



**Manuscript Title:** Perkembangan Istana Budaya Sebagai Sebuah Panggung Negara di Malaysia  
(1999-2019)

**Authors:** Suhaimi Abdul Rahim & Nur Afifah Vanitha Abdullah

**Accepted Date:** 19-October-2021

**Please cite this article as:** Suhaimi Abdul Rahim & Nur Afifah Vanitha Abdullah. 2021. Perkembangan Istana Budaya sebagai sebuah panggung negara di Malaysia (1999-2019). *Kajian Malaysia* (Early view).

This is a provisional PDF file of an article that has undergone enhancements after acceptance, such as the addition of a cover page and metadata, and formatting for readability, but it is not yet the definitive version of record. This version will undergo additional copyediting, typesetting and review before it is published in its final form, but we are providing this version to give early visibility of the article.

*Kajian Malaysia (early view)*

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

***THE DEVELOPMENT OF ISTANA BUDAYA AS THE NATIONAL  
THEATRE IN MALAYSIA (1999-2019)***

**Suhaimi Abdul Rahim dan Nur Afifah Vanitha Abdullah\***

Pusat Kajian Bahasa, Kesusasteraan dan Kebudayaan Melayu, Fakulti Sains  
Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia

\*Corresponding Author: [nurafifah@ukm.edu.my](mailto:nurafifah@ukm.edu.my)

**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 it's production mode as the National Theatre?". Datas for this study were obtained by employing historical approach and oral history method. The datas 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 that, 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 it's leadership had influenced it's operation mode and productivity as the national performing arts institution of Malaysia.*

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

© Penerbit Universiti Sains Malaysia, 2021. This work is licensed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## ABSTRAK

*Sejak penubuhan Istana Budaya (IB) pada tahun 1999 sebagai panggung negara di Malaysia, peranannya telah berubah dari 'production house' kepada '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 Istana Budaya 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 Istana Budaya mempengaruhi mode produksinya sebagai sebuah panggung negara?". Pendekatan historikal dan kaedah sejarah lisan diaplikasi untuk memperolehi data bagi artikel ini. Bahan-bahan seperti buku, jurnal, tesis-tesis lepas, laporan tahunan, minit-minit mesyuarat, dan kertas-kertas polisi dirujuk untuk memperolehi data. Sementara itu, temubual turut dilaksanakan dengan beberapa bekas ketua pengarah dan pegawai-pegawai kanan Istana Budaya untuk menjawab persoalan kajian. Dapatan dalam artikel ini adalah peranan Istana Budaya berubah seiring dengan kementerian yang menaunginya, manakala pemimpin-pemimpinnya yang berkaliber dan berwawasan pula telah memastikan operasi serta produktiviti organisasi ini mencapai visi dan misinya. Bagi tempoh masa dua puluh tahun kementerian yang bertanggungjawab terhadap Istana Budaya 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 (Laporan Bahagian Pemasaran IB 2017). Tanggungjawab ini diamanahkan kepada Menteri Kebudayaan Kesenian dan Pelancongan Malaysia, iaitu YB Datuk Seri Sabbaruddin Chik.<sup>1</sup> Penubuhan Panggung Negara bertujuan mewujudkan sebuah pentas persembahan yang cemerlang dan terancang di rantau ini dilengkapi dengan fasiliti seperti mekanisme pentas yang bertaraf dunia, bilangan kerusi dan hiasan dalaman bertaraf lima bintang.<sup>3</sup> 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 (Laporan Unit Sumber Manusia IB 2017).

Kementerian dan kepimpinan yang menaungi IB berubah beberapa kali sejak penubuhannya pada tahun 1999. Tahun 2018 adalah kali keenam IB mengalami pertukaran kementerian disebabkan pilihanraya umum Malaysia yang 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 mengaplikasikan pendekatan historikal untuk mengumpul dan menghuraikan data-data imperikal 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 Ismail (2002), manakala yang terakhir oleh Suhaimi (2018). Dalam jangkamasa 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 Ismail (2002); Ahmad Muadibb (2011); Ab Samad Kechot (2011, 2013); Suhaimi dan Nur Afifah (2018) dan Suhaimi (2018).

