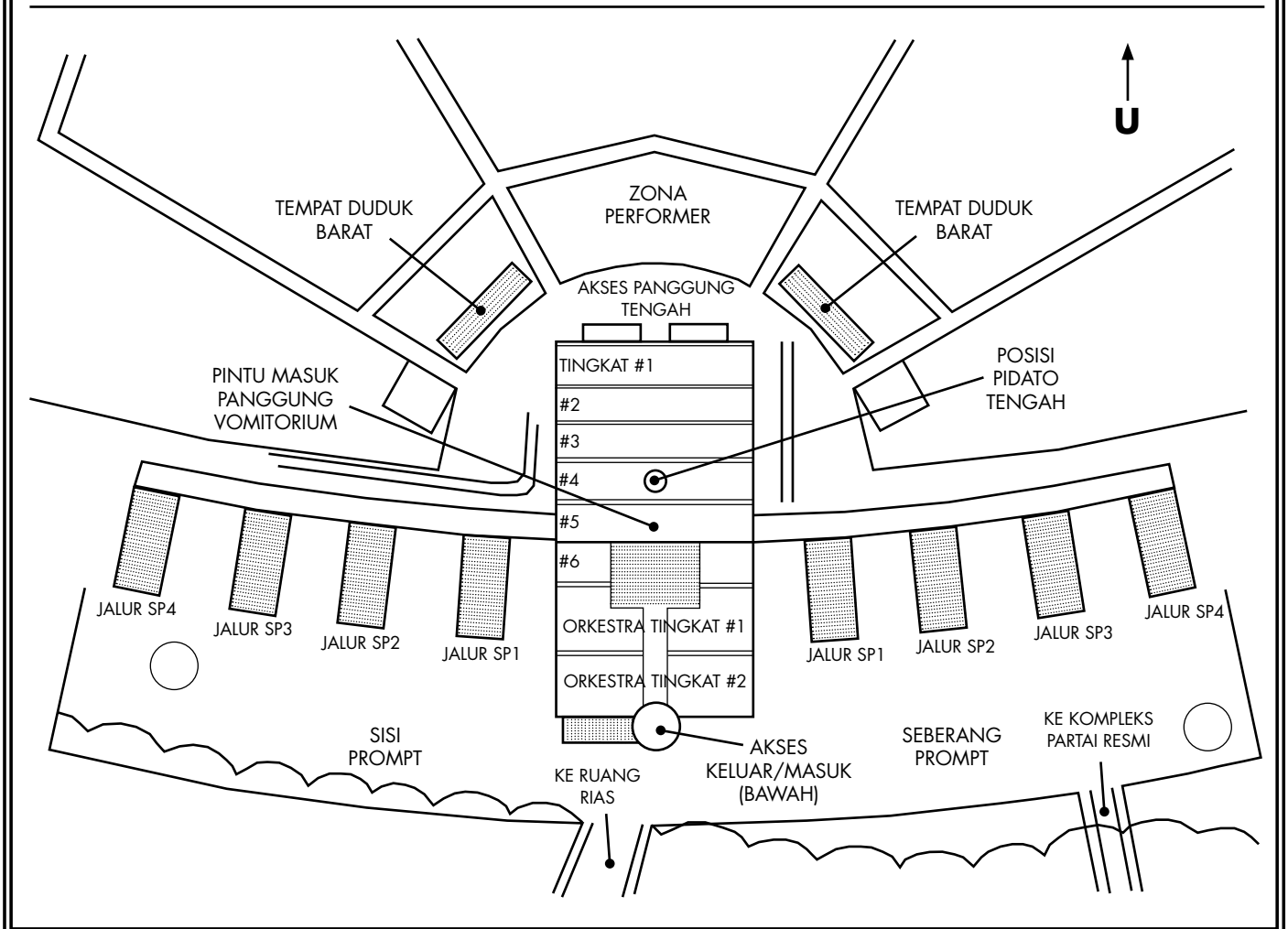
Dekorasi dan/atau prop berfungsi memberi event nuansa atau tema yang diinginkan yang harus dikaitkan kembali dengan tujuan event. Sebelum mendekorasi *venue*/lokasi, seorang *event manager* harus menentukan jika ada keterbatasan berkaitan dengan penggunaan dekorasi dan prop seperti ruang yang terbatas untuk mengikat dan menggantung. Pemilihan prop harus dilakukan dengan mengingat *venue* tertentu dan jika ada fasilitas untuk menggantungkan yang memadai, dekorasi yang berdiri sendiri dapat dipertimbangkan. Prop dan dekorasi, dapat dibuat, dipinjam atau disewa. Dimungkinkan bagi festival dan event *outdoor* untuk bekerjasama dengan kelompok-kelompok masyarakat untuk membuat prop dan dekorasi.

