

PERKEMBANGAN ISTANA BUDAYA SEBAGAI SEBUAH PANGGUNG NEGARA DI MALAYSIA (1999–2019)

THE DEVELOPMENT OF ISTANA BUDAYA AS A NATIONAL THEATRE IN MALAYSIA (1999–2019)

Suhaimi Abdul Rahim¹ and Nur Afifah Vanitha Abdullah^{2*}

¹Event Management Division, Ministry of Tourism, Arts and Culture, Putrajaya, Malaysia

²Center of Malay Language, Literature and Culture Studies, Faculty of Social Sciences and Humanities, Universiti Kebangsaan Malaysia, Selangor, Malaysia

*Corresponding author: nurafifah@ukm.edu.my

Published online: 30 April 2024

To cite this article: Suhaimi Abdul Rahim and Nur Afifah Vanitha Abdullah. 2024. Perkembangan Istana Budaya sebagai sebuah panggung negara di Malaysia (1999–2019). *Kajian Malaysia* 42(1): 291–314. <https://doi.org/10.21315/km2024.42.1.13>

To link to this article: <https://doi.org/10.21315/km2024.42.1.13>

ABSTRACT

Since the establishment of Istana Budaya (IB) in 1999 as the national theatre house of Malaysia, its function has changed from a production house to a receiving house. Up to 2019, IB had been administered by six different ministries and led by five different directors. Both these changes have influenced the type of performance and production mode at IB as a world class performing arts centre. In the field of theatre management, this article studies IB under the sub-field of management of a performing arts institution. This article focuses on the reason for a performing arts institution to change its function and how this change has influenced its' operation as a national theatre. Thus, this article aims to answer the question "How does the changes of ministry and the leadership of IB influence its production mode as the national theatre?". Data for this study were obtained by employing the historical approach and oral history method. The data were obtained from books, journals, theses, annual reports, meetings' minutes and policy papers. Furthermore, interviews were conducted with some of the former directors and senior officers of the national theatre. Two major findings that were obtained from this study are the function of the national theatre transformed in accordance with the ministry that led the organisation. Visionary and adept leaders ensured its operation and

productivity achieved the national theatre's vision and mission. For the past two decades, the ministry responsible for the national theatre and its leadership had influenced its operation mode and productivity as the national performing arts institution of Malaysia.

Keywords: Istana Budaya, theatre management, theatre history, performing arts, Malaysian theatre

ABSTRAK

Sejak penubuhan Istana Budaya (IB) pada tahun 1999 sebagai panggung negara di Malaysia, peranannya telah berubah daripada panggung produksi (production house) kepada panggung menerima (receiving house). Sehingga tahun 2019 juga, IB telah diterajui oleh enam kementerian yang berbeza dengan perubahan lima pemimpin tertinggi. Kedua-dua perubahan ini telah mempengaruhi jenis persembahan dan mode produksi di IB yang bertaraf dunia. Dalam bidang pengajian pengurusan teater, artikel ini meneliti IB dalam sub-bidang pengurusan institusi seni persembahan. Perbincangan artikel ini tertumpu kepada punca perubahan peranan sebuah institusi seni persembahan dan pengaruh perubahan tersebut terhadap pengoperasiannya sebagai sebuah panggung negara. Sehubungan itu, penulisan ini bertujuan menjawab persoalan “bagaimana pertukaran kementerian dan kepimpinan IB mempengaruhi mode produksinya sebagai sebuah panggung negara?”. Pendekatan historikal dan kaedah sejarah lisan diaplikasi untuk memperoleh data bagi artikel ini. Bahan-bahan seperti buku, jurnal, tesis, laporan tahunan, minit mesyuarat dan kertas polisi dirujuk untuk memperoleh data. Sementara itu, temu bual turut dilaksanakan dengan beberapa bekas ketua pengarah dan pegawai-pegawai kanan IB untuk menjawab persoalan kajian. Dapatan dalam artikel ini merangkumi peranan IB yang berubah seiring dengan kementerian yang menaunginya, manakala pemimpin-pemimpin yang berkaliber dan berwawasan pula telah memastikan operasi serta produktiviti organisasi ini mencapai visi dan misinya. Bagi tempoh dua dekad, kementerian yang bertanggungjawab terhadap IB dan kepimpinan organisasi ini telah mempengaruhi mode operasi serta hasil produktiviti sebagai sebuah gedung seni persembahan nasional di Malaysia.

Kata kunci: Istana Budaya, pengurusan teater, sejarah teater, seni persembahan, teater Malaysia

PENGENALAN

Idea pembinaan sebuah panggung negara di Malaysia bermula pada tahun 1994 (IB 2017a). Tanggungjawab ini diamanahkan kepada Menteri Kebudayaan Kesenian dan Pelancongan Malaysia, iaitu Datuk Seri Sabbaruddin Chik.¹ Penubuhan panggung negara bertujuan mewujudkan sebuah pentas persembahan yang cemerlang dan terancang di rantau ini yang dilengkapi dengan fasiliti seperti mekanisme pentas yang bertaraf dunia, bilangan kerusi dan hiasan dalaman bertaraf lima bintang.² Bangunan ini mula beroperasi pada 1 Disember 1998 dan dirasmikan, serta digelar Istana Budaya (IB) pada 15 September 1999.

IB ditubuhkan sebagai mercu kecemerlangan seni dengan kecanggihan teknologi pentas setaraf dengan gedung-gedung seni persembahan terkemuka di luar negara (Hatta 2014). IB hanya mempersembahkan produksi-produksi terbaik dari dalam dan luar negara. Antara pementasan unggul yang dipentaskan di IB adalah seperti Muzikal Tun Mahathir, Muzikal Puteri Gunung Ledang dan Teater Bidasari (Suhaimi 2018). Pengisian program di IB harus selari dengan visi dan misi organisasi ini. Visi IB adalah untuk tampil sebagai medan seni persembahan pentas yang terunggul di Malaysia dan bertaraf dunia, manakala misinya pula adalah untuk membangunkan kecemerlangan artistik dalam seni persembahan pentas (IB 2017b).

Kementerian dan kepimpinan yang menaungi IB berubah beberapa kali sejak penubuhannya pada tahun 1999. Tahun 2018 adalah kali keenam IB mengalami pertukaran kementerian disebabkan Pilihan Raya Umum (PRU) ke-14 (Astro Awani 2018). Manakala kepimpinan IB pula telah berubah sebanyak lima kali sejak tahun 1999 (Suhaimi 2018). Perubahan-perubahan ini telah memberi kesan terhadap mode produksi organisasi ini. Sehubungan itu, artikel ini mengaplikasi pendekatan historikal untuk mengumpul dan menghuraikan data-data empirikal bagi menjawab persoalan, “Bagaimana pertukaran kementerian dan kepimpinan IB mempengaruhi mode produksinya sebagai sebuah panggung negara?”.

TINJAUAN LITERATUR

Korpus ilmu tentang pengurusan gedung seni persembahan di Malaysia agak terhad. Pendokumentasian tentang IB yang pertama dilakukan oleh Zaiton (2002), manakala yang terakhir oleh Suhaimi (2018). Dalam jangka masa 16 tahun tersebut terdapat lebih kurang 15 penelitian tentang IB yang merangkumi sejarah, pengurusan organisasi dan pengurusan produksi. Walau bagaimanapun, bahagian ini hanya akan mengupas penulisan-penulisan lepas tentang sejarah dan

pengurusan organisasi IB selari dengan objektif artikel ini, iaitu Zaiton (2002); Ahmad Muadibb (2011); Ab. Samad (2013); Ab. Samad dan Sabzali (2011); Suhaimi dan Nur Afifah (2017) dan Suhaimi (2018).

Kajian Zaiton (2002) tertumpu kepada sejarah penubuhan, kegiatan seni dan kriteria produksi di IB bagi tempoh 1999 hingga 2001. Zaiton meneliti peraturan produksi di IB yang selari dengan Dasar Kebudayaan Kebangsaan. Kajian ini mengaplikasikan teori pengurusan saintifik oleh Taylor (1919), teori birokrasi oleh Weber (Gerth dan Mills 1947) dan teori pengurusan oleh Fayol (1949). Kajian ini mendapati setiap produksi dinilai terlebih dahulu sebagai langkah mengawal mutu produksi. Hal ini adalah faktor utama bagi IB mencapai matlamatnya. Penelitian ini tertumpu kepada operasi dalaman IB dalam mentadbir urus produksi. Persamaan antara penulisan Zaiton dengan artikel ini ialah subjek kajian, iaitu pengurusan di IB, manakala perbezaan antara artikel ini dengan penelitian Zaiton adalah dari segi pengaruh luar dalam mempengaruhi mode produksi di IB.

