

SEJARAH ORKESTRA SIMFONI KEBANGSAAN DAN BAGAIMANA PENGURUSANNYA MENGADAPTASI PERUBAHAN

Bahizal Abu Bakar

Fakulti Muzik dan Seni Persembahan, Universiti Pendidikan Sultan Idris Tanjung Malim, Perak

Abstract: The National Symphony Orchestra (NSO) has a long history that is directly related to the development of the nation's music industry. It began when a paper was presented at the National Cultural Congress in 1971 whereby a resolution was made to establish the NSO. Further to this resolution, a long-term development program was started to train local musicians in preparation for the establishment of the NSO. The program included the establishment of the Angkatan Muzika Seni Kuala Lumpur (ATMA), music training classes, the organization of national music camps, the ASEAN music camps, participation in ASIA music camps and the subsequent establishment of the Young Symphony Orchestra (1983). The development program continued until 1989, where 17 full-time musicians were appointed by the Ministry of Culture, Arts, and Tourism then. However, the formal establishment of the NSO was only made on August 28, 1993. Since its establishment, the NSO has successfully formed and advanced the nation's music industry, especially in terms of the development of local musicians, composers, and music arrangers through a series of the NSO concerts and music activities performed actively until 2003. A significant decrease was observed from the number of concerts and activities thereafter. This exploratory survey is conducted through fieldwork using a qualitative method to study a situation or an individual's perception to obtain detailed information. This study aims to examine the problems encountered by the NSO, particularly during the planning stage using the "Strategy Change Cycle" model by Bryson. The Significance results of the study, reveal how NSO management can adapt to the changes in the surroundings to still be relevant.

Kata Kunci: *Arts Management, Orchestra Management, National Symphony Orchestra, Strategic Planning, Malaysia Symphony Music History.*

LATAR BELAKANG OSK

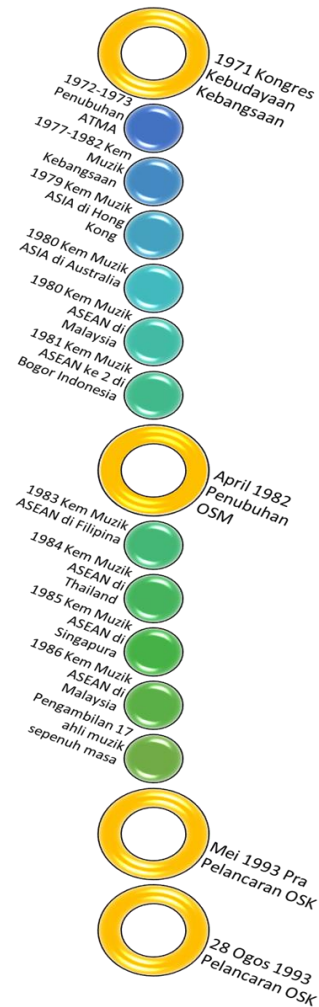
Idea penubuhan sebuah orkestra simfoni tercetus daripada kertas kerja yang dibentangkan dalam seminar muzik, Kongres Kebudayaan Kebangsaan 1971 di Universiti Malaya. Semasa seminar tersebut satu kertas kerja bertajuk Muzik Malaysia Jenis Berat (Seriosa) Dan Kedudukannya Dalam Masyarakat Malaysia Baharu telah dibentangkan yang antara lain telah mencadangkan supaya tiga langkah diambil bagi memperkenalkan muzik jenis seriosa (klasikal) ini. Tiga langkah yang dicadangkan ialah pertama membuat kajian berkenaan bentuk muzik klasikal yang sesuai dengan masyarakat Malaysia, kedua mewujudkan kemudahan pembelajaran bagi mempelajari muzik klasikal dan ketiga melaksanakan program galakan supaya lebih ramai dapat terlibat di dalam muzik ini.

Bertitik tolak daripada kertas yang dibentangkan dalam seminar muzik di Kongres Kebudayaan Kebangsaan tersebut, satu resolusi telah diambil untuk menubuhkan OSK. Dengan keputusan tersebut Kementerian Kebudayaan Belia dan Sukan (KKBS) pada ketika itu telah mengambil inisiatif melaksanakan satu program pembangunan muzik jangka panjang sebagai usaha merealisasikan penubuhan OSK yang mana pada tahun 1972 (1973?) Angkatan Seni Muzika Kuala Lumpur (ATMA) telah ditubuhkan dengan dianggotai oleh enam puluh pemuzik di bawah penyeliaan dan pengurusan Ghadas Mohd Ariff seorang pegawai kebudayaan di KKBS. Melalui ATMA pemuzik amatir tempatan mula di latih oleh Abdul Fatah Karim secara intensif untuk memainkan muzik berbentuk simfoni. Dari tahun 1974 KKBS telah menganjurkan kelas-kelas muzik dan latihan orkestra sehinggalah tahun 1976 kem-kem muzik pula mula dianjurkan membawa kepada terbentuknya kumpulan orkestra kecil yang menjalani latihan secara mingguan di Kompleks Budaya Negara. Selepas itu program pembangunan muzik dilakukan secara lebih

Corresponding Author: Bahizal Abu Bakar, Fakulti Muzik dan Seni Persembahan Universiti Pendidikan Sultan Idris Tanjung Malim, Perak, email: bahizalalpha@gmail.com

intensif seperti pelaksanaan kem muzik kebangsaan dari 1977-1982, penganjuran kem muzik ASEAN yang pertama di Malaysia pada tahun 1980, penglibatan pemuzik tempatan dalam kem muzik Asia 1979 di Hong Kong dan 1980 di Australia serta kem muzik ASEAN kedua pada Januari 1981 di Bogor Indonesia. Setelah program pembangunan muzik jangka panjang ini berjaya menghasilkan pemuzik yang diperlukan, Orkestra Simfoni Muda (OSM) telah ditubuhkan pada April 1982 yang seterusnya telah dilancarkan secara rasmi pada 4 Mac 1983. Bagaimanapun kem muzik ASEAN diteruskan setiap tahun mengikut giliran negara yang menganggotainya iaitu Indonesia (1981), Filipina (1983), Thailand (1984), Singapura (1985) dan Malaysia (1980, 1986).