Panggung

Panggung pada dasarnya adalah bidang datar yang berfungsi meninggikan para *performer*, *presenter* atau MC. Dalam bentuknya yang paling sederhana panggung dapat berupa bagian belakang truk dan dalam bentuknya yang paling canggih, panggung berupa *venue* yang sengaja dibuat yang dilengkapi dengan peralatan *lighting*, *sound* dan AV. Jenis panggung yang dibutuhkan berkaitan langsung dengan tujuannya dan kebutuhan dari *performer* dan penonton.

Sangat bermanfaat jika membuat rencana panggung (peta panggung). Rencana ini harus memuat informasi seperti dimensi panggung, lokasi *lighting* dan listrik, lokasi ruang pertunjukan, fasilitas belakang panggung seperti ruang ganti pakaian. Perlu kiranya menunjukkan *performer* pintu masuk, pintu keluar, area pertunjukan, lokasi *lighting* dan *sound* dan *outlet* listrik.

GAMBAR 3.1 RENCANA PERGELARAN UPACARA SATU ABAD 2001



Selain rencana panggung, seorang *event manager* juga harus menyiapkan jadwal kegiatan yang akan dilakukan di panggung.

GAMBAR 3.2 CONTOH FORMULIR JADWAL PRODUKSI

WAKTU	LIGHTING	PERFORMER	SOUND	AV
Total				

Dengan mengingat bahwa panggung adalah pusat kegiatan dalam banyak event, panggung juga dapat menjadi tempat di mana sejumlah kecelakaan terjadi. Untuk meminimalisir risiko kecelakaan:

- Pastikan bahwa panggung dibangun dengan benar
- Sediakan lighting yang jelas
- Amankan dan tandai anak tangga
- Amankan kabel listrik
- Tempatkan peralatan darurat dan P3K
- Tempatkan kotak dan peralatan yang tidak digunakan di area penyimpanan yang ditentukan

4. EVENT BUDGETING

KATA PENGANTAR

Bagian ini bertujuan memperkenalkan Anda kepada proses *budgeting*, yang pemahamannya merupakan pusat dari pelaksanaan event. Dalam melakukannya, ini memberi gambaran umum setiap tahap dalam penelitian yang khusus tentang proses *budgeting*; menentukan tingkat *budgeting* yang tepat; pemantauan anggaran; dan pengkajian ulang anggaran.

PROSES BUDGETING

Anggaran bertujuan memperkirakan masa depan keuangan event. Anggaran mengidentifikasi *item* pengeluaran dan sumber pendapatan sehingga dapat memperkirakan keuntungan atau kerugian. Untuk dapat menyusun anggaran yang akurat sebuah event diarahkan pada hasil keuangan yang diinginkan, *event manager* harus maju melewati berbagai tahap.

RISET

Langkah pertama dari proses *budgeting* adalah identifikasi biaya dan sumber pendapatan dan penempatan nilai finansial padanya. Jika sebuah event telah terlaksana sebelumnya, sebagian besar informasi ini kemungkinan besar tersedia dalam anggaran tahun sebelumnya. Jika sebuah event diselenggarakan untuk pertama kalinya, *organizer* dari event sejenis dapat dihubungi untuk berbagi pengalaman mereka. Area di mana setiap event tertentu mungkin mengeluarkan biaya, atau menghasilkan pemasukan, jelas bervariasi. Meskipun demikian, adalah mungkin untuk mengidentifikasi banyak dari biaya event dan sumber pemasukan yang lebih umum. Lihat Gambar 4.1

Beberapa dari biaya yang teridentifikasi dalam Gambar 4.1 dapat diidentifikasi sebagai 'tetap' dalam arti tidak akan berubah akibat kehadiran (mis. sewa *venue*). Sebagian besar biaya yang teridentifikasi dengan banyak jenis event dapat dikategorikan dalam cara ini. Ini menjadi demikian karena jumlah besar pengeluaran event terjadi sebelum event dimulai. Beberapa biaya dapat dikategorikan sebagai 'variabel' tergantung kepada event; biaya-biaya ini akan bervariasi terkait langsung dengan jumlah hadirin. Sebagai contoh jumlah orang yang datang akan langsung menentukan jumlah makanan yang dibutuhkan pada sebuah *gala dinner*.