Kajian Ahmad Muadibb (2011) pula meneliti perubahan yang berlaku di IB dalam tempoh 10 tahun dari tahun 1999 hingga 2009. Penelitian ini merangkumi tiga komponen iaitu amalan polisi, aspek pemasaran dan aktiviti-aktiviti persembahan di IB. Ahmad Muadibb mengaplikasikan reka bentuk kajian kualitatif bagi mencapai objektif kajian, iaitu mengenal pasti perubahan polisi pemasaran IB sejak 1999 hingga 2009. Kajian ini lebih bersifat deskriptif historikal dalam menghuraikan penemuannya. Hasil kajian Ahmad Muadibb mendapati strategi pemasaran dan dasar IB terkesan oleh pertukaran kementerian dan kepimpinan yang menerajui IB. Kajian Ahmad Muadibb tertumpu kepada kaedah pemasaran persembahan IB dan strategi untuk meningkatkan khalayak bagi jangka masa 10 tahun. Penemuan dalam kajian Ahmad Muadibb hanya menyediakan data dari aspek pemasaran dan jumlah khayalak bagi 10 tahun pertama pengoperasian IB.

Penulisan oleh Suhaimi dan Nur Afifah (2017) pula bertujuan mengenal pasti kerangka kajian yang sesuai bagi meneliti pengurusan kostum di IB. Objektif kajian ini ialah meneliti kerangka analisis yang tepat bagi mengkaji pengurusan kostum di IB. Hasil kajian Suhaimi dan Nur Afifah mendapati teori birokrasi sesuai dijadikan kerangka analisis bagi mengkaji pengurusan kostum di IB. Pengaplikasian teori ini mampu memberi jawapan kepada perincian ciri-ciri dan elemen pengurusan kostum di IB seperti struktur organisasi, komunikasi, penyebaran maklumat, kelayakan dan pengkhususan serta kebajikan pekerja. Penulisan ini hanya membantu dalam penyediaan data bagi kajian-kajian lepas tentang IB dari segi skop dan kerangka kajian semata-mata. Selain itu, penulisan Suhaimi dan Nur Afifah hanya membincangkan kaedah memperoleh kerangka kajian bagi pengurusan kostum di IB dan ia berbeza dengan artikel ini iaitu meneliti

pengurusan organisasi seni persembahan. Terdapat perbezaan ketara antara kajian Ahmad Muadibb dengan artikel ini iaitu, dari segi skop kedua-dua kajian tersebut. Titik persamaan kajian Suhaimi dan Nur Afifah dengan artikel ini hanyalah dari segi subjek kajian iaitu IB.

Sementara itu, kajian Suhaimi (2018) pula menjurus kepada subjek pengurusan kostum di IB. Kajian Suhaimi ini bertujuan menjawab persoalan, mengapa unit kostum di sebuah gedung persembahan bertaraf antarabangsa sering kurang sempurna semasa latihan teknikal. Objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti perkembangan penetapan objektif unit kostum, meneliti peranan ketua unit kostum dan pengurus kostum serta menganalisis kaedah penyediaan kostum. Kajian asas telah dirangka dengan mengaplikasi analisis kandungan untuk memperoleh data. Kajian Suhaimi ini mengaplikasikan teori Management By Objective atau Pengurusan Berdasarkan Objektif oleh Peter Drucker (1954) sebagai kerangka penelitian. Dapatan kajian Suhaimi mendapati kerjasama antara pemimpin dengan pekerja, pemantauan dan perancangan bersama dalam proses penyediaan kostum semasa latihan pra-produksi amat penting. Selain itu, tadbir urus unit kostum haruslah bersandarkan kepada konsep pengurusan berdasarkan objektif bagi mencapai matlamat yang disasarkan. Kajian Suhaimi ini hanya menyediakan data bagi aspek pengurusan mikro atau pengurusan dalaman bagi unit kostum, iaitu salah satu unit di bawah bahagian pengurusan produksi, dalam pengurusan makro IB. Kajian ini turut menyediakan data-data dari kementerian yang menaungi IB sejak tahun 1999 sehingga 2016. Persamaan antara kajian Suhaimi dengan artikel ini secara umum adalah dari segi skop kajian, iaitu pengurusan seni persembahan. Manakala perbezaan antara kedua-duanya adalah subjek kajian, Suhaimi menerangkan tentang pengurusan kostum, manakala artikel ini pula memberi tumpuan kepada perubahan kementerian dan kepimpinan IB dalam mempengaruhi mode produksinya.

Ab. Samad dan Sabzali (2011) turut mendokumentasi perkembangan kreativiti dan pengurusan IB sebagai sebuah organisasi seni persembahan pentas. Objektif kajian tersebut adalah untuk mengenal pasti psikologi pemikiran dan dorongan kerja yang wujud antara pereka set dan ahli pasukan dalam organisasi produksi teater di IB. Ia menggunakan kaedah kualitatif dan temu bual bagi membantu mengumpulkan data serta menganalisisnya bagi menjawab persoalan tentang penglibatan pereka set semasa pra produksi dapat membantu pengarah dalam aspek penting yang melibatkan kerja-kerja di belakang pentas. Penemuan kajian tersebut mendapati empat aspek penting yang harus diberi perhatian oleh pereka set dan pasukan produksi dalam proses menghasilkan rekaan dan binaan set ialah komunikasi, maklumat, perancangan, dan pelaksanaan dalam rekaan dan binaan set produksi teater. Penulisan ini meneliti aspek pengurusan sumber manusia dan kesannya

terhadap produktiviti bahagian set di IB. Tumpuan penulisan ini juga lebih kecil dan terarah kepada pengurusan mikro di bahagian produksi IB. Persamaan dua kajian ini adalah dari segi skop kajian iaitu pengurusan seni persembahan dan perbezaan antara kedua-dua kajian ini adalah dari segi produktiviti IB apabila mengalami pertukaran di peringkat kementerian yang menaunginya dan kepimpinannya.

Satu lagi artikel Ab. Samad (2013) membincangkan pengaruh penyaluran maklumat oleh seorang pengurus terhadap prestasi sesebuah organisasi. Kajian Ab. Samad ini mencari jawapan kepada jenis komunikasi dalam kalangan kakitangan IB. Artikel ini tertumpu kepada ahli organisasi yang digelar subordinat dalam organisasi IB, dalam konteks pengurus sebagai penyebar maklumat. Menurut Ab. Samad, peranan pengurus sebagai penyebar maklumat adalah untuk memastikan kelangsungan perkembangan organisasi dan keharmonian hubungan sesama pekerja. Artikel ini dihasilkan dengan menggunakan kaedah analisis data dengan temu bual pekerja sokongan IB. Hasil kajian Ab. Samad mendapati peranan pengurus sebagai penyebar maklumat adalah untuk memastikan kelangsungan perkembangan organisasi dan keharmonian hubungan sesama pekerja. Ab. Samad turut mendapati subordinat dan superior menyedari kepentingan menyebarkan maklumat melalui saluran yang tepat untuk memastikan kelancaran komunikasi dalam organisasi. Ab. Samad juga mengesahkan bahawa pengarah bahagian harus bertindak sebagai penyebar maklumat yang baik bagi bahagian yang diterajuinya kerana penyebaran maklumat yang berkesan menjamin kelancaran pementasan. Kajian lepas ini juga menjurus kepada pengurusan sumber manusia dalam konteks pengurusan organisasi yang menyediakan data dari segi nama pegawai dan struktur organisasi IB. Persamaan dua kajian ini ialah ia membincangkan peranan pemimpin yang menerajui sebuah organisasi dalam mencapai matlamat yang ditetapkan. Titik perbezaan antara dua kajian ini pula adalah tentang pertukaran kepimpinan dalam mempengaruhi hala tuju sebuah organisasi.

METODOLOGI KAJIAN

Data bagi artikel ini diperoleh daripada kajian jenis historikal. Sehubungan itu kaedah sejarah lisan dan kajian perpustakaan diaplikasi dalam memperoleh data bagi artikel ini. Penggunaan kaedah temu bual adalah bertujuan untuk mendapatkan data berdasarkan pengalaman informan. Kaedah temu bual adalah kaedah yang paling berkesan digunakan untuk mendapatkan data secara mendalam tentang latar belakang dan objektif penubuhan IB yang sebelum ini tidak mempunyai catatan dalam bentuk dokumen.

Informan kajian ini dibahagikan kepada dua kumpulan iaitu mereka yang bertugas sebagai penjawat awam di IB dan para tenaga kreatif agensi luar yang terlibat secara langsung dalam pementasan produksi di IB. Bagi kumpulan pertama, individu yang dipilih sebagai informan adalah berdasarkan kriteria era pimpinan ketua pengarah yang menerajui IB, iaitu sama ada dalam perkhidmatan ataupun yang sudah bersara. Sehubungan itu, informan yang ditemu bual dalam kumpulan pertama merupakan mereka yang bertanggungjawab sebagai pegawai IB. Antaranya ialah mantan ketua pengarah, ketua pengarah IB, timbalan pengarah (artistik) dan pengarah-pengarah bahagian. Sementara itu, kumpulan kedua pula ialah individu yang terlibat secara langsung dalam pementasan produksi teater di IB seperti ahli-ahli CTRA Production, Rumah Citra Karya, Tall Oder dan Enfiniti. Informan kumpulan ini adalah individu yang berpengalaman dan berpengetahuan serta dapat membantu menyampaikan maklumat tentang produksi-produksi persembahan pada era yang dikaji.