Kajian Zaiton Ismail (2002) tertumpu kepada sejarah penubuhan, kegiatan seni dan kriteria produksi di IB bagi tempoh 1999- 2001. Zaiton meneliti peraturan produksi di IB yang selari dengan Dasar Kebudayaan Kebangsaan. Kajian ini mengaplikasikan teori pengurusan saintifik oleh Frederick W. Taylor (1919), teori birokrasi oleh Max Weber (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 mengurus tadbir

produksi. Persamaan antara penulisan Zaiton dengan artikel ini adalah subjek kajian, iaitu pengurusan di IB, manakala perbezaan antara artikel ini dengan penelitian Zaiton adalah dari segi pengaruh luar dalam mempengaruhi mod produksi di IB.

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

Penulisan oleh Suhaimi & Nur Afifah (2018) pula bertujuan mengenalpasti kerangka kajian yang sesuai bagi meneliti pengurusan kostum di Istana Budaya. Objektif kajian ini adalah, meneliti kerangka analisis yang tepat bagi mengkaji pengurusan kostum di Istana Budaya. Dapatan kajian Suhaimi dan Nur Afifah adalah, teori birokrasi sesuai dijadikan kerangka analisis bagi mengkaji pengurusan kostum di Istana Budaya. 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 menyediakan data bagi kajian-kajian lepas tentang IB dari segi skop dan kerangka kajian semata-mata. Penulisan Suhaimi dan Nur Afifah hanya membincangkan kaedah memperolehi kerangka kajian bagi pengurusan kostum di IB dan ia berbeza dengan artikel ini iaitu meneliti pengurusan organisasi seni persembahan. Terdapat perbezaan ketara antara penulisan Ahmad Muadibb dengan artikel ini iaitu, dari segi skop kedua-dua kajian tersebut. Titik persamaan penulisan Suhaimi dan Nur Afifah dengan artikel ini hanya dari segi subjek kajian iaitu IB.

Kajian sarjana Suhaimi (2018) 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 untuk mengenalpasti perkembangan penetapan objektif Unit Kostum, meneliti peranan Ketua Unit Kostum dan Pengurus Kostum serta menganalisis kaedah penyediaan kostum. Rekabentuk

kajian ini adalah fundamental dengan mengaplikasi analisis kandungan untuk memperoleh data. Kajian Suhaimi ini mengaplikasikan teori *Management By Objective* (MBO) atau Pengurusan Berdasarkan Objektif oleh Peter Drucker (1954) sebagai kerangka penelitian. Dapatan kajian Suhaimi mendapati, kerjasama antara pemimpin dengan pekerja, pemantuan dan perancangan bersama dalam proses penyediaan kostum semasa latihan pra-produksi amat penting. Selain itu, urus tadbir 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. Penulisan ini turut menyediakan data-data dari segi 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 Kechot (2011) turut mendokumentasi perkembangan kreativiti dan pengurusan IB sebagai sebuah organisasi seni persembahan pentas. Objektif penulisan Ab Samad ini untuk mengenalpasti psikologi pemikiran dan dorongan kerja yang wujud antara pereka set dan ahli pasukan dalam organisasi produksi teater di IB. Penulisan Ab Samad ini menggunakan kaedah kualitatif dengan temu bual bagi membantu mengumpulkan data serta menganalisisnya bagi menjawab persoalan penglibatan pereka set semasa pra produksi dapat membantu pengarah dalam aspek penting yang melibatkan kerja-kerja di belakang pentas. Penemuan Ab Samad adalah, terdapat tiga aspek penting yang harus diberi perhatian oleh pereka set dan pasukan produksi dalam proses menghasilkan rekaan dan binaan set, iaitu 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, perbezaan kajian Ab Samad dengan kajian ini adalah dari segi produktiviti IB apabila mengalami pertukaran di peringkat kementerian yang menaunginya dan kepimpinannya.

Satu lagi artikel Ab Samad Kechot (2013) adalah yang 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

penyebarnya maklumat. Menurut Ab Samad peranan pengurus sebagai penyebarnya 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. Dapatan dalam penulisan Ab Samad adalah, peranan pengurus sebagai penyebarnya 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 penyebarnya maklumat yang baik bagi bahagian yang diterajunya kerana penyebaran maklumat yang berkesan menjamin kelancaran pementasan. Penulisan lepas ini juga menjurus kepada pengurusan sumber manusia dalam konteks pengurusan organisasi. Penulisan ini menyediakan data dari segi nama pegawai dan struktur organisasi IB dalam skop jangkamasa kajian Ab Samad dilaksanakan. Persamaan dua kajian ini adalah membincangkan peranan pemimpin yang menerajui sebuah organisasi dalam mencapai matlamat yang ditetapkan. Titik perbezaan antara dua kajian ini pula adalah dalam membincangkan tentang pertukaran kepimpinan dalam mempengaruhi hala tuju sebuah organisasi.