Pada tahun 1989, Kementerian Kebudayaan Kesenian dan Pelancongan telah mengambil seramai 17 orang ahli muzik profesional sepenuh masa sebagai asas kepada penubuhan OSK dan pada tahun 1992 kesemua operasi dan aktiviti diletakkan di bawah pengurusan Kompleks Budaya Negara (KBN). Pada Mac 1993 satu kertas cadangan telah dikemukakan kepada KKKP untuk menubuhkan OSK. Namun, hanya pada 20 Mei 1993, OSK telah berjaya mengadakan konsert pra pelancarannya di bawah pimpinan konduktor, Takahisa Ota. Tidak lama selepas itu, OSK telah dilancarkan dengan rasminya oleh Menteri Kebudayaan Kesenian dan Pelancongan Malaysia pada 28 Ogos 1993 di bawah pimpinan konduktor, Teruaki Ogura. Pada masa yang sama cawangan muzik telah ditubuhkan di bawah Panggung Negara dengan diketuai oleh seorang pegawai kebudayaan gred B2 dan B3 serta dibantu oleh seorang ahli muzik gred B5.



Rajah 1: Rentetan peristiwa ke arah penubuhan OSK:

Selepas pelancarannya, OSK terus mendapat kerjasama erat serta sokongan daripada pelbagai pihak di antaranya kedutaan asing, badan-badan bukan kerajaan (NGO) di Kuala Lumpur serta mendapat tajaan daripada beberapa buah syarikat korporat. Pada masa yang sama, kerajaan Jepun juga telah mendermakan sebahagian besar alat-alat muzik untuk digunakan demi pembangunan OSK. Pada tahun 1999, kesemua operasi dan aktiviti kesenian OSK telah berpindah ke Panggung Negara (sekarang dikenali sebagai Istana Budaya) dan ianya telah diletakkan di bawah Unit Muzik Cawangan Produksi di Panggung Negara. Kini, OSK di anggotai oleh 45 orang ahli muzik profesional sepenuh masa.

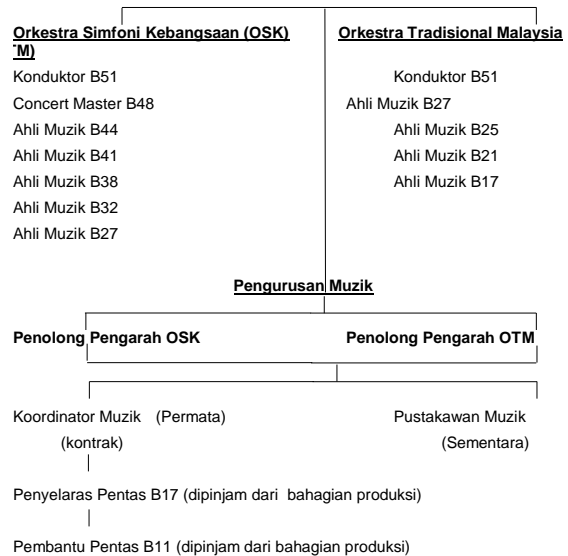
STRUKTUR ORGANISASI ISTANA BUDAYA DAN OSK

Menurut Abdul Shukor Abdullah [1], organisasi telah muncul sebagai fenomena penting dalam dunia moden. Pastreich [2] pula berpendapat, untuk menyelaras ahli muzik dari segi pentadbiran am, perancangan aktiviti dan latihan, sesebuah orkestra perlu memiliki unit atau bahagian khusus dalam menumpukan kepada hal-hal yang berkaitan dengan pengurusan. Setiap orkestra mempunyai struktur organisasi pengurusan dan jumlah kakitangan yang bergantung kepada keperluan. Kebiasaan bagi struktur organisasi sesebuah orkestra di Amerika Syarikat, orkestra tersebut perlu mempunyai lembaga pengarah, pengurus orkestra, pustakawan muzik serta kakitangan bawahan yang melaksanakan pentadbiran, kewangan, pengurusan konsert, pemasaran, program pembangunan muzik dan pengurusan panggung sekiranya orkestra ini mempunyai dewan konsert (concert hall) tersendiri.

Berbeza pula dengan struktur organisasi ahli muzik yang terdiri daripada konduktor atau pengarah muzik, Concert Master (pemuzik yang paling utama dalam orkestra dan juga berada di kedudukan violin pertama), principal atau section leader (ketua bagi setiap alat muzik) dan pemuzik tutti (pemuzik biasa).

Seterusnya dalam penulisan Fogel [3], menyatakan bahawa jika lebih kecil saiz sesebuah orkestra itu (jumlah pemuzik), maka lebih kecil struktur organisasi pengurusannya yang mana seorang individu akan melaksanakan lebih daripada satu tanggungjawab pada satu-satu masa. Bagaimanapun struktur organisasi OSK berkait rapat dengan struktur organisasi Istana Budaya yang mana kakitangan pengurusan OSK juga berkhidmat secara guna sama dengan bahagian-bahagian lain di Istana Budaya. Penerangan mengenai struktur organisasi Istana Budaya dan OSK adalah seperti di bawah:

Istana Budaya diketuai oleh seorang ketua pengarah dengan dibantu oleh dua Timbalan yang menjaga hal operasi (TKPO) dan Artistik (TKPA). Terdapat tiga bahagian di bawah penyeliaan TKPO iaitu Khidmat Pengurusan, Teknikal dan Pemasaran. Manakala di TKPA pula menyelia bahagian produksi, seni reka, OSK dan Orkestra Tradisional Malaysia (OTM).



Rajah 2: Carta Organisasi Bahagian Muzik Istana Budaya

PENGURUSAN OSK

Menurut Hatta Azad Khan [4] sebuah panggung pentas seperti juga sebuah pasar raya atau sebuah pusat pendidikan, tidak dijaga hanya juruteknik. Ia memerlukan seorang pengurus yang melihat premis itu secara menyeluruh baik dari segi fizikal serta pengisiannya. Fungsi asas pengurusan menurut Sabri Hussin, Raida Abu Bakar, Mohd Radzuan B. Rahid dan Ruhana Busu [5] pula adalah merancang, mengatur (pengorganisasian, memimpin dan mengawal (mengawasi). Pengurusan OSK sejak penubuhannya adalah dibawah struktur organisasi Panggung Negara yang kini dikenali sebagai Istana Budaya di bawah kendalian cawangan muzik.