Kajian perpustakaan merupakan satu lagi kaedah mengumpul data yang penting bagi kajian ini. Kaedah ini dilaksanakan untuk memperoleh maklumat tentang latar belakang penubuhan dan perkembangan di IB dalam bentuk dokumentasi. Maklumat yang diperoleh membantu pengkaji mengesahkan data yang dikumpul melalui kaedah temu bual. Antara bahan yang diteliti melalui kaedah ini ialah bahan bercetak dan digital seperti buku, akhbar, kertas polisi, poster persembahan teater, buku program, minit mesyuarat, laporan tahunan, tesis, jurnal dan majalah. Bahan-bahan bercetak ini diperoleh daripada koleksi individu dan perpustakaan IB.

HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

IB ialah sebuah organisasi kesenian yang diletakkan di bawah tanggungjawab Kerajaan Persekutuan. Peranan dan fungsinya berbeza dengan organisasi kerajaan yang lain. Antara peranan dan fungsi utama IB ialah memberi perkhidmatan seni persembahan pentas kepada rakyat Malaysia dan pelancong asing (Hatta 2014). Dalam masa yang sama, falsafah dan pegangan utama IB ialah memartabat dan menyerlahkan identiti Melayu berserta jalinan identiti masyarakat majmuk di Malaysia melalui program-program persembahannya. Dalam hal ini, konsep dan falsafah teater nasional amat bergantung kepada visi dan misi IB. Manakala bentuk dan struktur organisasi IB pula mempengaruhi pencapaian mutu persembahannya (IB 2017a).

Asas penubuhan IB bermula dengan kewujudan sebuah kumpulan tarian amatur yang dikenali sebagai Kumpulan Seni Negara pada tahun 1966.³ Kumpulan ini diletakkan di bawah tanggungjawab Kementerian Kebudayaan, Belia dan Sukan ketika itu (Suhaimi 2018). Fungsi dan keperluan kumpulan ini berkembang sehingga organisasi seni ini akhirnya menjadi pemangkin kepada tertubuhnya Panggung Negara pada tahun 1999. Panggung Negara ini kemudiannya bertukar nama kepada IB pada September tahun yang sama (Hatta 2014). Sejak penubuhan IB, organisasi ini telah diterajui oleh enam kementerian yang berlainan. Enam kementerian tersebut ialah Kementerian Kebudayaan Kesenian dan Pelancongan (KKKP) dari tahun 1999 hingga 2004, Kementerian Kebudayaan Kesenian dan Warisan (KeKKWa) dari tahun 2004 hingga 2008, Kementerian Perpaduan Kebudayaan dan Warisan (KPKW) dari tahun 2008 hingga 2009, Kementerian Penerangan Komunikasi dan Kebudayaan (KPKK) tahun 2009 hingga 2013 serta Kementerian Pelancongan dan Kebudayaan (KPK) tahun 2013 hingga 2018. Namun, pada 9 Mei 2018 kementerian ini bertukar nama selepas PRU ke-14 kepada Kementerian Pelancongan, Seni dan Budaya (KPSB) serta pertukaran YB menteri yang menerajui kementerian tersebut (Wikipedia 2018).

Perubahan Kementerian dan Kepimpinan IB (1999–2019)

Hala tuju dan perkembangan IB sebagai sebuah gedung seni persembahan negara berubah seiring dengan kementerian yang menaunginya. Rombakan portfolio kementerian selepas PRU dan penyusunan semula kabinet dari masa ke masa oleh Perdana Menteri Malaysia, adalah antara faktor visi, misi dan objektif IB berubah sejak 1999 sehingga 2019. Visi, misi dan objektif IB terpaksa berubah seiring dengan kementerian yang menaunginya. Sejak September 1999, IB telah dinaungi oleh enam kementerian iaitu KKKP, KeKKWa, KPKW, KPKK, KPK dan KPSB dengan visi dan misi yang berbeza. Perubahan kementerian adalah disebabkan berlakunya PRU di Malaysia setiap lima tahun sekali. Hala tuju KeKKWa adalah lebih cenderung ke arah bangsa Malaysia yang berbudaya luhur terarah kepada nilai-nilai murni. KPKW pula menjurus kepada perpaduan rakyat, seterusnya KPKK tertumpu kepada aktiviti penyiaran dan penerangan maklumat manakala KPK pula mengangkat industri pelancongan dan kebudayaan. Hala tuju KPSB pula lebih memfokuskan kepada sektor kesenian dan kebudayaan dalam membantu sektor pelancongan sebagai usaha mempromosikan Malaysia menjelang tahun 2020.⁴

IB berhadapan dengan tanggungjawab yang lebih mencabar dalam memenuhi harapan yang tinggi sebagai gedung seni persembahan selepas 15 September 1999. Antara tanggungjawab tersebut adalah memastikan pementasan produksi seni persembahan yang mendukung identiti masyarakat Malaysia yang setaraf

antarabangsa. Langkah pertama dalam melaksanakan tanggungjawab tersebut dimulakan sejak awal era Panggung Negara lagi, di bawah menteri KKKP ketika itu, Abdul Khadir Sheikh Fadzir (Wikipedia 1999). Matlamat KKKP ketika itu adalah memperkenalkan kebudayaan dan kesenian tempatan melalui industri pelancongan bagi meningkatkan bilangan pelancong asing ke Malaysia. Berdasarkan matlamat ini, persembahan pentas di Panggung Negara lebih fokus kepada persembahan kebudayaan dan kesenian Malaysia yang pelbagai kaum sebagai produk pelancongan negara. Pada era ini buat kali pertama seni persembahan diangkat tarafnya sebagai salah satu komoditi atau produk pelancongan yang mampu menjana pendapatan negara. Oleh yang demikian, bermula dari tahun 1999 agenda ini diteruskan dengan pelbagai pelan tindakan dari masa ke masa seiring dengan perubahan kementerian yang menaungi IB.

IB telah mementaskan produksi berkonsepkan identiti Malaysia selari dengan falsafahnya iaitu memartabatkan perpaduan rakyat dengan tumpuan kepada penghayatan budaya pelbagai etnik (Hatta 2014). Falsafah dan konsep ini diterapkan melalui produksi-produksi IB yang turut menonjolkan tokoh dan sejarah masyarakat bukan Melayu di Malaysia antaranya, *Muzikal Chang Eng* (2001), *Muzikal Hang Li Po* (2004), *Muzikal Chang Lock* (2007), *Teater Tun Sambanthan* (2008), *Affinity With Nan Yang Dance* (2013), *Chinese Ethnic Song And Dance Gala Show* (2013), *The Next* (2014), *Xuan Zhuang: A Journey To The West Musical* (2014), *The Yunan Showcase* (2014), *Guan Yin Pusa A Musical* (2015), *That Pot Tea in Chaoshan* (2016), *Wind Of Nomads* (2017), *Crossing Borders In Bharatanatyam* (2018) dan *Swan Lake* (2019) (IB 2019a).

Dari segi kepimpinan, pengarah pertama yang menerajui Panggung Negara adalah Suffiat Mukri. Beliau berperanan merancang pelan tindakan dan asas bagi IB. Usaha Suffiat tertumpu kepada penyediaan infrastruktur dan sumber manusia ke arah penubuhan sebuah gedung seni persembahan berteknologi pentas tercanggih di Asia (IB 2017a). Fasa ini tertumpu kepada melatih sumber manusia untuk melaksanakan pementasan bermutu tinggi, meningkatkan reka cipta dan kreativiti ke tahap profesional serta menjadi pusat rujukan kreativiti seni pentas negara (Mohd Zaky dan Badrul Zaman 1997). Sehubungan itu, kakitangan beliau dilatih di London di bawah tenaga profesional persembahan pentas.⁵ Hasil latihan tersebut merupakan pementasan berskala besar iaitu *Muzikal Keris Sang Puteri* (MKSP) arahan Dato' Rahim Razali, di Panggung Negara pada 15 September 1999 (Tengku Alaudin 1999). Nama Panggung Negara juga ditukar kepada IB secara rasminya oleh Menteri KKKP semasa produksi ini. Tenaga produksi yang menjayakan pementasan MKSP ini sepenuhnya terdiri daripada kakitangan Panggung Negara yang menjalani latihan di London, di bawah seliaan tenaga artistik profesional dari London. Kejayaan MKSP ini membuktikan kesediaan kakitangan Panggung

Negara untuk menguruskan produksi yang besar selepas itu. Selain itu, produksi ini juga adalah bukti bahawa rancangan Suffiat selaras dengan matlamat KKKP, iaitu menjadikan seni persembahan sebagai salah satu produk pelancongan negara.