## **METODOLOGI KAJIAN**

Data bagi artikel ini diperolehi 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 Istana Budaya yang tiada catatan dalam bentuk dokumen.

Informan kajian ini dikelompokkan 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, para informan yang ditemu bual dalam kumpulan pertama adalah mereka yang bertanggungjawab sebagai pegawai IB. Antaranya adalah mantan Ketua Pengarah, Ketua Pengarah IB, Timbalan Pengarah (Artistik) dan Pengarah-Pengarah Bahagian. Sementara itu, kumpulan kedua pula adalah individu yang terlibat secara langsung dalam pementasan produksi teater di Istana Budaya 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 adalah satu lagi kaedah mengumpul data yang penting bagi kajian ini. Kaedah ini dilaksanakan untuk memperolehi maklumat tentang latar belakang penubuhan dan perkembangan di Istana Budaya dalam bentuk dokumentasi. Maklumat yang diperolehi membantu pengkaji mengesahkan data yang dikumpul melalui kaedah temu bual. Antara bahan yang diteliti melalui kaedah ini adalah bahan bercetak dan digital seperti buku, akhbar, kertas polisi, poster persembahan teater, buku program, minit mesyuarat, laporan tahunan, tesis lepas, jurnal dan majalah. Bahan-bahan bercetak ini diperolehi daripada koleksi individu dan perpustakaan IB.

## **HASIL DAN PERBINCANGAN**

IB adalah 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 adalah memberi perkhidmatan seni persembahan pentas kepada rakyat Malaysia dan pelancong asing (Hatta 2014). Dalam masa yang sama, falsafah dan pegangan utama IB adalah memartabat dan menyerlahkan identiti Melayu beserta 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 (Laporan Bahagian Pemasaran Istana Budaya 2017).

Asas penubuhan IB bermula dengan kewujudan sebuah kumpulan tarian amatur yang dikenali sebagai Kumpulan Seni Negara pada tahun 1966.<sup>4</sup> Kumpulan ini diletakkan di bawah tanggungjawab Kementerian Kebudayaan, Belia dan Sukan (KKBS) ketika itu (Suhaimi 2018). Fungsi dan keperluan kumpulan ini berkembang sehingga organisasi seni ini akhirnya menjadi katalis kepada tertubuhnya Panggung Negara pada tahun 1999. Panggung Negara ini kemudiannya bertukar nama kepada IB pada bulan September tahun yang sama (Hatta 2014). Sejak penubuhan IB, organisasi ini telah diterajui oleh enam kementerian yang berlainan. Enam kementerian tersebut adalah, 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 melalui Pilihan Raya Umum ke-14 kepada Kementerian Pelancongan, Seni dan Budaya (KPSB) serta pertukaran YB Menteri yang menerajui kementerian tersebut (Jabatan Perdana Menteri 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 pilihan raya umum 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 pilihan raya umum (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.<sup>5</sup>

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 (Jabatan Perdana Menteri 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* (2015), *That Pot Tea In Chaoshan* (2016), *Wind of Nomads* (2017), *Crossing Borders in Bharatanatyam* (2018) dan *Swan Lake* (2019) (Arkib Persembahan, IB 2019).

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 (Laporan Bahagian Pemasaran IB 2017). Fasa ini tertumpu kepada melatih sumber manusianya untuk melaksanakan pementasan bermutu tinggi, meningkatkan rekacipta dan kreativiti ke tahap profesional serta menjadi pusat rujukan kreativiti seni pentas negara (Mohd Zaky Din dan Badrul Zaman, 1997). Sehubungan itu, kakitangannya dilatih di London dibawah tenaga profesional persembahan pentas<sup>6</sup>. Hasil latihan tersebut adalah pementasan berskala besar Muzikal Keris Sang Puteri (MKSP) arahan Dato' Rahim Razali, di Panggung Negara, pada 15 September 1999 (Buku Program MKSP 1999). Nama Panggung Negara juga ditukar kepada Istana Budaya (IB) secara rasminya oleh Menteri KKKP semasa produksi ini. Tenaga produksi yang menjayakan pementasan Muzikal Keris Sang Puteri ini sepenuhnya terdiri daripada kakitangan Panggung Negara yang menjalani latihan di London, dibawah seliaan tenaga artistik profesional dari London. Kejayaan Muzikal Keris Sang Puteri 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.