GAMBAR 4.1 DAFTAR ITEM PENGELUARAN EVENT UMUM DAN SUMBER PEMASUKAN

ITEM PENGELUARAN	SUMBER PEMASUKAN
• Biaya sewa	• Hibah
• Hadiah/penghargaan	• <i>Sponsor</i>
• Dekorasi	• <i>In kind support (barter)</i>
• Jasa boga	• Penjualan tiket
• Transportasi	
• Akomodasi	
• Sewa lokasi/venue	
• Hiburan	
• Iklan	
• Percetakan	
• Administrasi	
• Pembelian peralatan	

Beberapa dari biaya yang teridentifikasi dalam Gambar 4.1 dapat diidentifikasi sebagai 'tetap' dalam arti tidak akan berubah akibat kehadiran (mis. sewa venue). Sebagian besar biaya yang teridentifikasi dengan banyak jenis event dapat dikategorikan dalam cara ini. Ini menjadi demikian karena jumlah besar pengeluaran event terjadi sebelum event dimulai. Beberapa biaya dapat dikategorikan sebagai 'variabel' tergantung kepada event; biaya-biaya ini akan bervariasi terkait langsung dengan jumlah hadirin. Sebagai contoh jumlah orang yang datang akan langsung menentukan jumlah makanan yang dibutuhkan pada sebuah gala dinner.

Ketika biaya variabel ditambahkan kepada biaya tetap, biaya keseluruhan untuk menyelenggarakan sebuah dengan berapapun jumlah hadirinnya dapat diberikan. Untuk menentukan titik di mana event Anda mencapai balik modal, Anda juga harus memperkirakan pemasukan Anda. Pemasukan akan diperoleh dengan jumlah pengunjung pada event yang dikenai tiket masuk. Titik di mana pemasukan sama dengan biaya keseluruhan dari penyelenggaraan event disebut break-even point [BEP]. Sebuah event mungkin mengalami beberapa skenario sebelum menetapkan harga tiket agar dapat memaksimalkan peluangnya untuk meraup keuntungan. Sebuah *spreadsheet excel* terkomputerisasi merupakan cara yang efektif untuk menggali skenario-skenario ini.

Kegiatan 4.1

Untuk sebuah event yang dapat Anda kumpulkan data keuangannya, susunlah sebuah daftar *item* pengeluaran dan sumber pemasukan. Setelah Anda selesai melakukannya, lihat kembali daftar ini dan lihat apakah Anda dapat mengidentifikasi *heading* umum (misalnya promosi) di mana beberapa pengeluaran/sumber pemasukan dapat dicantumkan. Gunakan contoh dalam Gambar 4.1

Menetapkan tingkat anggaran yang sesuai

Event manager harus menentukan tingkat anggaran yang perlu untuk sebuah event. Apakah anggaran keseluruhan tunggal akan memadai atau apakah anggaran individual untuk setiap kegiatan diperlukan?

Jika sebuah event memiliki komponen ganda, seperti pameran, makan malam penghargaan dan konferensi, maka anggaran ganda akan diperlukan dan jumlah yang dialokasikan misalnya untuk biaya sewa yang dibagi menjadi untuk kursi, meja dan peralatan.

PENETAPAN DAN PERSETUJUAN ANGGARAN

Setelah biaya dan pemasukan diperkirakan, dan tingkat anggaran yang sesuai telah ditentukan, tugas selanjutnya adalah menempatkan biaya-biaya ini ke dalam dokumen anggaran. Dokumen seperti ini dapat berbasis kertas tetapi penggunaan *spreadsheet* lebih dianjurkan. Alasannya adalah, sebagaimana ditunjukkan sebelumnya, bahwa skenario-skenario berbeda berikut dampaknya pada dasarnya dapat dinilai dengan cepat. Efek dari misalnya, merubah harga tiket, atau menaikkan satu atau beberapa *item* biaya, dapat segera ditentukan, sehingga membantu pengambilan keputusan. Setelah rancangan anggaran dibuat, rancangan ini harus disetujui oleh mereka yang memiliki tanggung jawab keseluruhan untuk event. Proses persetujuan berfungsi sebagai peluang untuk penilaian kritis akhir dari anggaran dan sebagai cara menciptakan rasa memilikinya.