Tadbir urus IB sebagai sebuah organisasi seni persembahan berbeza dengan organisasi kerajaan yang lain. Kelainan tersebut adalah dari segi pengurusan pentadbirannya sebagai sebuah institusi seni persembahan (Hatta 2014). Tadbir urusnya disandarkan kepada sistem pengurusan organisasi teater yang terbahagi kepada aspek pentadbiran sumber manusia dan pengurusan produksi. Di bawah pengurusan produksi, aspek pengurusan artistik dikawal selia. Oleh yang demikian, sumber manusianya berkelayakan formal, berkemahiran dan berbakat dalam bidang kesenian. Sebagai jentera operasi IB, sumber manusia harus merealisasikan misi dan visi organisasi untuk menghasilkan produksi sebagai produk pelancongan. Tadbir urus IB turut menjadi faktor penentu bagi mementaskan persembahan bermutu yang dapat merancakkan industri pelancongan negara. Seiring dengan hala tuju IB, struktur pengurusannya disusun agar menjadi penanda aras bagi institusi-institusi seni persembahan lain di Asia. Gorvenan IB pada era ini seiras dan setanding dengan gedung seni persembahan terkemuka yang lain seperti Sydney Opera House dan Esplanade Singapore (Azhar 2007).

IB kemudiannya membuka pintu kepada penggiat industri dan khalayak pada tahun 2000. IB ketika itu diterajui oleh Norliza Rofli sebagai pengarah. Hala tuju IB waktu ini selari dengan hala tuju kementerian, iaitu meningkatkan kuantiti persembahan yang cemerlang dan unggul di Malaysia (IB 2017a). Produksi persembahannya harus memiliki nilai artistik dan daya tarikan yang mengkagumkan bagi tujuan meningkatkan bilangan penonton dalam dan luar negara ke IB. Pada tahun yang sama Norliza telah memperluas visi IB kepada “Kecemerlangan Seni” supaya organisasi ini menerajui seni persembahan di peringkat nasional, bergerak aktif dan menjadi pusat sumber rujukan bagi kreativiti, memberi khidmat nasihat pengurusan produksi serta sokongan teknikal. Visi ini mendesak sumber manusianya mengamalkan budaya produktiviti yang cemerlang dalam setiap produksi yang dipentaskan di IB.

Pada tahun 2001 tadbir urus IB berubah apabila organisasi ini dinaik taraf kepada sebuah jabatan dan diketuai oleh seorang ketua pengarah. Jawatan Ketua Pengarah IB yang pertama disandang oleh Dr. Hatta Azad Khan (IB 2017b). Bahagian operasi dan artistik distruktur semula kepada enam bahagian kecil agar bakat sumber manusianya lebih terarah dan mengkhusus. Walaupun IB masih di bawah naungan KKKP, perubahan tadbir urus institusi ini berlaku di bawah ketua pengarah baharunya yang terlatih secara formal dalam bidang teater. Bagi Hatta, pentadbir budaya harus terlatih secara formal dalam bidang seni persembahan untuk

mengurus tadbir IB sebagai sebuah gedung persembahan yang profesional (Hatta 2014). Oleh yang demikian, beliau telah merombak struktur organisasi IB seperti mana pengurusan sebuah gedung seni persembahan yang profesional. Perubahan ini dilakukan agar IB dapat dioperasi oleh sumber manusia yang berpengetahuan dalam bidang artistik dan hal ini melancarkan pencapaian IB sebagai sebuah pusat kecemerlangan seni persembahan negara yang bertaraf dunia.

Semasa kepimpinan Hatta, IB juga bertindak sebagai sebuah panggung produksi. Sebagai sebuah panggung produksi, IB menerbitkan produksi sendiri dan juga bekerjasama dengan persatuan seni budaya badan bukan kerajaan (NGO) dalam menghasilkan produksi persembahan.⁶ IB ketika ini bukan berorientasikan keuntungan tetapi ia beroperasi dan mementaskan produksi sebagai sebahagian daripada tanggungjawab sosialnya kepada khalayak. Kerajaan Persekutuan menyediakan dana sepenuhnya bagi operasi IB (Hatta 2014). Setiap produksi yang diterbitkan oleh IB ataupun yang dipentaskan secara kerjasama, dikenakan bayaran tiket. Hasil jualan tiket pula dikembalikan semula kepada kerajaan sebagai hasil. Dalam masa yang sama, IB turut menyewakan ruang persembahan kepada syarikat produksi tempatan dan luar negara untuk mementaskan produksi mereka. Caj sewa panggung IB ketika itu ialah RM15,000 setiap persembahan (IB 2020a).

Semasa kepimpinan Hatta, setiap produksi di IB dipastikan bertepatan dengan visi dan misi IB. Program yang dianjurkan harus memenuhi tuntutan artistik dan menyumbang kesan ilmiah kepada semua pihak. Ketua pengarah juga turut memastikan program yang dianjurkan sejajar dengan Dasar Kebudayaan Kebangsaan, iaitu memartabatkan kesedaran masyarakat tempatan dan antarabangsa terhadap kebudayaan, kesenian dan warisan Malaysia. Program-program di IB dilaksanakan secara terancang agar penggiat seni tempatan berpeluang mempelajari daripada produksi bertaraf dunia. Dari tahun 2001 hingga 2004, lebih 30% program di IB terdiri daripada produksi luar negara. Antara produksi antarabangsa ialah *Muzikal Chang Eng* (2001) dari Action Teater Spot Singapore dan *Teater Malim Kundang* (2001) dari Indonesia. Selepas itu disusuli dengan produksi *Cats Musical* (2002), *Musical Fame* (2002), *Saturday Night Fever Musical* (2003), *London's West End Hit Musical* (2002) dan *Phantom of the Opera* (2003). Pada era ini, IB mencapai status gedung seni persembahan berteknologi tercanggih di rantau Asia serta turut mendapat pengiktirafan, antara 10 pentas terbaik dunia.⁷

IB bernaung di bawah KeKKWa selepas PRU ke-11 pada 21 Mac 2004. KeKKWa diterajui oleh Tan Sri Dato' Seri Utama Dr. Rais Yatim sebagai menteri (Wikipedia 2004). Matlamat KeKKWa adalah untuk meneruskan pengembangan seni dan budaya, penggunaan bahasa Melayu, pengukuhan seni budaya dan juga sumber untuk seni budaya. Visi dan misi KeKKWa ketika itu lebih cenderung ke arah

bangsa Malaysia yang berbudaya luhur dengan menyemarak dan memelihara warisan negara (KeKKWa 2004). Berdasarkan misi dan visi kementerian ketika itu, produksi IB dimantapkan lagi melalui persembahan pentas yang lebih terarah kepada nilai-nilai murni dan kempen budi bahasa (IB 2005).

Kepimpinan IB diteruskan oleh Azhar bin Abu Bakar pada tahun 2004. Misi IB sebagai seni pentas bertaraf dunia dikekalkan pada era itu. Manakala fungsi IB diperkemas kepada merancang, menggerak dan menghasilkan kegiatan seni pentas bermutu tinggi sama ada bidang tari, muzik dan teater di peringkat kebangsaan serta antarabangsa. Tadbir urus IB turut diperluas dengan penambahan bilangan jawatan artistik bagi merealisasi fungsinya. Hal ini bertujuan menangani isu pertandingan bidang tugas dalam tadbir urus IB. Perubahan tadbir urus ini juga bertujuan agar sumber manusia IB beroperasi secara optima sebagai satu pasukan yang padu. Konsep perluasan kerja dan pengkayaan kerja diambil kira sejajar dengan peluang kemajuan kerjaya di bawah pelan perstrukturkan tersebut (Azhar 2007). Pada tahun 2007, Azhar telah ditukarkan ke Jabatan Perkhidmatan Awam dan Mohamed Juhari bin Shaarani dilantik untuk menerajui IB.