Governan 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). Governannya 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 berkecukupan formal, berkemahiran dan berbakat dalam bidang kesenian. Sebagai jentera operasi IB, sumber manusianya harus merealisasikan Misi dan Visi organisasi ini untuk menghasilkan produksi

sebagai produk pelancongan. Governan IB turut menjadi faktor penentu bagi organisasi ini mementaskan persembahan bermutu yang dapat merancakkan industri pelancongan negara. Seiring dengan hala tuju IB, struktur pengurusannya disusun agar ia menjadi penanda aras bagi institusi-institusi seni persembahan lain di Asia. Governan 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 pintunya 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 (Laporan Bahagian Pemasaran IB 2017). 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 memperluaskan 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 gorvenan IB berubah apabila organisasi ini dinaiktaraf kepada sebuah Jabatan dan diketuai oleh seorang Ketua Pengarah. Jawatan Ketua Pengarah IB yang pertama disandang oleh Dr. Hatta Azad Khan (Laporan Unit Sumber Manusia IB 2017). 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 gorvenan 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 sepertimana pengurusan sebuah gedung seni persembahan yang profesional. Perubahan ini dilakukan agar IB dioperasi oleh sumber manusia yang berpengetahuan dalam bidang 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' atau 'production house'. Sebagai sebuah 'panggung produksi' IB menerbitkan produksi sendiri dan juga berkerjasama dengan persatuan badan seni budaya bukan kerajaan (NGO) dalam menghasilkan produksi persembahan.<sup>7</sup> 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 adalah RM15,000.00 setiap persembahan (Bahagian Pemasaran IB 2020).

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 (DKK), 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 peratus program di IB terdiri daripada produksi luar negara. Antara produksi antarabangsanya adalah 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. IB turut mendapat pengiktirafan, antara sepuluh pentas terbaik dunia.<sup>8</sup>

IB bernaung di bawah KeKKWa selepas PRU Ke-11 pada 21 Mac 2004. KeKKWa diterajui oleh Rais Yatim sebagai Menteri (Jabatan Perdana Menteri 2014). 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 (Laporan Tahunan KKKW 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 (Laporan Tahunan 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 diperkembangkan kepada merancang, menggerak dan menghasilkan kegiatan seni pentas bermutu tinggi sama ada bidang tari, muzik dan teater di peringkat kebangsaan serta antarabangsa. Governan IB turut diperluas dengan penambahan bilangan jawatan artistik bagi merealisasikan fungsinya. Hal ini bertujuan menangani isu pertindihan bidang tugas dalam urus tadbir IB. Perubahan governan ini juga

bertujuan agar sumber manusia IB beroperasi secara optima sebagai satu pasukan yang padu. Konsep perluasan kerja (*job enlargement*), pengkayaan kerja (*job enrichment*) diambilkira sejajar dengan peluang kemajuan kerjaya di bawah pelan perstrukturatan tersebut (Azhar 2007). Pada tahun 2007 Azhar telah ditukarkan ke Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dan Mohamed Juhari bin Shaarani dilantik untuk menerajui IB.

Mohamed Juhari adalah Ketua Pengarah yang paling lama menerajui IB. Dalam tempoh dua belas 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.<sup>9</sup> 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’ (*receiving house*). 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.<sup>10</sup>

IB juga mula menampilkan artis-artis popular kontemporari di dalam setiap produksi teaternya semasa kepimpinan Mohamed Juhari. Antaranya adalah 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 Era 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 Cindumato (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 Konsert J2011, Legenda Dato’ Jamal Abdillah (2011), Lantera Timur Dato’ Seri Siti Nurhaliza (2013), Konsert 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 (Laporan Unit Sumber Manusia IB 2017). Penstrukturan ini bertujuan mewujudkan organisasi yang lebih mantap dan praktikal dengan mengambil kira pelbagai aspek, terutamanya dalam konteks menyelaras program seni persembahan bersifat komersial. Sejajar dengan ini, maka misi IB bertukar kepada 'Pentas Bertaraf Dunia' pada tahun 2010 (Laporan Bahagian Pemasaran IB 2017). IB dengan misi ini lebih tertumpu kepada menyediakan dan menyewakan 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 Mohd Shafie bin Apdal (Jabatan Perdana Menteri 2008). Kementerian ini terdiri tiga sektor utama, iaitu Sektor Perpaduan, Kebudayaan dan Warisan. Visi dan misi KPKW lebih tertumpu kepada perpaduan rakyat selaras dengan slogan Gagasan 1Malaysia yang dilancarkan 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 (Laporan Tahunan KPKW 2008). Antara produksi yang telah dipentaskan ketika itu adalah, 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 (Jabatan Perdana Menteri 2009). IB kali ini dipertanggungjawabkan kepada KPKK, di bawah Dr. Rais Yatim (Jabatan Perdana Menteri 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 (Laporan Perjawatan Unit Sumber Manusia IB 2010). Perubahan operasi IB kali ini lebih