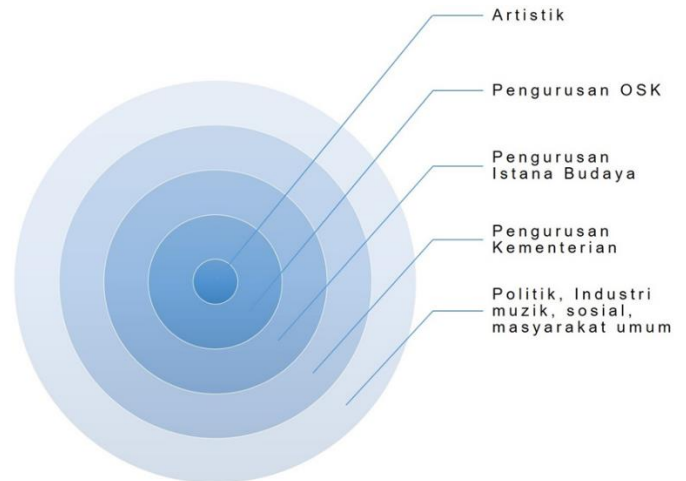
Pada awal penubuhan OSK 17 jawatan pemuzik telah diwujudkan sebagai teras kepada OSK. Pada tahun 1992 selepas pelancaran OSK berjaya dilaksanakan, sejumlah 72 jawatan pemuzik di berbagai gred telah diluluskan bagi melengkapkan sebuah orkestra simfoni. Bagaimanapun daripada 72 jawatan tersebut, hanya 2 jawatan diperuntukkan khusus untuk pengurusan iaitu penolong pengarah muzik OSK dan penolong pengarah muzik tradisional bergred B3 (B41). Manakala pengarah muzik pula bergred jawatan B2 (B48). Selaras dengan pelancaran Istana Budaya pada tahun 1999, seterusnya penambahbaikan telah dilakukan pada tahun berikutnya apabila jawatan pengarah muzik telah dinaikkan menjadi gred B51 dan berbagai peringkat jawatan diwujudkan untuk memenuhi keperluan perjawatan pemuzik.

Sejak penubuhan OSK fokus lebih diberikan terhadap pengembangan struktur organisasi pemuzik orkestra sahaja. Pengurusan orkestra telah dipertanggungjawabkan sepenuhnya kepada dua penolong pengarah muzik [6]. Sejak itu jumlah kakitangan untuk pengurusan OSK tidak pernah berubah. Ini mungkin disebabkan oleh OSK yang telah diletakkan di bawah salah satu cabang struktur organisasi Istana Budaya, yang mana hal-hal pentadbiran am, sumber manusia, pemasaran dan perhubungan awam, produksi dan krew pentas, keperluan teknikal, kewangan dan sinografi untuk OSK akan bergantung sepenuhnya kepada kakitangan daripada bahagian lain di Istana Budaya. Walaupun OSK menggunakan khidmat kakitangan Istana Budaya secara guna sama dalam hal pentadbiran dan produksi persembahan, OSK tidak mempunyai satu pasukan khusus yang lengkap bagi pengurusan sebuah orkestra profesional.

Jawatan khusus seperti pengurus orkestra, pustakawan muzik, pengurus pentas orkestra, pengurus program jangkauan tidak wujud di dalam carta organisasi OSK dan Istana Budaya (Panggung Negara). Manakala dua jawatan penolong pengarah yang ada di struktur organisasi OSK adalah daripada skim pegawai kebudayaan yang mana kebiasaannya latar belakang pegawai kebudayaan ini adalah berbagai dan ada kemungkinan yang dihantar untuk menjawat jawatan penolong pengarah di OSK tidak pernah terlibat bermain di dalam sebuah orkestra simfoni. Ini menyebabkan pengurusan OSK tidak dapat dilakukan dengan teratur dan profesional mengikut sistem yang telah sedia ada di luar negara. Oleh itu bagi melancarkan pengurusan OSK, secara dalaman dua pemuzik telah diubah tanggungjawab untuk menjadi pengurus orkestra dan pustakawan muzik. Kini penolong pengarah OSK yang dilantik merupakan seorang graduan Ijazah Sarjana Muda Muzik yang pernah bermain di dalam sebuah orkestra simfoni. Namun jawatan pustakawan muzik masih belum wujud di OSK yang mana pengurusan skor muzik diuruskan oleh seorang kakitangan sementara.

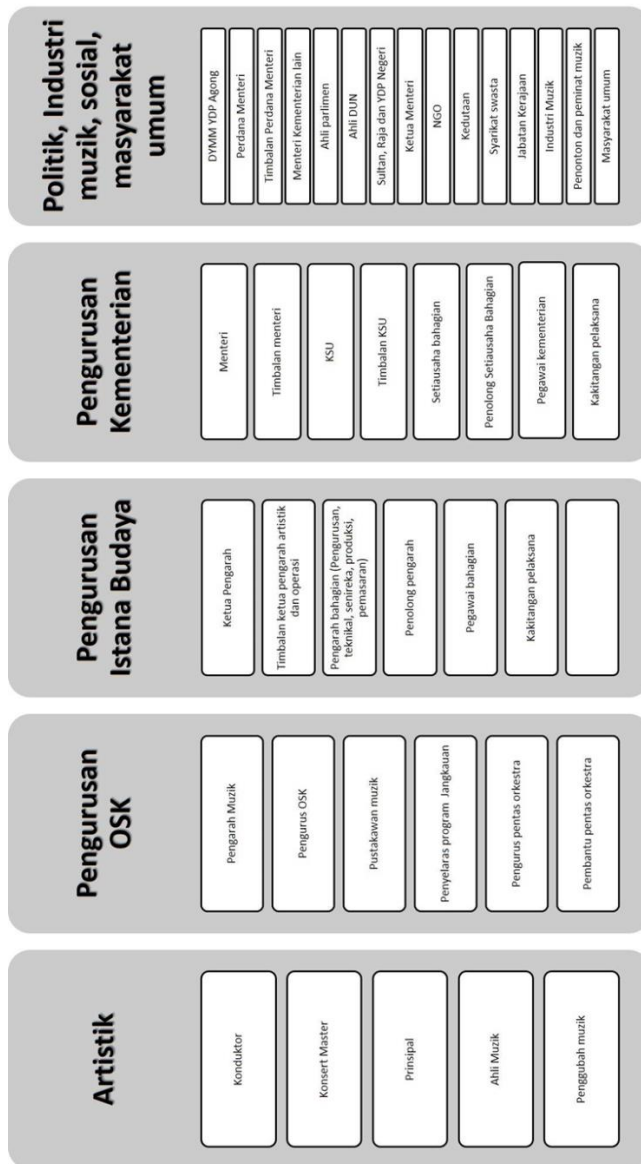
Bagi melihat kesesuaian struktur organisasi pengurusan OSK tinjauan telah dilakukan terhadap struktur organisasi orkestra yang mempunyai fungsi serupa iaitu di Orkestra Filharmonik Petronas (MPO). Di dapati orkestra ini mempunyai satu pasukan khusus untuk pengurusan orkestra yang berbeza daripada struktur organisasi pengurusan panggung iaitu di Dewan Filharmonik Petronas (DFP). Pasukan pengurusan MPO terdiri daripada seorang Chief Executive Officer, General Manager, Artistic Administration, tiga orang kakitangan Orchestra Management, 3 orang kakitangan Music Library, dua kakitangan Education & Outreach dan dua kakitangan Malaysian Philharmonic Youth Orchestra. Melalui perbandingan struktur organisasi

orkestra ini dapat dilihat bahawa OSK bergerak dengan serba kekurangan kakitangan pengurusan yang khusus untuk orkestra.