Mohamed Juhari ialah ketua pengarah yang paling lama menerajui IB. Dalam tempoh 12 tahun bermula dari tahun 2007 sehingga 2019 beliau telah berkhidmat sebagai Ketua Pengarah IB di bawah empat kementerian yang berbeza iaitu KPKW, KPKK, KPK dan KPSB. Produktiviti IB dalam tempoh ini menjurus kepada program persembahan yang bersifat komersial.⁸ IB dalam era kepimpinan Mohamed Juhari berhadapan dengan cabaran pengecilan peruntukan dana. Hal ini mendesak IB untuk menjana pendapatan sendiri. Sehubungan itu, peranan IB daripada panggung produksi berubah menjadi panggung menerima. Walaupun lebih cenderung menyewakan ruang berbanding menghasilkan produksi sendiri, IB tetap dalam kedudukan untuk menentukan bentuk produksi dan barisan artis yang dipilih oleh syarikat yang menyewa ruang pementasannya. IB ketika ini cenderung memberi ruang kepada produksi bersifat komersial dengan barisan artis popular dalam memastikan jumlah penonton yang mengunjunginya.⁹

IB juga mula menampilkan artis-artis popular kontemporari di dalam setiap produksi teaternya semasa kepimpinan Mohamed Juhari. Antaranya ialah produksi *Muzikal Impak Maksima* (2007) yang menampilkan Jue Aziz, Cat Farish dan Awal Shaari; *Muzikal P. Ramlee* (2008) pula menampilkan Liza Hanim dan Sean Ghazi; *Muzikal Puteri Gunung Ledang* (2009) diterajui oleh Tiara Jacqueline dan Stephen Rahman Hughes; *Teater Uda dan Dara* (2010) pula menampilkan Misha Omar dan Razali Husin; manakala *Teater Badai Semalam* (2011) telah menampilkan artis popular seperti Aaron Aziz dan Erra Fazira. Strategi pemasaran ini selari dengan produksi bersifat komersial dan terbukti mencapai matlamat meningkatkan

bilangan penonton di IB. Antara produksi selepas tahun 2011 yang meneruskan strategi pemasaran artis popular adalah *Muzikal Tun Mahathir* (2011), *Muzikal Upin Ipin* (2013), *Muzikal SuperMokh* (2014), *Teater Mak Cun* (2015), *Teater Ombak Rindu* (2016), *Muzikal Randai Cinduomato* (2016), *Muzikal Dia Semanis Honey* (2017), *Muzikal Ola Bola* (2018), *Muzikal Kanak-Kanak Siti Alam Fantasi* (2019) dan *Muzikal Pawana Isabella* (2019).

Persembahan konsert IB turut menampilkan penyanyi popular sebagai strategi pemasarannya. Penyanyi popular ditampilkan dalam *Konsert Dato' Jamal Abdillah J2011 Legenda* (2011), *Lanterana Timur Dato' Seri Siti Nurhaliza* (2013), *Konsert Pesona Cinta Dayang Nur Faizah* (2014), *Kumpulan Search Live di Istana Budaya* (2014), *Konsert Live to Love Afgan* (2014), *Kembara Hati Emas Dato' M. Nasir* (2015), *Konsert Romansa Kris Dayanti* (2017), *Konsert Wings & Superfriends* (2017), *Konsert a Night With the Star Jaclyn Victor* (2018), *Konsert Ella Unplugged* (2019) dan *Konsert Soul Sister Misha Omar* (2019). Penampilan artis-artis popular tempatan di IB ini membuktikan inisiatif ketua pengarahnya dalam menggalak dan meningkatkan bilangan khalayak di IB.

Pada tahun 2010, struktur organisasi IB turut dikemaskini agar operasi organisasi ini lebih terarah. Perubahan portfolio dan penambahan sumber tenaga dalam produksi persembahan merupakan pendekatan yang digunakan dalam proses penyusunan semula struktur organisasi (IB 2017b). Penstrukturan ini bertujuan mewujudkan organisasi yang lebih mantap dan praktikal dengan mengambil kira pelbagai aspek, terutamanya dalam konteks menyelaras program seni persembahan bersifat komersial. Seajar dengan penstrukturan ini, misi IB bertukar kepada “Pentas Bertaraf Dunia” pada tahun 2010 (IB 2017a). Misi ini lebih tertumpu kepada penyediaan dan penyewaan ruang persembahan kepada pihak luar untuk mementaskan persembahan di IB, berbanding menghasilkan produksi sendiri.

Kementerian yang menaungi IB berubah sekali lagi setelah PRU ke-12. IB dipertanggungjawabkan kepada KPKW yang diterajui oleh Datuk Seri Panglima Mohd Shafie bin Apdal (Wikipedia 2008). Kementerian ini terdiri daripada tiga sektor utama, iaitu sektor perpaduan, kebudayaan dan warisan. Visi dan misi KPKW lebih tertumpu kepada perpaduan rakyat selaras dengan slogan “Gagasan 1Malaysia” yang dilaungkan oleh Perdana Menteri ketika itu. Sehubungan itu, KPKW menekankan pemeliharaan, peningkatan dan pengukuhan perpaduan rakyat dengan memberi tumpuan kepada apresiasi dan penghormatan budaya pelbagai etnik di Malaysia (KPKW 2008). Antara produksi yang telah dipentaskan ketika itu ialah persembahan *Dikir Barat*, *Mak Yung Endeng Tejeli*, *Muzikal Puteri Gunung Ledang*, *Muzikal Kanak-Kanak Sinbad*, *Konsert Alam Muzik M. Nasir*,

Muzikal Impak Maksima dan Muzikal P. Ramlee. Produksi antarabangsa yang dipentaskan pada era ini ialah *Muzikal Mamma Mia*.

Pada 9 April 2009, IB sekali lagi diterajui oleh sebuah kementerian baharu disebabkan penstrukturan semula kabinet. IB kali ini dipertanggungjawabkan kepada KPKK, di bawah Tan Sri Dato' Seri Utama Dr. Rais Yatim (Wikipedia 2009). Visi dan misi KPKK masih tertumpu kepada Gagasan 1Malaysia yang berteraskan Rukun Negara bagi mewujudkan sebuah negara bangsa melalui wadah penerangan, komunikasi dan kebudayaan. IB ketika ini dianggap sebuah agensi di bawah sektor kebudayaan yang mengawal selia dan menguruskan bidang-bidang berkaitan kebudayaan dan kesenian. Pada tahun 2010, IB dinaiktarafkan sebagai sebuah agensi di bawah KPKK (IB 2010). Perubahan operasi IB kali ini lebih bersifat pengkhususan tanggungjawab, di mana organisasi ini dipimpin oleh Ketua Pengarah IB dan dibantu oleh Timbalan Ketua Pengarah (Operasi) dan Timbalan Ketua Pengarah (Artistik). Pada era ini produksi tempatan lebih mendapat perhatian dan dipentaskan di IB. Antaranya persembahan *Mak Yung Anak Raja Dua Serupa* (2009), *Konsert Titian Budaya* (2009), *Simfoni Muzika Tani* (2009), *Bangsawan Sri Mersing* (2009), *Konsert Untukmu Wanita* (2009), *Konsert Salam Serumpun* (2009), *Konsert Syahadah* (2009), *Estate Muzikal* (2009), *Cuci Muzikal* (2009) dan *Teater Uda Dan Dara* (2009). Manakala bagi produksi antarabangsa pula *Carmen* dari Ena Ballet Studio Japan, *Arirang Korean* (2009) dari Week Kedutaan Korean dan *West Side Story* (2009) dari Yvent Sdn. Bhd. dipentaskan di IB.

Selepas PRU ke-13 pada 5 Mei 2013, IB dinaungi pula oleh KPK. Menteri KPK ketika itu ialah Dato' Seri Mohamed Nazri bin Abdul Aziz (Wikipedia 2013). Gabungan dua kementerian sebelum ini iaitu Kementerian Pelancongan dan KPKK bertujuan mengiktiraf peranan serta hubungan rapat sektor pelancongan serta sektor kebudayaan. Kesan daripada gabungan ini merupakan usaha mempromosikan Malaysia sebagai destinasi pelancongan pilihan dunia yang selari dengan slogan "Malaysia, Truly Asia". Ketika ini visi kementerian tertumpu kepada memajukan Malaysia sebagai destinasi pelancongan dan kebudayaan bertaraf dunia menjelang tahun 2020, serta mengekalkan jati diri bangsa yang berteraskan seni budaya dan warisan negara. Selari dengan visi dan misi KPK, pada era ini program IB lebih terarah kepada memartabatkan seni dan budaya sebagai produk pelancongan (KPKK 2015). Dalam usaha memartabatkan produk seni persembahan, produksi-produksi IB lebih menonjolkan identiti tempatan. Antara produksi tempatan yang dipentaskan di IB sepanjang tahun 2004 ialah *Teater Bidasari*, *Konsert Suara Kita*, *Teater Di Bawah Lindungan Ka'abah*, *Monolog Jual Ubat*, *Konsert Stanza Cinta*, *Muzikal Bahayanya Wanita* dan *Muzikal SuperMokh*. Produksi antarabangsa turut mendapat ruang pentas di IB pada waktu ini seperti *Jersey Boys Musical*, *Licence to Thrill Band Concert*, *Asia-Pacific Electone Festival*, *World Ballet*

Super Stars Gala, Konsert Live To Love Afgan, Xuan Zhuang: A Journey to the West Musical dan The Yunnan Showcase.