bersifat pengkhususan tanggungjawab, di mana organisasi ini dipimpin oleh Ketua Pengarah 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 adalah, 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 oleh KPK. Menteri KPK ketika itu adalah Mohamed Nazri bin Abdul Aziz (Jabatan Perdana Menteri 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 adalah 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 (Laporan Tahunan KKKP 2015). Dalam usaha memartabatkan produk seni persembahan, produksi-produksi IB lebih menonjolkan identiti tempatan. Antara produksi tempatan yang dipentaskan di IB sepanjang tahun 2004 adalah, 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 di IB pada waktu ini. Antara produksi antarabangsa yang dipentaskan adalah, *Jersey Boys Musical*, *Licence To Thrill ABond 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 Yunan Showcase*.

Di bawah kerajaan Pakatan Harapan, pada 9 Mei 2018, IB dipertanggungjawabkan kepada KPSB. Menteri yang menerajui KPSB adalah Mohamaddin bin Ketapi (Jabatan Perdana Menteri 2018). Visi dan Misi KPSB kekal sama seperti KPK, iaitu memacu sektor pelancongan dan kebudayaan yang berdaya saing dan lestari demi pembangunan sosio-ekonomi negara (Laporan Tahunan KPSB 2018). Produksi tempatan yang dipentaskan sepanjang tahun 2018 adalah 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 adalah 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 pelbagai genre selari dengan visi dan misi organisasi ini. 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 1999-2019. Bidang teater menunjukkan peningkatan bilangan yang drastik. Antara faktor peningkatan bilangan ini adalah 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 naik taraf di IB dari bulan Mei sehingga Disember 2017. Walau bagaimanapun bilangan penonton dari bulan Januari sehingga April 2017 telah meningkat kepada 121,000 orang.

Jadual 1: Butiran Produksi Istana Budaya 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



<b>2017</b>	7	5	2	7	3	12	121,346
<b>2018</b>	12	7	3	12	4	19	189,891
<b>2019</b>	17	8	8	11	6	25	195,367
<b>Jumlah</b>						628	

Sumber: Bahagian Pemasaran IB (2019)

Aspek estetika produksi diberi perhatian serius oleh IB dalam meningkatkan bilangan penontonnya. Hal ini diberi perhatian kerana ia adalah sebahagian daripada aspek kekaguman dan artistik dalam persembahan. Antara aspek estetika persembahan adalah 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 adalah aspek kekaguman dan daya tarikan kepada penonton IB. Antara produksi dengan aspek artistik yang kreatif sebegini adalah 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). Produksi-produksi ini turut 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, akautan, pembantu tadbir, pembantu kewangan, pegawai kebudayaan dan pegawai pemasaran. Sebaliknya, lantikan untuk jawatan tenaga kreatif sangat terhad. Jadual 2 menunjukkan data bagi perantikan 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 Istana Budaya Bagi Tempoh 5 Tahun

<b>Tahun</b>	<b>Jawatan</b>	<b>Gred</b>	<b>Bil Diluluskan</b>	<b>Bil Pengisian</b>
<b>2019</b>	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
<b>2018</b>	Artis Budaya (Kontrak)	B29	3	3
	Artis Budaya (Kontrak)	B21	6	6
	Artis Budaya (Kontrak)	B19	18	10
<b>2017</b>	Artis Budaya (Kontrak)	B19	5	5
	Jurusolek	B19	1	1
<b>2016</b>	Pereka	B41		1
	Pereka	B38		1
	Pereka	B19		1
<b>2015</b>	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
<b>2014</b>	Ahli Muzik (Kontrak)	B29		2
	Ahli Muzik (Kontrak)	B31		5
	Ahli Muzik (Kontrak)	B41		1
	Jurusolek	B19		1

*Sumber:* Unit Sumber Manusia Istana Budaya (2020)

IB melantik tenaga kreatif pakar dari luar mengikut keperluan program. Antara lantikan tersebut adalah, 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 adalah, 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) sebuah produksi tempatan, manakala produksi antarabangsa pula adalah 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 adalah pengurus pentas, pereka cahaya, pereka kostum, pereka bunyi, pereka set dan pereka grafik. Lazimnya tenaga kreatif ini terdiri daripada individu berlatarbelakang 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 di industri dilantik untuk mewujudkan aspek kekaguman di ruang pentas. Hal ini dapat menarik khalayak untuk menonton produksi dan seterusnya menjadi antara sebab meningkatkan 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