Rajah 3: Ekosistem pengurusan OSK

Rajah 3 menerangkan ekosistem pengurusan OSK yang memberi kesan secara langsung terhadap perancangan OSK. Persekitaran pengurusan OSK yang berlapis-lapis turut mempengaruhi setiap tindakan, keputusan dan hala tuju yang ditetapkan oleh pengurusan OSK yang akhirnya akan diterjemahkan melalui persembahan dan aktiviti yang dilaksanakan oleh OSK. Berikut pula senarai individu yang berkaitan dengan setiap peringkat ekosistem OSK;



Rajah 4: Senarai individu dalam ekosistem pengurusan OSK

CIRI ORKESTRA BERMUTU TINGGI

Menurut Mustafa Fuzer Nawi [7], Terdapat lima perkara utama yang perlu dinilai bagi menentukan sesebuah orkestra simfoni yang bermutu tinggi iaitu konduktor, pemuzik, repertoir, pengurusan dan dewan persembahan. Terdapat tiga kategori konduktor iaitu principal conductor merangkap penasihat artistik, resident conductor merangkap penolong konduktor dan associate conductor yang tugasnya menentukan program baru, lagu-lagu tempatan cara simfoni, muzik moden dan sebagainya. Sebuah orkestra yang diiktiraf peringkat antarabangsa lazimnya diterajui oleh seorang konduktor yang terkenal dalam muzik dan mempunyai pengalaman

yang luas dalam muzik klasikal serta mempunyai kelulusan muzik yang tinggi.

Konduktor bertanggungjawab menentukan hala tuju artistik orkestra dan merangka program yang akan diadakan dibantu oleh penolong konduktor dan *associate conductor*. Pengarah muzik dan penasihat artistik pula merupakan personel yang sama. Kakitangan artistik sebuah orkestra simfoni biasanya dipilih melalui sesi ujibakat terbuka untuk mencari bakat yang mempunyai mutu permainan yang bakal menentukan taraf sesebuah orkestra itu. Menurut Mustafa Fuzer Nawi [7] untuk mencapai tahap orkestra bertaraf dunia, hanya pemuzik yang berkelayakan atau yang setaraf dengan conservatoire sahaja layak dipilih untuk menganggotai orkestra. Sesebuah orkestra itu biasanya akan mengadakan ujibakat di setiap tahun mengikut keperluan. Pelapis pemuzik orkestra dibentuk melalui pusat pengajian tinggi yang menawarkan kursus muzik yang menjurus dan khusus dalam bidang muzik klasik seperti yang di tawarkan oleh pusat pengajian tinggi di luar negara misalnya seperti Royal School of Music, London, Paris Conservatorium, Juilliard School of Music, New York, Moscow Conservatorium of Music, Vienna School of Music, Austria dan yang terdekat Yong Siew Toh Conservatory of Music, Singapura.

Muzik yang dimainkan atau repertoir akan menentukan taraf dan identiti sesebuah orkestra. Sebuah orkestra simfoni tidak semestinya hanya memainkan lagu-lagu klasik, tetapi dapat mempelbagaikannya untuk menarik-minat penonton dari classical era hinggalah twentieth century music. Di samping itu ada juga orkestra yang mempelopori muzik pop dan rock, tetapi tidaklah selalu, kerana jika selalu berbuat demikian boleh menyebabkan sesebuah orkestra simfoni kehilangan identitinya. Selain membuat persembahan, pemilihan kakitangan pengurusan organisasinya pula mestilah juga perlu setara dengan amalan orkestra antarabangsa iaitu mereka yang dipilih perlu mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas di dalam bidang muzik terutama muzik klasikal. Dalam hal ini ada dua bahagian yang seharusnya satu tetapi mempunyai fungsi yang berasingan iaitu pengurusan orkestra dan pengurusan panggung atau concert hall.

Pengurusan orkestra termasuklah ketua pengarah eksekutif, pengurus orkestra dan timbalan, penyelaras orkestra, pustakawan dan timbalan, serta pegawai pembangunan dan timbalannya. Pengurusan panggung atau concert hall itu pula terdiri daripada ketua pengarah eksekutif, pengarah pemasaran dan perhubungan awam serta timbalannya, balai tiket (box office), bahagian kewangan dan sumber manusia, produksi serta aspek teknikal dan sebagainya. Sebuah persembahan orkestra yang baik juga memerlukan sebuah dewan khusus

(concert hall) untuk mengadakan seberapa banyak persembahan sama ada pada setiap hujung minggu atau bulan selain merangka program pembangunan muzik tanpa sebarang halangan.

PERSEMBAHAN YANG PERNAH DIGERAKKAN OLEH OSK

Penglibatan OSK juga termasuk di dalam berbagai-bagai bentuk persembahan tempatan dan antarabangsa seperti Konsert Klasikal OSK (Beethoven 9th, Mozart, Tchaikovsky, Dvorak dan banyak lagi, Opera Tosca, Turandot, Carmen, "M" the Opera . Operetta (Merry Widow) Musical Sound of Music, International Piano Festival selama 10 tahun berturut-turut, Konsert Pop (Irama Tanah Pusaka I dan II, Melodi Emas - Ahmad Nawab I & II, Tribute to P. Ramlee, Salam akhir Untukmu Sudir-Siti Nurhaliza, Konsert Bahtera Merdeka – Ahmad Jais, Aku Penghibur-Jamal Abdillah dan lain-lain persembahan di luar negara antaranya di Orchestra Week (Tokyo dan Osaka) Jepun dan persembahan di Esplanade, Singapura. Ini menunjukkan bahawa OSK begitu versatil dan diiktiraf di peringkat nasional dan antarabangsa.

KEKURANGAN TENAGA MAHIR

OSK ketika ini bukan sahaja kekurangan tenaga kerja yang berpengalaman di bahagian pengurusan orkestra tetapi juga ahli muzik tempatan yang telah mencapai tahap yang diperlukan. Hampir separuh daripada jawatan ahli muzik yang ada di OSK masih belum dapat diisi walaupun ujibakat diadakan di setiap tahun. Sesi ujibakat yang dilakukan di seluruh negara sebelum ini menyaksikan kebanyakan yang memohon untuk menjadi pemuzik OSK tidak menepati syarat yang diperlukan dan boleh dikatakan kebanyakannya gagal dalam ujibakat tersebut.