Di bawah kerajaan Pakatan Harapan, pada 9 Mei 2018 IB dipertanggungjawabkan kepada KPSB. Menteri yang menerajui KPSB ketika itu ialah Datuk Mohamaddin bin Ketapi (Wikipedia 2018). Visi dan misi KPSB kekal sama seperti KPK, iaitu memacu sektor pelancongan dan kebudayaan yang berdaya saing dan lestari demi pembangunan sosioekonomi negara (KPSB 2018). Produksi tempatan yang dipentaskan sepanjang tahun 2018 ialah *Muzikal Ola Bola, Muzikal Lawak Ke Der, Konsert Permata Seni, Konsert KRU 25*. Manakala produksi antarabangsa pula adalah *Giselle Musical, Maghal-E-Azzam Musical, Swan Lake dan The Phantom of the Opera*. Secara purata jumlah penonton bagi keempat-empat produksi antrabangsa ini ialah seramai 1,400 orang.

Dalam tempoh 1999 hingga 2019, sejumlah 628 produksi besar dalam dan luar negara telah dipentaskan di IB. Jenis produksinya merangkumi bidang muzik, teater dan tari. Kesemua kementerian dan kepimpinan yang menaungi IB telah memastikan bahawa pengisian programnya yang pelbagai genre selari dengan visi dan misi organisasi. Pelan strategik dan pelaksanaan aktiviti di bawah kesemua pengarah dan ketua-ketua pengarah yang menerajui IB membantu institusi seni persembahan ini mencapai hala tuju yang disasarkan (Ab. Samad 2015). Jadual 1 menunjukkan pertambahan bilangan persembahan yang konsisten di IB bagi tempoh 1999 hingga 2019. Bidang teater menunjukkan peningkatan bilangan yang drastik. Antara faktor peningkatan bilangan ini ialah teknologi pentas canggih yang bertindak sebagai daya penarik bagi penggiat seni untuk berkarya. Kecanggihan sistem teknologi pentas mencabar kreativiti warga artistik untuk berkarya di ruang tersebut. Pertambahan pengisian program turut memberi impak positif terhadap peningkatan jumlah penonton IB. Namun begitu, terdapat sedikit penurunan bilangan produksi teater dari tahun 2016 hingga 2019 disebabkan faktor-faktor seperti kekurangan dana dan penajaan oleh syarikat penerbit produksi. Pada tahun 2017, terdapat kejatuhan dari segi bilangan penonton dan persembahan. Kejatuhan ini disebabkan kerja-kerja menaik taraf di IB dari bulan Mei sehingga Disember 2017. Walau bagaimanapun, bilangan penonton dari bulan Januari sehingga April 2017 telah meningkat kepada 121,346 orang.

Jadual 1: Butiran produksi IB dari tahun 1999 sehingga 2019

Tahun	Bilangan persembahan		Jenis persembahan			Jumlah		
	Tempatan	Luar negara	Teater	Muzik	Tari	Persembahan	Penonton	
1999	13	7	12	5	3	20	–	
2000	15	6	14	6	1	21	–	
2001	18	7	16	7	2	25	–	
2002	17	10	27	6	2	25	–	
2003	17	11	28	7	2	28	–	
2004	22	11	22	7	4	33	–	
2005	31	8	29	7	3	39	–	
2006	32	4	29	6	1	36	–	
2007	29	4	25	7	1	33	181,191	
2008	30	9	27	11	1	39	190,890	
2009	31	7	29	8	1	38	191,201	
2010	29	6	19	11	4	35	172,948	
2011	28	3	23	8	0	31	177,637	
2012	34	3	27	10	0	37	183,561	
2013	31	4	26	9	0	35	125,468	
2014	33	6	31	8	0	39	205,428	
2015	41	4	35	10	0	45	197,457	
2016	10	3	5	6	2	13	182,467	
2017	7	5	2	7	3	12	121,346	
2018	12	7	3	12	4	19	189,891	
2019	17	8	8	11	6	25	195,367	
			Jumlah				628	

Sumber: IB (2019b).

Aspek estetika produksi diberi perhatian serius oleh IB dalam meningkatkan bilangan penontonnya kerana ia adalah sebahagian daripada aspek kekaguman dan artistik dalam persembahan. Antara aspek estetika persembahan ialah set, props, kostum, penataan cahaya, bunyi dan multimedia, serta pengurusan produksi. Perhatian yang serius telah diberi kepada artistik persembahan sesuai dengan harga tiket masuk IB sejak tahun 2010. Set yang indah, kostum yang cantik, pencahayaan yang menarik serta penambahan kesan khas pada setiap produksi ialah aspek kekaguman dan daya tarikan kepada penonton IB. Antara produksi dengan aspek artistik yang kreatif ialah *Teater Mahsuri* (2010), *The Secret Life of Nora* (2011), *Muzikal Ali Baba* (2012), *Muzikal Upin dan Ipin* (2012), *Teater Maduku Kalut* (2013), *Teater di Bawah Lindungan Ka'abah* (2014), *Teater Diari*

Wanita (2015), *Teater Mak Cun* (2016), *Teater Dia Semanis Honey* (2017), *Teater Lajang Peraja* (2018) dan *Teater Mak Yung Raja Besar Maha Gading* (2019). Manakala produksi *Teater Bidasari* (2014), *Teater Bawang Putih Bawang Merah* (2015), *Teater Ombak Rindu* (2016), *Muzikal SuperMokh* (2018), *Muzikal Ola Bola* (2018), *Teater Siti Alam Fantasi* (2019) dan *The Phantom of the Opera* (2019) memberi tumpuan kepada penggunaan kesan khas seperti penggunaan *hologram, led, trap door* dan *flying system*.

IB menambah kakitangan baharu bagi menangani kekurangan sumber manusia untuk menampung keperluan operasinya. Sejak IB ditubuhkan, pengambilan sumber manusianya lebih tertumpu kepada perjawatan pengurusan pentadbiran seperti pegawai tadbir dan diplomatik, akauntan, pembantu tadbir, pembantu kewangan, pegawai kebudayaan dan pegawai pemasaran. Sebaliknya, lantikan untuk jawatan tenaga kreatif sangat terhad. Jadual 2 menunjukkan data bagi pelantikan sumber manusia IB bagi tempoh lima tahun dari 2014 hingga 2019. Pengisian jawatan bagi tenaga kreatif berstatus tetap hanyalah pereka dan jurusolek sahaja manakala ahli muzik dan artis budaya pula dilantik secara kontrak. Jadual 2 juga dengan jelas memberi indikasi bahawa jawatan kreatif lain seperti pengurus pentas, pereka cahaya, pereka bunyi, jurutera bunyi dan pengarah artistik sama ada bertaraf tetap mahupun kontrak tiada di IB. Sejak penubuhan IB, lantikan bagi jawatan tenaga kreatif ini dilakukan berdasarkan projek persembahan dari masa ke masa. Tenaga profesional dan berpengalaman dilantik secara kontrak untuk menjamin kualiti persembahan di gedung seni persembahan ini.

Jadual 2: Taburan pengisian jawatan di IB bagi tempoh lima tahun

Tahun	Jawatan	Gred	Bilangan diluluskan	Bilangan pengisian
2019	Artis budaya (kontrak)	B19	18	11
	Pereka	B29	2	2
	Ahli muzik (kontrak)	B41	11	7
	Ahli muzik (kontrak)	B31	5	1
	Ahli muzik (kontrak)	B29	20	10
2018	Artis budaya (kontrak)	B29	3	3
	Artis budaya (kontrak)	B21	6	6
	Artis budaya (kontrak)	B19	18	10
2017	Artis budaya (kontrak)	B19	5	5
	Jurusolek	B19	1	1
2016	Pereka	B41	–	1
	Pereka	B38	–	1
	Pereka	B19	–	1

(bersambung)

Jadual 2: (sambungan)

Tahun	Jawatan	Gred	Bilangan diluluskan	Bilangan pengisian
2015	Artis budaya (kontrak)	B38	–	1
	Artis budaya (kontrak)	B32	–	2
	Pereka	B32	–	1
	Jurusolek	B26	–	1
	Ahli muzik (kontrak)	B31	–	2
	Ahli muzik (kontrak)	B29	1	1
	Ahli muzik (kontrak)	B41	1	1
2014	Ahli muzik (kontrak)	B29	–	2
	Ahli muzik (kontrak)	B31	–	5
	Ahli muzik (kontrak)	B41	–	1
	Jurusolek	B19	–	1

Sumber: IB (2020b).