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

*Istana Budaya Sebagai Sebuah Panggung Negara*

		KL Music Fest	2009
		Konsert Gema Zafana	2009
		Teater Tanah Airku	2018
	Azzazizal Shuib	Teater Di Bawah Lindungan Ka'abah	2014
		Teater Sirah Junjungan	2009
		Muzikal Kanak-Kanak Upin Ipin	2012
		Teater Bidasari	2014
		Teater Diari Wanita	2015
		Teater Ombak Rindu	2016
		Teater Mak Yung Raja Besar Gading	2018
		Muzikal Siti Alam Fantasi	2019
<b>Pereka Set</b>	Raja Malek	Muzikal P Ramle	2014
		Muzikal Puteri Gunung Ledang	2009
	Irwan Ismadi	Teater Sirah Junjungan	2009
		Teater Bidasari	2014
		Teater Mak Cun	2016
	Mohamad Hanafi Abd Wahab	Muzikal Kanak-Kanak Upin Ipin	2012
<b>Pereka Bunyi</b>	Mazlan Hashim	Teater Ombak Rindu	2016
		Teater Siti Alam Fantasi	2019
<b>Pereka Grafik</b>	Mahmud Ahmad	Muzikal Pawana Isabella	2019
<b>Sinografi</b>	Hamzah Mohamed Tahir	Bangsawan Tengku Anum	2002
		Teater Merdeka Merdeka Merdeka	2002
		Muzikal Puteri Hang Li Po	2004
		Teater Lantai T Pinkie	2006
		Teater Pi Mai Pi Mai Tang Tu	2006
		Teater KL Klidoscope	2008
		Muzikal Ibu Zain	2008
		Teater Uda Dan Dara	2010
		Muzikal Tun Mahathir	2010
		Muzikal Terima Kasih Cinta	2011
		Teater Projek Kahwin	2014
<b>Pereka Kostum</b>	Sarina Azizan	Teater Kanak-Kanak Ali Baba	2005
		Muzikal Ibu Zain	2008
		Teater Mana Setangginya	2009
		Muzikal Tun Mahathir 1	2010
		Teater Kanak-Kanak Gamat	2010
		Muzikal Tun Mahathir 2	2011
		Muzikal Kanak-Kanak Upin Ipin	2012

*Sumber:* Bahagian Produksi, Istana Budaya (2020)

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. Suffiat Mukri memiliki ijazah Sarjana dalam bidang 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 terhadap perkembangan IB. Suffiat merealisasi penubuhan dan operasi panggung negara, Norliza pula mengangkat seni budaya nasional sebagai produk pelancongan; Hatta telah merombak governan IB sebagai institusi seni persembahan dan memartabatkan IB dengan pementasan bermutu antarabangsa; Azhar pula memperkasa barisan sumber manusianya, manakala Mohamed Juhari banyak mengimplimentasi strategi menjana pendapatan IB.

Kepimpinan IB diberi tanggungjawab dan kebebasan mengurus IB oleh kementerian dengan syarat halatuju 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 adalah terhadap kewujudan IB sebagai Panggung Negara dan produksinya (Khalid 2003; Utusan Malaysia 2003; Faizal Shahraruni 2008; Kosmo 2009; Encik M 2012; mStar 2012; mStar 2013; Berita Harian 2015). Namun, pada era kepimpinan Norliza dan Hatta, IB mencapai kegemilangannya dari segi bilangan produksi dan struktur gorvenan sehingga IB muncul sebagai panggung bertaraf antarabangsa di rantau ini.

## **KESIMPULAN**

Bagi tempoh masa dua puluh 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 katalis utama bagi perubahan peranan IB dari sebuah 'production house' kepada 'receiving house'. Apabila peruntukan IB dikecilkan, organisasi ini terpaksa menjana pendapatan sendiri secara tetap. Beberapa strategi penjanaan dilaksanakan selari dengan visi dan misi IB. Sementara itu, perubahan kepimpinan institusi ini pula lebih

memberi impak kepada tadbir urus dalaman IB. Selari dengan halatuju kementerian yang menaungi IB, kepimpinannya telah mempengaruhi perubahan governan, dan bentuk serta skala produksinya.