Sering juga yang hadir tidak memahami keperluan alat muzik di dalam sebuah orkestra simfoni. Alat muzik untuk orkestra simfoni adalah: violin, viola, cello, double bass, flute, oboe, clarinet, bassoon, french horn, trumpet, trombone, tuba, timpani, harp dan western percussion. Hinggakan sewaktu ujibakat ada yang datang membawa gitar. Ini menunjukkan pengetahuan muzik orkestra simfoni di kalangan pemuzik sedia ada di negara ini amat lemah. Ada juga yang hadir dengan alat yang diperlukan oleh orkestra simfoni tetapi tidak mencapai tahap yang dikehendaki. Misalnya tidak mampu bermain concerto, tidak ada pengalaman bermain di dalam orkestra simfoni dan lemah membaca notasi yang diberikan semasa ujibakat. Berkemungkinan masalah ini berpunca daripada kelemahan sistem pembelajaran di IPT atau kelemahan guru serta

kekurangan pendedahan kepada sistem atau konsep simfoni orkestra itu sendiri.

PROGRAM PEMBANGUNAN AHLI MUZIK ORKESTRA REMAJA

Perlu juga dilihat dari sudut pembangunan muzik orkestra di peringkat awal lagi. Walaupun ada beberapa IPT tempatan yang menawarkan kursus bidang muzik, namun graduan yang dihasilkan tidak menepati mutu ahli muzik yang diperlukan oleh sebuah orkestra simfoni. Kursus- kursus muzik yang ditawarkan tidak ada yang menjurus khas kepada pembentukan atau menghasilkan graduan yang mampu bermain untuk orkestra simfoni, malah tidak ada sebuah universiti tempatan pun yang menawarkan kursus muzik yang mempunyai orkestra simfoni yang lengkap dengan alat-alat simfoni termasuk pengurusannya.

Kebanyakan orkestra di bandar- bandar besar seperti Berlin Philharmonic Orchestra, London Symphony Orchestra, Sydney Symphony Orchestra, Tokyo Symphony Orchestra dan New York Philharmonic Orchestra, berkerjasama dengan IPT muzik yang berhampiran. Sebahagian pemuzik dari orkestra ini dilantik sebagai tenaga pengajar di pusat pengajian tinggi tersebut dan setelah tamat pengajian, graduan pusat pengajian yang berkelayakan akan diserapkan pula ke orkestra berkaitan. Walaupun program pembangunan pemuzik remaja tempatan untuk orkestra semakin bertambah, namun program ini hanya bersifat pendedahan dan sebagai satu saluran remaja untuk mengisi masa lapang dan bukan bertujuan untuk terus terlibat di dalam orkestra secara serius dan profesional.

Ketika ini, program pembangunan ahli muzik orkestra di peringkat remaja giat dilakukan oleh agensi kerajaan dan swasta serta beberapa institut pengajian tinggi awam (IPTA) dan swasta (IPTS), contohnya program Pusat Pemuzik Muda (PPM) , Permata Seni Muzik (PSM), Orkestra Simfoni Remaja (OSR) di Istana Budaya, Malaysian Philharmonic Youth Orchestra (MPYO) di Dewan Filharmonik Petronas termasuk di IPTA dengan kewujudan Orkestra UiTM, Orkestra UKM dan Orkestra UM.

Selain itu, di peringkat sekolah pula, sekolah-sekolah berasrama penuh (SBP) kini dilihat telah pun mempunyai wind orchestra masing-masing. Ini adalah kerana sejak 1997 lagi, Kementerian Pelajaran telah mengadakan pertandingan Wind Orchestra SBP pada setiap tahun. Penubuhan orkestra-orkestra ini jelas menunjukkan bahawa orkestra telah menjadi salah satu elemen yang penting dalam pembangunan modal insan negara.

PERANAN OSK DALAM MEMBANGUNKAN INDUSTRI MUZIK TEMPATAN

Menurut Mustafa Fuzer Nawi [7] Peranan OSK untuk industri muzik tempatan adalah seperti serampang dua mata iaitu dengan menyokong identiti nasional dan juga mempelopori muzik klasik. OSK boleh memainkan lagu-lagu klasik dengan baik dan bertaraf antarabangsa, OSK juga mempunyai peranan untuk mempelopori lagu-lagu tempatan dan juga tradisional ke peringkat yang lebih tinggi. OSK pernah membuat persembahan di ASIA Orchestra Week di Tokyo dan Osaka 2004, repertoire OSK adalah Rachmaninov (1873-1943) Piano Concerto No. 2 in C minor opus 18 bersama Muzaffar Abdullah sebagai pemain piano solo, Tchaikowsky Symphony No. 5 in E minor opus 64, MOHRAM dengan lagu Sakti Mohram dan encore (lagu tambahan) pula Di manakan Ku Can Ganti. Semasa konsert ini, OSK telah mendapat sambutan di luar dugaan. MOHRAM keluar untuk curtain call sebanyak lebih enam kali dan konduktor keluar untuk curtain call sebanyak lapan kali.

OSK amat penting bagi menjana industri muzik Malaysia. Pemuzik OSK sentiasa mendapat tempat di persada muzik Malaysia seperti di RTM, Anugerah AIM, Anugerah Muzik Berita Harian, anugerah Juara Lagu dan yang lain-lain. Oleh kerana OSK mempunyai keupayaan memainkan lagu klasikal maka program bertaraf antarabangsa seperti Musical Merry Widow, Sound of Music, Ballet The Nut Cracker dan program Opera (Tosca, Turandot, Carmen dan "M" the Opera) dapat dijayakan di Malaysia.

GUBAHAN MUZIK TEMPATAN BERBENTUK SIMFONI

Kurangnya gubahan muzik tempatan untuk orkestra simfoni seperti concerto, simfoni, musical dan opera yang benar-benar bermutu untuk diperdengarkan menyebabkan sukar untuk mendapat peluang diketengahkan ke peringkat antarabangsa. Walaupun telah ada penggubah berbakat dan berpendidikan tinggi mencipta karya yang boleh dimainkan oleh simfoni orkestra, namun jumlahnya amatlah kecil. Kebanyakan yang dicipta adalah gubahan muzik orkestra pop untuk jamuan makan malam dan perasmian sebagai persembahan hiburan dan bukannya sebuah konsert serius yang memerlukan kepakaran tinggi konduktor dan pemuzik untuk menterjemah gubahan muzik tersebut.