IB melantik tenaga kreatif pakar dari luar mengikut keperluan program. Antara lantikan tersebut ialah pengarah artistik, pereka cahaya, pereka bunyi dan pengurus pentas berdasarkan projek persembahan dari masa ke masa. Antara tenaga pakar luar yang dilantik untuk produksi program dalaman IB ialah Shahrul Mizad Asahari sebagai pengurus pentas (*Muzikal Tun Perak* 2001; *Teater Tengku Anum* 2002; *Teater Alang Rentak Seribu* 2003), Mazlan Tahir sebagai pengarah artistik (*Teater Anak Kerbau Mati Mak* 2004) dan Mac Chan sebagai pereka cahaya (*Teater Puteri Hang Li Po* 2002). Secara umum lantikan tenaga kreatif pakar atau profesional dari luar oleh IB ini bertujuan memastikan mutu persembahan IB. Tenaga-tenaga pakar ini mampu melaksanakan tugas mereka dengan efisien dan cekap, selaras dengan pengetahuan teknikal bagi mengoperasi pentas IB yang canggih. Hampir kesemua tenaga pakar ini memiliki kelayakan formal seni persembahan. Mereka juga memiliki pengalaman bertugas di IB dalam produksi-produksi sebelumnya. Keperluan menggunakan tenaga pakar seperti ini penting untuk menjamin mutu produksi dan aspek kekaguman dalam produksi IB dalam usaha meningkatkan bilangan penontonnya.

Apabila IB mula menyewakan ruang kepada syarikat-syarikat produksi, tanggungjawab melantik barisan tenaga kreatif menjadi tanggungjawab penyewa ruang (Hatta 2014). Produksi luar pertama yang dipentaskan di IB ialah *Drama Tari Malim Deman* (2001) yang merupakan sebuah produksi tempatan, manakala produksi antarabangsa pula ialah *Teater Malim Kundang* (2001), *Muzikal Chang Eng* (2001), *Cats Musical* (2002), *Musical Fame* (2002), *Saturday Night Fever Musical* (2003), *London's West End Hit Musical* (2002) dan *Phantom of the Opera* (2003). Syarikat produksi luar ini bertanggungjawab terhadap semua lantikan dan

pembayaran kepada khidmat tenaga kreatif bagi menjayakan produksi mereka. Antara tenaga kreatif yang dilantik oleh syarikat produksi ialah seperti pengurus pentas, pereka cahaya, pereka kostum, pereka bunyi, pereka set dan pereka grafik. Lazimnya tenaga kreatif ini terdiri daripada individu berlatar belakang pendidikan formal atau yang berpengalaman luas dalam bidang seni persembahan. Apabila keuntungan jualan tiket menjadi tumpuan syarikat-syarikat produksi ini, tenaga kreatif yang berilmu, berpengalaman dan terbaik dilantik untuk mewujudkan aspek kekaguman di ruang pentas. Hal ini dapat menarik khalayak untuk menonton produksi dan seterusnya menjadi antara sebab peningkatan jualan tiket. Jadual 3 menyenaraikan beberapa nama tenaga kreatif yang dilantik oleh syarikat produksi bagi menjayakan pementasan di IB.

Jadual 3: Senarai tenaga kreatif dalam produksi di IB

Jawatan	Nama tenaga kreatif	Produksi	Tahun
Pengurus pentas	Shahrul Mizad Asahari (Ijat)	<i>Teater Raja Tangkai Hati</i>	2003
		<i>Teater Dejavu</i>	2004
		<i>Muzikal Lantai T.Pinkie</i>	2006
		<i>Teater Kanak-Kanak Aladdin</i>	2007
		<i>Muzikal Ibu Zain</i>	2008
		<i>Teater Nyonya</i>	2013
		Pet Gui	<i>Muzikal Puteri Gunung Ledang</i>
	<i>Muzikal Cuci</i>		2010
	<i>Muzikal SuperMokh</i>		2015
	<i>Konsert Baik Punya Cilok</i>		2018
	Ramli Lani	<i>Muzikal Ola Bola</i>	2018
		<i>Teater Kanak-Kanak Ali Baba</i>	2005
		<i>Teater Mahsuri</i>	2010
		<i>Muzikal Kanak-Kanak Upin Ipin</i>	2012
		<i>Teater Bidasari</i>	2014
		<i>Teater Mak Cun</i>	2016
		<i>Teater Zombi La La</i>	2016
Pereka cahaya	Mac Chan	<i>Teater Putri Hang Li Po</i>	2002
		Ts Azizul Bin Zahid Jamal (Toemoe)	<i>Muzikal Arabia</i>
	<i>Teater Lantai T.Pinke</i>		2007
	<i>Muzikal Tun Razak</i>		2009
	<i>KL Music Fest</i>	2009	

(bersambung)

Jadual 3: (sambungan)

Jawatan	Nama tenaga kreatif	Produksi	Tahun
		<i>Konsert Gema Zafana</i>	2009
		<i>Teater Tanah Airku</i>	2018
	Azzazizal Shuib	<i>Teater Di Bawah Lindungan Ka'abah</i>	2014
		<i>Teater Sirah Junjungan</i>	2009
		<i>Muzikal Kanak-Kanak Upin Ipin</i>	2012
		<i>Teater Bidasari</i>	2014
		<i>Teater Diari Wanita</i>	2015
		<i>Teater Ombak Rindu</i>	2016
		<i>Teater Mak Yung Raja Besar Gading</i>	2018
		<i>Muzikal Siti Alam Fantasi</i>	2019
Pereka set	Raja Malek	<i>Muzikal P Ramle</i>	2014
		<i>Muzikal Puteri Gunung Ledang</i>	2009
	Irwan Ismadi	<i>Teater Sirah Junjungan</i>	2009
		<i>Teater Bidasari</i>	2014
		<i>Teater Mak Cun</i>	2016
	Mohamad Hanafi Abd Wahab	<i>Muzikal Kanak-Kanak Upin Ipin</i>	2012
Pereka bunyi	Mazlan Hashim	<i>Teater Ombak Rindu</i>	2016
		<i>Teater Siti Alam Fantasi</i>	2019
Pereka grafik	Mahmud Ahmad	<i>Muzikal Pawana Isabella</i>	2019
Sinografi	Hamzah Mohamed Tahir	<i>Bangsawan Tengku Anum</i>	2002
		<i>Teater Merdeka Merdeka</i>	2002
		<i>Muzikal Puteri Hang Li Po</i>	2004
		<i>Teater Lantai T Pinkie</i>	2006
		<i>Teater Pi Mai Pi Mai Tang Tu</i>	2006
		<i>Teater KL Klielescope</i>	2008
		<i>Muzikal Ibu Zain</i>	2008
		<i>Teater Uda Dan Dara</i>	2010
		<i>Muzikal Tun Mahathir</i>	2010
		<i>Muzikal Terima Kasih Cinta</i>	2011
		<i>Teater Projek Kahwin</i>	2014
Pereka kostum	Sarina Azizan	<i>Teater Kanak-Kanak Ali Baba</i>	2005
		<i>Muzikal Ibu Zain</i>	2008
		<i>Teater Mana Setangginya</i>	2009

(bersambung)

Jadual 3: (sambungan)

Jawatan	Nama tenaga kreatif	Produksi	Tahun
		<i>Muzikal Tun Mahathir 1</i>	2010
		<i>Teater Kanak-Kanak Gamat</i>	2010
		<i>Muzikal Tun Mahathir 2</i>	2011
		<i>Muzikal Kanak-Kanak Upin Ipin</i>	2012

Sumber: IB (2020b)

Pemerincian pertukaran kementerian dan pertukaran pemimpin IB membuktikan bahawa kedua-dua aspek ini memberi kesan terhadap produktiviti IB sebagai institusi seni persembahan nasional di Malaysia. Hala tuju setiap kementerian yang menaungi IB, dan pendidikan dan pengalaman Pengarah/Ketua Pengarah IB adalah faktor bagi perkembangan IB sejak tahun 1999. Sebagai contoh, Suffiat Mukri memiliki Ijazah Sarjana Kesusasteraan Melayu; Norliza Rofli (Sarjana Muda Geografi dan Sarjana Pengurusan Seni); Hatta (Sarjana Sinografi dan Pengarahan, dan Doktor Falsafah Perfileman); Azhar Abu Bakar (Sarjana Muda Seni Persembahan dan Sarjana Pengurusan Acara); dan Mohamed Juhari Shaarani (Sarjana Muda Sastera). Kesemua pemimpin IB berpengalaman sebagai pegawai tadbir kebudayaan dan kesenian, kecuali Hatta yang berpengalaman sebagai pengamal dan sarjana teater. Bersandarkan pengalaman mentadbir, penglibatan dan pendidikan formal berkaitan kesenian, masing-masing telah menyumbang dalam perkembangan IB. Suffiat merealisasikan penubuhan dan operasi Panggung Negara, Norliza pula mengangkat seni budaya nasional sebagai produk pelancongan, Hatta telah merombak tadbir urus IB sebagai institusi seni persembahan dan memartabatkan IB dengan pementasan bermutu antarabangsa, Azhar pula memperkasa barisan sumber manusianya, manakala Mohamed Juhari banyak melaksanakan strategi menjana pendapatan IB.