Karena banyak dari pengeluaran untuk banyak jenis event terjadi sebelum pemasukan didapat (mis. sewa *venue* dan deposit peralatan) mungkin bagi sebuah event menghadapi masalah *cash flow*. Karenanya, merupakan praktek yang bijak untuk memperkirakan pengeluaran selama periode persiapan sebelum terselenggaranya event. Ini dapat dilakukan dengan menggunakan periode-periode yang ditentukan (mis. satu bulan) dan memperkirakan biaya untuk periode-periode ini. Jika potensi masalah *cash flow* teridentifikasi melalui proses ini, serangkaian tindakan dapat diambil. Misalnya, pemasok dapat diajak bernegosiasi untuk memperpanjang masa pembayaran atau sponsor dapat mencairkan dana lebih awal.

PEMANTAUAN ANGGARAN

Rencana keuangan bisa saja menjadi gagal jika tidak ketat dipantau. Padahal ada beragam alat yang dapat digunakan mewujudkan tujuan ini. Individu dan panitia yang bertanggung-jawab atas tugas-tugas tertentu dapat menyiapkan pernyataan pemasukan dan pengeluaran. Pernyataan-pernyataan ini harus menunjukkan seberapa banyak yang sebenarnya dikeluarkan dalam suatu periode tertentu (mis. bulanan atau kuartalan) dan apa yang tersisa dari alokasi anggaran keseluruhan untuk area itu. Mengenai sisi pemasukan, mereka dapat menyatakan seberapa banyak pemasukan yang diperoleh, berapa persentase ini dari jumlah yang dianggarkan secara keseluruhan untuk sebuah *item* tertentu (misalnya tiket) dan bagaimana jumlah yang diterima pada tanggal tertentu dibandingkan dengan proyeksi.

PENGAJIAN ULANG ANGGARAN

Anggaran memberi masukan signifikan pada proses evaluasi event. Sebuah analisa dari instrumen perencanaan keuangan pasca event memungkinkan para *organizer* melihat di mana biaya yang diproyeksikan terlampaui, mengidentifikasi area di mana *underspending* terjadi dan melihat bagaimana beragam sumber pemasukan berfungsi. Informasi ini kemudian dapat digunakan untuk merubah proyeksi anggaran masa depan, mengarahkan kembali sumber daya keuangan, atau mengemukakan jika pengawasan pengeluaran yang lebih ketat mungkin dibutuhkan.

GAMBAR 4.2
CONTOH ANGGARAN UNTUK PRODUKSI MUSIK TEATER

	BIAYA
TETAP	
Sewa Venue	
Artis	
Pembicara	
Penulis naskah	
Composer	
koreografer	
Perancang Set	
Pengarah Teknis	
Aktor	
Penyanyi	
Tim Produksi	
Stage Manager	
Asisten Stage Manager	
Kostum	
Sound	
Lighting	
Prop	
Panggung	
Percetakan	
Program	
Selebaran	
Iklan	
Akomodasi	
Makanan	
Kargo	
Tiket pesawat	
Transportasi lokal	
Macam-macam	
Cadangan	
TETAP TOTAL	
BIAYA VARIABEL	
Jasa boga	
Kopi saat tiba	
Makanan lembur	
VARIABEL TOTAL	
GRAND TOTAL	

CATATAN

CATATAN

CATATAN

KONTAK

Australian Centre for Event Management
School of Leisure, Sport and Tourism
University of Technology, Sydney
PO Box 222
Lindfield, New South Wales, 2070
Australia
www.business.uts.edu.au/acem
E: acem@uts.edu.au

Asialink
4th floor, Sidney Myer Asia Centre
University of Melbourne, Victoria, 3010
Australia
www.asialink.unimelb.edu.au
E: arts@asialink.unimelb.edu.au

The Ford Foundation
PO Box 2030
Jakarta 10020
Indonesia
www.fordfound.org
E: ford-jakarta@fordfound.org

Kelola
www.kelola.or.id

Diterbitkan 2010
Perancang: Darren Sylvester
Penterjemah: Adi Setiadi



KELOLA
artA seni dan budaya