Gubahan muzik popular semasa tidak boleh dibandingkan dengan karya penggubah terkenal di zaman kegemilangan muzik klasikal seperti Bach, Beethoven, Mozart, Brahms dan Tchaikowsky yang

menulis untuk sebuah persembahan khas orkestra simfoni seperti yang berbentuk concerto, simfoni dan opera. Hinggakan hasil karya-karya seperti jenis concerto, simfoni dan opera yang ditulis oleh komposer terkemuka ini masih dimainkan oleh orkestra terkemuka di seluruh dunia hingga ke hari ini. Karya komposer terkenal antarabangsa ini masih segar serta menjadi garis ukur bagi keupayaan sesebuah orkestra simfoni untuk diiktiraf telah mencapai taraf antarabangsa. OSK bukan sahaja perlu memainkan peranan penting memartabatkan muzik Malaysia, tetapi mestilah selari dengan repertoire simfoni orkestra di merata dunia. Oleh itu, kekerapan OSK untuk memainkan repertoire klasikal perlu bagi menjamin dan menentukan arah tuju OSK. Untuk bermain gubahan muzik klasikal, seseorang pemuzik itu perlu benar-benar cekap dan mahir dari berbagai aspek teknikal dan interpretasi muzik untuk diiktiraf sebagai telah berjaya memainkan sebuah repertoire tersebut. Yang mana untuk mencapai tahap permainan muzik bertaraf antarabangsa, seseorang pemuzik orkestra klasikal perlu berlatih dalam jangka waktu yang lama dengan sistem latihan khusus tertentu yang telah sedia wujud.

Pemuzik ini juga perlu dilatih oleh seseorang pemuzik orkestra simfoni yang juga telah mempunyai taraf permainan tertentu. Bagi pemuzik yang telah diiktiraf kebiasaannya beliau telah dilatih untuk bermain alat muzik sejak dari usia awal persekolahan sehinggalah boleh diterima masuk dalam sesebuah orkestra simfoni. Skil tinggi bagi seorang pemuzik orkestra klasikal diperlukan oleh kerana gubahan muzik klasikal ditulis dengan amat teliti serta gubahan penggubah terkenal biasanya akan menggunakan keseluruhan potensi yang ada di dalam sesebuah alat muzik orkestra. Oleh itu pemuzik orkestra klasikal perlu berkemahiran tinggi untuk bermain gubahan sebegini. Gubahan muzik orkestra klasikal kebiasaannya ditulis dan disiapkan dalam jangka waktu yang lama. Ada yang hingga mengambil masa lebih 10 tahun untuk disiapkan seperti karya Brahms (Symphony No. 1 in C minor, Op. 68) yang mengambil masa selama 21 tahun (1855 to 1876) untuk lengkap sepenuhnya.

Berbeza dengan gubahan muzik popular yang mana gubahan muzik sebegini boleh disiapkan dalam jangka waktu yang singkat serta ditulis supaya pemuzik dapat memainkannya dalam jangka waktu pendek tanpa memerlukan latihan intensif. Oleh itu gubahan muzik lagu popular semasa kebiasaannya lebih mudah untuk dimainkan berbanding gubahan muzik klasikal.

Namun dengan kewujudan OSK yang mampu bermain muzik klasikal dengan baik, secara tidak langsung akan juga dapat memberi kesan terhadap muzik tempatan yang mana muzik asli dan pop akhirnya tidak lagi hanya dimainkan di dalam kumpulan kecil sahaja, malah boleh

di simfonikan juga. Melalui OSK repertoire tempatan berpeluang diperkenalkan di peringkat antarabangsa. Selain itu OSK membolehkan pencipta dan penggubah muzik menulis dengan lebih baik, kerana tahap permainan pemuzik OSK yang lebih tinggi membolehkan penulisan gubahan muzik yang lebih kreatif dan inovatif.

GUBAHAN MUZIK KLASIKAL OKESTRA SIMFONI TEMPATAN

Percubaan awal untuk menulis gubahan muzik tempatan dalam bentuk simfoni telah dilakukan melalui persembahan oleh Orkestra Radio Malaya (Orkestra RTM) sejak tahun 50-an dan 60-an lagi. Penggubah muzik seperti Alfonso Soliano, Jimmy Boyle, Johari Salleh telah mempelopori gubahan muzik sebegini dalam rancangan radio dan televisyen pada waktu itu. Selepas itu gubahan muzik khusus untuk kumpulan muzik kecil (chamber), kuartet, trio, duet dan juga untuk orkestra penuh berbentuk simfoni, concerto dan muzikal terus ditulis dan dipertontonkan di dalam konsert dan persembahan seiring dengan program pembangunan muzik yang dilakukan oleh KKBS (ATMA, OSM), KKKP (OSK) sama ada gubahan semula lagu-lagu tempatan sedia ada, gubahan lagu baru dan penggunaan alatan muzik tradisional di dalam gubahan muzik orkestra simfoni. Malahan gubahan muzik berbentuk simfoni lagu tempatan turut dipertontonkan semasa pelancaran OSM, pra pelancaran OSK dan juga semasa pelancaran OSK dan juga konsert-konsert OSK selepas penubuhannya.

Gubahan muzik daripada komposer tempatan generasi baru (80an hingga kini) seperti Ramlan Imam, Ruslan Imam, Yazid Zakaria, Ahmad Muriz, Shamsul Zin, Lilian Loo, Leonard Yeap, Saidah Rastam dan Yii Kah Hoe telah dipertontonkan di dalam konsert anjuran OSK sama ada diselitkan di dalam konsert klasikal yang dianjurkan atau konsert khusus muzik tempatan berbentuk simfoni seperti Konsert Tanah Pusaka 1 (2005) dan Tanah Pusaka 2 (2006). Walaupun belum ada lagi gubahan atau karya berbentuk simfoni komposer tempatan yang diiktiraf di peringkat antarabangsa contohnya telah dimainkan oleh orkestra simfoni lain di luar negara namun kewujudan OSK telah memberi impak positif terhadap perkembangan gubahan muzik simfoni tempatan.

PENGURUSAN DAN PERANCANGAN STRATEGIK

Usaha untuk menjadikan sebuah orkestra itu cemerlang serta mampan terhadap perubahan di sekelilingnya sudah semestinya memerlukan perancangan, begitu juga

dengan OSK. Templar [8] menyatakan bahawa di dalam pengurusan adalah penting untuk sentiasa sedar dengan apa yang dilakukan dengan mempunyai perancangan jangka panjang dan pendek. Menurut Karen [9] untuk memperoleh kejayaan secara jangka panjang, perlu memilih perlumbaan yang berbeza yang dinamakan strategi dan strategi ini penting untuk bersaing dengan cara yang berbeza.