#### **NOTA**

1. Mohd Kamarulzaman Taib. Temu bual. 5 September 2017. Panggung Negara. Kuala Lumpur.
2. Zulkurnain Ramly. Temu bual.13 Oktober 2017. Kecemerlangan pentas. Kuala Lumpur.
3. Zaiton Md Desa, Temu bual. 25 Ogos 2017; 24 Februari 2018; 30 Januari 2019; 29 Oktober 2019. Fasiliti persembahan. Kuala Lumpur.
4. Badrul Zaman Abdul Jalil.Temu bual. 26 Julai 2017; 6 Mei 2020.Asas Persembahan IB. Kuala Lumpur.
5. Muhamad Juhairi Shaarani. Temu bual. 31 Oktober 2018; 18 Oktober 2019. Hala Tuju KPSB. Kuala Lumpur.
6. Jamaluddin Md Nor. Temu bual. 28 Julai 2017. Latihan Pengawai IB. Kuala Lumpur.
7. Noraini Harun. Temu bual. 28 September 2019; 10 November 2019. Produksi IB. Kuala Lumpur.
8. Rosnan Rahman. Temu bual.16 Ogos 2019. Pengiktirafan IB. Kuala Lumpur.
9. Azhar Abu Bakar Temu bual. 20 Disember 2017. Produktiviti IB. Kuala Lumpur.
10. Irwan Ismadi. Temu bual. 18 Januari 2018. Produksi IB. Kuala Lumpur.

#### **RUJUKAN**

- Ab. Samad Kechot dan Sabzali Musa Khan. 2011. Pengurusan Artistik: Kajian Mengenai Peranan Set Selaku Tenaga Kreatif Dalam Seni Persembahan Pentas di Malaysia. *Jurnal e-Bangi* 6(2) 2011:124-141.
- Ab. Samad Kechot. 2013. Peranan Pengurus Sebagai Penyebar maklumat: Kes Istana Budaya. *Jurnal Geografia* 9(1) 2013:79-88.
- Ab. Samad Kechot. 2015. Bentuk Komunikasi Dalam Menangani Peranan Kepimpinan Badan Bukan Kerajaan (Ngo) Perfileman. *Jurnal Komunikasi* 31(2) 2015: 423-43.
- Ahmad Muadibb Abul Halim. 2011. Penubuhan Istana Budaya Dalam Tempoh Sepuluh Tahun. *Tesis Sarjana*. Universiti Malaysia Sarawak.
- Artikel.1998. Panggung Negara Bukan Membazir. <http://www.utusan.com.my> (dilayari pada 24 Feb 2017).

*Suhaimi Abdul Rahim dan Nur Afifah Vanitha Abdullah*

- Astro Awani, 2 Julai 2018, <http://www.astroawani.com/berita-malaysia/barisan-menteri-kabinet-malaysia-2018-179456> (dilayari pada 29 Mac 2019).
- Azhar Abu Bakar. 2007. *Pengurusan Perubahan Organisasi Seni Persembahan*. Kuala Lumpur: Pentas Istana Budaya.
- Azhar Abu Bakar. 2009. *Penerbitan Seni Pementasan*. Kuala Lumpur: Pentas Istana Budaya.
- Anon. 1999. *Panggung Negara. Kuala Lumpur: Panggung Negara*. Kuala Lumpur.
- Berita Harian. 2015. Anwar Ridhuan. Cabaran Mementaskan Teater Serius. <https://www.bharian.com.my/kolumnis/2015/02/36495> (dilayari pada 30 Mac 2021).
- Drucker. Peter. F. 1954. *The Practice of Management*. New York. Harper & Row.
- Fayol Henri. 1949. *General and Industrial Management*. Copy Wright. Constance Storrs. London. Pitman.
- Hatta Azad Khan. 2014. *Teater Filem dan Pengurusan Seni*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Istana Budaya. 2010. Sejarah Penubuhan Orkestra Simfoni Kebangsaan Malaysia. Kuala Lumpur. <http://www.istanabudaya.gov.my> (dilayari pada 24 Disember 2018).
- Istana Budaya 2020. Kadar Sewaan Panggung Istana Budaya. <http://www.istanabudaya.gov.my> (dilayari pada 10 Mei 2020).
- Jabatan Perdana Menteri. 1999. Teks Ucapan YAB Perdana Menteri. Kuala Lumpur.
- Jabatan Perdana Menteri. 1999. Senarai Menteri Kabinet 1999. Kuala Lumpur.
- Jabatan Perdana Menteri. 2004. Senarai Menteri Kabinet 2004. Putrajaya.
- Jabatan Perdana Menteri. 2008. Senarai Menteri Kabinet 2008. Putrajaya.
- Jabatan Perdana Menteri. 2009. Senarai Menteri Kabinet 2009. Putrajaya.
- Jabatan Perdana Menteri. 2013. Senarai Menteri Kabinet 2013. Putrajaya.
- Jabatan Perdana Menteri. 2018. Senarai Menteri Kabinet 2018. Putrajaya.
- Kosmo. 2008. Faizal Shahrani: Motif AF6 di Istana Budaya. <https://simplysiti.wordpress> (dilayari pada 30 Mac 2021).
- Kosmo. 2009. Penari Lelaki Tidak Berbaju di Istana Budaya. <http://www.amyikram.com/2009/07> (dilayari pada 30 Mac 2021).