Kepimpinan IB diberi tanggungjawab dan kebebasan mengurus IB oleh kementerian dengan syarat hala tuju kementerian yang menaungi IB dicapai selari dengan visi dan misi IB. Seseengah perubahan yang diperkenalkan di IB dipersoal oleh penggiat teater tempatan. Hal ini sering berlaku pada era Norliza, Hatta dan Mohamed Juhari. Persoalan lazim ialah kewujudan IB sebagai Panggung Negara dan produksinya (Faizal 2008; 2009; Wahiduzzaman 2012; Mohd Al-Qayum 2013; *Berita Harian* 2015). Namun, pada era kepimpinan Norliza dan Hatta, IB mencapai kegemilangannya dari segi bilangan produksi dan struktur tadbir urus sehingga IB muncul sebagai panggung bertaraf antarabangsa di rantau ini.

KESIMPULAN

Bagi tempoh masa 20 tahun (1999–2019), kementerian yang bertanggungjawab terhadap IB dan kepimpinan organisasi ini telah mempengaruhi peranan, mode operasi serta produktiviti sebagai sebuah panggung negara di Malaysia. Kedua-dua faktor ini menjadi pemangkin utama bagi perubahan peranan IB dari sebuah panggung produksi kepada panggung menerima. Apabila peruntukan IB dikecilkan, organisasi ini terpaksa menjana pendapatan sendiri secara tetap. Beberapa strategi penjana dilaksanakan selari dengan visi dan misi IB. Sementara itu, perubahan kepimpinan institusi ini pula lebih memberi impak kepada tadbir urus dalaman IB. Selari dengan hala tuju kementerian yang menaungi IB, kepimpinannya telah mempengaruhi perubahan tadbir urus dan bentuk serta skala produksinya.

NOTA

1. Temu bual bersama Mohd Kamarulzaman Taib pada 5 September 2017.
2. Temu bual bersama Zaiton Md Desa pada 25 Ogos 2017, 24 Februari 2018, 30 Januari 2019 dan 29 Oktober 2019.
3. Temu bual bersama Badrul Zaman Abdul Jalil pada 6 Julai 2017 dan 6 Mei 2020.
4. Temu bual bersama Muhamad Juhairi Shaarani pada 31 Oktober 2018 dan 18 Oktober 2019.
5. Temu bual bersama Jamaluddin Md Nor pada 28 Julai 2017.
6. Temu bual bersama Noraini Harun pada 28 September 2019; 10 November 2019.
7. Temu bual bersama Rosnan Rahman pada 16 Ogos 2019.
8. Temu bual bersama Azhar Abu Bakar pada 20 Disember 2017.
9. Temu bual bersama Irwan Ismadi pada 18 Januari 2018.

RUJUKAN

- Ab. Samad Kechot. 2013. Peranan pengurus sebagai penyebar maklumat: Kes Istana Budaya. *GEOGRAFIA Online Malaysia Journal of Society and Space* 9(1): 79–88.
- _____. 2015. Bentuk komunikasi dalam menangani peranan kepimpinan badan bukan kerajaan (NGO) perfileman. *Jurnal Komunikasi* 31(2): 423–43. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2015-3102-24>
- Ab. Samad Kechot and Sabzali Musa Khan. 2011. Pengurusan artistik: Kajian mengenai peranan set selaku tenaga kreatif dalam seni persembahan pentas di Malaysia. *e-BANGI: Jurnal Sains Sosial dan Kemanusiaan* 6(2) 2011: 124–141.

- Ahmad Muadibb Abul Halim. 2011. Penubuhan Istana Budaya dalam tempoh sepuluh tahun. Master's diss., Universiti Malaysia Sarawak.
- Astro Awani. 2018. Barisan Menteri Kabinet Malaysia 2018. 2 July. <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/barisan-menteri-kabinet-malaysia-2018-179456> (accessed 29 March 2019).
- Azhar Abu Bakar. 2007. *Pengurusan perubahan organisasi seni persembahan*. Kuala Lumpur: Pentas Istana Budaya.
- Berita Harian*. 2015. Anwar Ridhuan: Cabaran mementaskan teater serius. <https://www.bharian.com.my/kolumnis/2015/02/36495> (accessed 30 March 2021).
- Drucker, P.F. 1954. *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Faizal Shaharuni. 2008. Motif AF6 di Istana Budaya? *Kosmo*. 6 May. <https://simplysiti.wordpress.com/2008/05/06/motif-af6-di-istana-budaya/> (accessed 30 March 2021).
- _____. 2009. Konsert Berbayar Hilang Eksklusif. *Kosmo*. 20 August. <https://praharasei.blogspot.com/2009/08/konsert-berbayar-hilang-eksklusif.html> (accessed 30 March 2021).
- Fayol, H. 1949. *General and industrial management*. London: Pitman.
- Gerth, H.H. and C.W. Mills, eds. 1947. *From Max Weber: Essays in sociology*. New York: Oxford University Press.
- Hatta Azad Khan. 2014. *Teater filem dan pengurusan seni*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- IB (Istana Budaya). 2005. Laporan tahunan IB 2005. Kuala Lumpur: IB.
- _____. 2010. Dokumen perjawatan unit sumber manusia IB. Kuala Lumpur: IB.
- _____. 2017a. Laporan bahagian pemasaran IB. Kuala Lumpur: IB.
- _____. 2017b. Laporan unit sumber manusia IB. Kuala Lumpur: IB.
- _____. 2019a. Kalendar persembahan. <http://www.istanabudaya.gov.my> (accessed 10 May 2019).
- _____. 2019b. Laporan kehadiran penonton IB. Kuala Lumpur: IB.
- _____. 2020a. Kadar sewaan panggung istana budaya. <https://istanabudaya.gov.my/wp-content/uploads/2021/11/Senarai-Sewa-dan-Deposit-Persembahan-IB.pdf> (accessed 10 May 2020).
- _____. 2020b. Laporan program bahagian produksi. Kuala Lumpur: IB.
- KeKKWa (Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Warisan). 2004. Laporan tahunan KeKKWa 2004. Putrajaya: KeKKWa.
- KPKK (Kementerian Penerangan, Komunikasi dan Kebudayaan). 2015. Laporan tahunan KPKK 2015. Putrajaya: KPKK.
- KPKW (Kementerian Perpaduan Kebudayaan dan Warisan). 2008. Laporan tahunan KPKW 2008. Putrajaya: KPKW.
- KPSB (Kementerian Pelancongan, Seni dan Budaya). 2018. Laporan tahunan KPSB 2018. Putrajaya: KPSB.
- Mohd Al-Qayum Azizi. 2013. Istana Budaya terpaksa bersikap pilih kasih susun program 2014. *Mstar*. 29 December. <https://www.mstar.com.my/spotlight/hiburan> (accessed 30 March 2021).

- Mohd Zaky Din and Badrul Zaman Abdul Jalil. 1997. *Seni pentas satu dekad himpunan poster 1987–1997 Panggung Negara*. Kuala Lumpur: Panggung Negara.
- Suhaimi Abdul Rahim. 2018. Pengurusan kostum di Istana Budaya. Master's diss., Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Suhaimi Abdul Rahim and Nur Afifah Vanitha. 2017. Kerangka analisis kajian pengurusan kostum di Istana Budaya. Paper presented at International Conference on Development, Environment and Society, Kuching, Sarawak. 17 August.
- Taylor, F.W. 1919. *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Tengku Alaudin Tengku Abdul Majid. 1999. *Buku Program Muzika Keris Sang Puteri*. Kuala Lumpur: Istana Budaya.
- Wahidduzaman. 2012. KLIMF 2012 ketengahkan pemuzik bebas di arus perdana. 29 June. *Mstar*. URL <https://www.mstar.com.my/spotlight/hiburan/2012/06/29/klimf-2012-ketengahkan-pemuzik-bebas-di-arus-perdana> (accessed 30 March 2021).
- Wikipedia. 1999. Kabinet Mahathir keenam. https://ms.wikipedia.org/wiki/Kabinet_Mahathir_keenam (accessed 4 April 2021).
- _____. 2004. Kabinet Abdullah kedua. https://ms.wikipedia.org/wiki/Kabinet_Abdullah_kedua (accessed 4 April 2021).
- _____. 2008. Kabinet Abdullah keempat. https://ms.wikipedia.org/wiki/Kabinet_Abdullah_keempat (accessed 4 April 2021).
- _____. 2009. Kabinet Najib pertama. https://ms.wikipedia.org/wiki/Kabinet_Najib_pertama (accessed 4 April 2021).
- _____. 2013. Kabinet Najib kedua. https://ms.wikipedia.org/wiki/Kabinet_Najib_kedua (accessed 4 April 2021).
- _____. 2018. Kabinet Malaysia 2018. https://ms.wikipedia.org/wiki/Kabinet_Malaysia_2018 (accessed 4 April 2021).
- Zaiton Ismail. 2002. Pengurusan seni persembahan di Istana Budaya. PhD diss., Universiti Malaya.