Terdapat takrifan berbeza terhadap lingkungan istilah yang berkaitan dengan strategi, perancangan, pengurusan, pengurusan strategik dan perancangan strategik. Menurut Mohamad dan Muhamad [10] Istilah strategi berasal daripada perkataan Greek iaitu Stratego dan menurut Whitehead [11] strategi bermaksud matlamat sesebuah organisasi dan jalan yang dipilih untuk mencapai matlamat.

Perancangan adalah pendekatan sistematik dengan apa yang sedang dilakukan. [12], manakala Olsen [13] pula berpendapat perancangan merupakan memilih hala tuju syarikat secara sedar dan menetapkan hubungannya dengan persekitaran yang dinamik. Davidoff dan Reiner [14] pula menyatakan bahawa perancangan adalah proses menentukan tindakan yang sesuai untuk masa depan melalui turutan pilihan yang boleh dilaksanakan. Mohd Idris [15] juga menyatakan bahawa perancangan dan pengurusan strategi ialah usaha untuk mencapai matlamat yang luhur dan unggul sama ada ianya matlamat diri, matlamat organisasi mahu pun matlamat negara.

Definisi pengurusan strategik pula adalah pelbagai, berbeza mengikut takrifan dan kesusasteraan pengurusan. Mohd Khairudin Hashim [16] menyatakan bahawa pengurusan strategik adalah proses keusahawanan yang mencapai objektif melalui formulasi dan pelaksanaan strategi yang efektif dengan menggunakan maklumat dalaman serta luaran berdasarkan keupayaan dan persekitaran. Seterusnya Mohd Hizam Hanafiah dan Abdullah Sanusi Othman [17] pula mentakrifkan pengurusan strategik sebagai satu seni dan sains untuk membentuk, melaksana dan menilai keputusan fungsian pelbagai silang yang membolehkan organisasi mencapai objektifnya. Manakala kumpulan penulis MIM, ITBM [18] pula menyatakan bahawa pengurusan strategik merupakan pengurusan am tentang pengetahuan, kemahiran dan sikap mereka yang membuat keputusan untuk menentukan hala tuju organisasi. Menurut Sellasamy [19] pengurusan strategik memainkan peranan yang penting bagi menterjemah polisi dan perancangan kepada projek dan program tertentu secara proaktif bagi menyesuaikan dengan perubahan persekitaran.

Untuk memahami pengurusan strategik dengan lebih jelas penyelidik telah membuat tinjauan terhadap model pengurusan strategik yang dicadangkan oleh Bryson [20] dan Wells [21].

Model Bryson mencadangkan bahawa komponen pengurusan strategik terdiri daripada perancangan strategik, perlaksanaannya, fungsi dan langkah-langkah bagi melengkapkan fungsi. Manakala model proses pengurusan strategik Wells pula melibatkan lima peringkat iaitu pra perancangan, perancangan strategik, persediaan dan perlaksanaannya. Melalui dua model ini menunjukkan bahawa perancangan strategik merupakan sebahagian daripada komponen dan proses untuk melaksanakan pengurusan strategik.

Menurut Olsen [13] perancangan strategik adalah pelan tindakan yang menerangkan bagaimana syarikat akan melaksanakan strategi yang dipilih. Perancangan strategik adalah usaha yang berhati-hati dan berdisiplin bagi menghasilkan sesuatu keputusan dan tindakan asas yang boleh membentuk dan memandu organisasi, apa yang dilakukannya dan mengapa ia melakukannya [20]. Menurut Sabri Husin, Raida Abu Bakar, Mohd Radzuan B. Rahid dan Ruhana Busu [5] perancangan strategik adalah perancangan jangka panjang dan menyeluruh untuk mencapai matlamat syarikat. Perancangan strategik juga adalah pendekatan untuk berurusan dengan cabaran yang dihadapi organisasi yang memerlukan pemimpin supaya berhati-hati dan berdisiplin jika ingin menguruskan cabaran yang dihadapi secara efektif.

Perancangan strategik diperlukan bukan sahaja untuk menilai misi dan aktiviti organisasi semasa tetapi juga untuk menentukan hala tuju masa depan sesebuah organisasi. Olsen [13] pula menerangkan bahawa sesuatu kejayaan tidak boleh dicapai secara kebetulan semata-mata tetapi melalui pilihan yang dilakukan. Konsep ini memberi penerangan mengapa perlunya ada hala tuju strategi yang jelas dan perancangan strategik dengan fokus untuk dilaksanakan. Perlu melihat ke masa hadapan serta mereka cipta pelan ke mana sahaja arah yang ingin dituju. Menurut Mohd [15], semua matlamat yang ingin dicapai bukan hanya boleh terus berjaya diperoleh dengan begitu sahaja. Sesuatu tindakan yang memberi tumpuan untuk mencapai sesuatu matlamat memerlukan satu proses yang pasti mengambil masa. Sekiranya pada waktu ini kita tidak merancang dan mengetahui apa yang dilakukan secara strategi, ada kemungkinan generasi selepas ini akan menghadapi masalah yang lebih besar lagi.

Setiap perkhidmatan yang disediakan perlu sentiasa dinilai semula supaya dapat diperbaiki dan dipertingkatkan dari masa ke semasa bersesuaian dengan

situasi masyarakat yang berkembang dengan kompleks pada masa kini. Bryson [20] berpendapat, organisasi yang mahu terus wujud, berkembang dan ingin melakukan usaha penting perlu bertindak balas kepada perubahan di sekelilingnya. Di dalam persekitaran yang dinamik dan mencabar ketika ini, tiada jaminan kepada sesuatu organisasi untuk boleh terus kekal relevan di dalam industri sekiranya tidak peka terhadap perubahan yang sentiasa berlaku di sekelilingnya.

Organisasi seni perlu mampu mengadaptasi kepada perubahan yang berlaku dari banyak sudut keperluan masyarakat jika mahu terus berjaya di dalam pasaran yang kompetitif [22]. Perubahan berlaku dengan pantas di persekitaran organisasi seni ketika ini. Sifatnya bukan sahaja tidak menentu, tetapi juga saling berkait rapat di antara satu sama lain terutamanya dengan kepesatan teknologi masa kini. Penemuan baru, kaedah dan sistem yang lebih cekap dan efisien dalam melakukan sesuatu juga sentiasa berubah setiap hari. Begitu juga dengan kehendak orang ramai.