- Laporan Rancangan Malaysia Ke-6.1995. Kuala Lumpur.
- Laporan Tahunan KKKW. 2004. Putrajaya.
- Laporan Tahunan KPKW.2008. Putrajaya.
- Laporan Tahunan KPK. 2013. Putrajaya.
- Laporan Tahunan KPK. 2015. Putrajaya.
- Laporan Tahunan KPSB. 2018. Putrajaya.
- Laporan Tahunan IB. 2005. Kuala Lumpur.
- Laporan Perjawatan IB. 2010.. Kuala Lumpur.
- Laporan Pemasaran IB 2017. Kuala Lumpur.
- Laporan Unit Sumber Manusia IB.2017. Kuala Lumpur.
- Laporan Produksi IB. 2019.Kuala Lumpur.
- Mstar. 2013. Wahiduzzaman: KLIMF 2012 Ketengahkan Pemuzik Bebas(dilayari pada 30 Mac 2021).
- Mstar. 2013. Mohd Al-Aayum: Istana Budaya Terpaksa Bersikap Pilih Kasih Susun Program 2014.<https://www.mstar.com.my/spotlight/hiburan>(dilayari pada 30 Mac 2021).
- Mod Zaky Din dan Badrul Zaman Abdul Jalil,1997. *Seni Pentas Satu Dekad Himpunan Poster 1987-1997 Panggung Negara*. Kuala Lumpur: Panggung Negara.
- Muhamad Izzat Mohd Ridzwan.2016. Perhubungan Awam Pementasan Teater Traditional Mek Mulung Di Istana Budaya. *Tesis Sarjana*. Universiti Teknologi Mara.
- Nur Affah V. Abdullah. 1997. Welcoming Nora and Hedda To Malaysia Theatre. Tesis Sarjana. Graduate School of Syracuse University.
- Suhaimi Abdul Rahim. 2018. Pengurusan Kostum Di Istana Budaya. Tesis Sarjana. Bangi: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Suhaimi Abdul Rahim & Nur Affah Vanitha. 2018. Kerangka Analisis Kajian Pengurusan Kostum Di Istana Budaya. Bangi. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Taylor.F.W. 1919. *The Principles of Scientific Management*. New York. Harper & Brothers Publishers.



*Suhaimi Abdul Rahim dan Nur Afifah Vanitha Abdullah*

Tengku Alaudin Tengku Abdul Majid. 1999. Buku Program Muzika Keris Sang Puteri. Kuala Lumpur: Istana Budaya.

Utusan Malaysia. 2003. Khalid Salleh: Ada teater tidak layak dipentaskan di IB. <http://lib.perdana.org.my> (dilayari pada 30 Mac 2021).

Weber Max. 1947. *From Max Weber: Essays in Sociology. Edited by H.H. Gerth and C. Wright Mills.* New York. Oxford University Press.

Zaiton Ismail. 2002. Pengurusan Seni Persembahan di Istana Budaya. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Malaya.

### **Nota Biografi**

Suhaimi Bin Abdul Rahim memperolehi Ijazah Sarjana Sastera Pengurusan Seni Persembahan di FSSK, UKM pada tahun 2018. Beliau berkhidmat di IB dari 2007 hingga 2016 sebagai Penolong Pengarah (Pengurusan Teater). Kini bertugas sebagai Timbalan Pengarah di JKKN, Negeri Sembilan.

Nur Afifah Vanitha binti Abdullah bertugas sebagai Pensyarah Kanan di FSSK, UKM sejak tahun 2015. Bidang pengkhususan beliau adalah Drama dan Teater. Selain meneliti dan mendokumentasi ilmu tentang seni persembahan, Nur Afifah juga turut meneliti filem Melayu.