Keperluan dan kehendak masyarakat juga cepat berubah selari dengan kepesatan teknologi. Oleh itu, organisasi juga perlu mengadaptasi tindakan dan perancangan supaya sentiasa relevan dengan perubahan zaman dan kepesatan perubahan di sekelilingnya. Sama seperti mana-mana perniagaan, organisasi seni juga perlu bekerja di dalam persekitaran yang sentiasa berubah dari luar dan juga dalaman [22].

Peningkatan ketidakpastian dan ke saling bergantung di antara masyarakat dan organisasi yang bukan berasaskan keuntungan memerlukan tindak balas yang lebih cepat di antara keduanya. Pertama organisasi ini perlu berfikir dan belajar secara strategi [20]. Kedua pula perlu menterjemah pengetahuan yang ada kepada strategi yang efektif untuk disesuaikan dengan perubahan yang sentiasa berlaku. Ketiga pula organisasi ini harus mengetahui apakah rasional yang perlu ada untuk menyediakan asas kepada penerapan dan pelaksanaan sesuatu strategi. Keempat organisasi ini perlu mengadakan kesepakatan yang cukup besar dan kuat untuk melaksanakan strategi yang dipilih serta melindungi mereka semasa pelaksanaan berlangsung. Serta kelima organisasi ini perlu mempunyai kapasiti untuk pelaksanaan berterusan, pembelajaran dan perubahan strategi.

Dalam situasi semasa, persaingan untuk mendapatkan pelanggan di antara organisasi dengan bajet yang terhad telah menjadikan persekitaran untuk organisasi yang berasaskan bukan keuntungan menjadi semakin sukar. Pada ketika ini, orang ramai berupaya memilih berbagai alternatif dan mudah mencapai informasi melalui berbagai saluran sebelum mereka membuat sesuatu

keputusan untuk menggunakan perkhidmatan di mana-mana organisasi. Sekiranya sesuatu organisasi gagal mengenal pasti terlebih dahulu kehendak pelanggan ini, dengan mudah sahaja mereka akan terus memilih organisasi lain yang dapat memberi kepuasan kepada mereka.

Selain itu, kepimpinan dalam organisasi juga sangat penting dalam memastikan misi organisasi boleh tercapai. Kepimpinan tertinggi dalam organisasi seperti lembaga pengarah perlu mengetuai, membuat keputusan dan mengurus dengan efektif. Oleh itu, bagaimana cara seseorang pemimpin itu menggalakkan penglibatan semua yang ada dalam organisasi tersebut dapat dimanfaatkan sepenuhnya demi mencari jalan yang paling sesuai dan tepat dalam menghadapi perubahan persekitaran yang sentiasa berlaku. Menurut kumpulan penulis MIM, ITBM [18] kepimpinan ialah kemampuan atau kebolehan untuk mempengaruhi orang dan menyuruh mereka melakukan apa yang dijangkakan oleh pemimpin. Seterusnya Bryson [20] menyatakan bahawa kepimpinan yang efektif dalam organisasi awam dan yang bukan berasaskan keuntungan adalah himpunan secara kolektif dengan penglibatan ramai orang yang menjalankan tanggungjawab sebagai pemimpin dan pengikut pada masa yang berbeza.

Pemimpin juga perlu membina nilai tambah terhadap organisasi supaya kehendak pelanggan atau penonton dapat dipenuhi. Malahan, pemimpin perlu mencipta cara yang boleh memaksimumkan hasil dengan hanya menggunakan sumber yang terhad. Kepentingan untuk merancang secara strategi ketika ini bukan sahaja menjadi keutamaan kepada organisasi yang berasaskan keuntungan dan perniagaan, malahan kepada organisasi yang bukan berasaskan keuntungan seperti jabatan awam terutamanya dalam melaksanakan agenda yang mahu dilaksanakan oleh kerajaan.

Pengurusan organisasi yang bukan berasaskan keuntungan juga akan menjadi semakin penting. Menurut Drucker [23] organisasi yang bukan berasaskan keuntungan akan menjadi bertambah penting di sepanjang abad yang akan datang. Begitu juga kepada Malaysia, menurut kumpulan penulis MIM, ITBM [18] organisasi yang bukan berasaskan keuntungan termasuk organisasi sukarela yang terlibat dengan alam sekitar, kesihatan dan kepenggunaan seperti Persatuan Alam Malaysia, Sahabat alam, Persekutuan Persatuan Perancang Keluarga, Persatuan Bulan Sabit Merah dan Persekutuan Persatuan Pengguna Malaysia (FOMCA) memainkan peranan yang penting apabila negara semakin menghampiri tahun 2020.

OSK ialah sebuah organisasi kerajaan yang bukan berasaskan keuntungan di bawah pengurusan Istana Budaya yang juga merupakan sebuah jabatan kerajaan. Seperti yang dinyatakan oleh kumpulan penulis MIM, ITBM [18] menjelaskan bahawa organisasi kerajaan terdiri daripada pelbagai kementerian kerajaan, jabatan, badan berkanun seperti (FELDA, RISDA), Angkatan Tentera, Universiti dan agensi luar belanjawan. Kepakaran tertentu yang berlainan diperlukan untuk menguruskan pentadbiran organisasi awam. Wang cukai digunakan untuk membiayai organisasi tersebut.

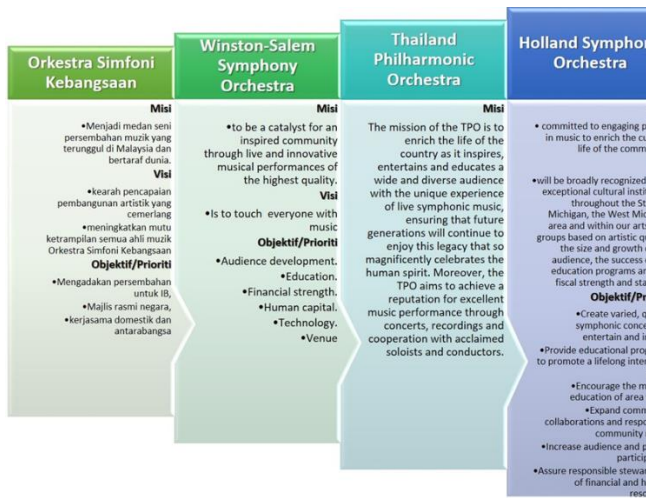
Penelitian yang rapi terhadap organisasi tersebut akan dilakukan oleh kumpulan awam dan kumpulan berkepentingan. Keyakinan pemegang amanah atau pemilik kepentingan organisasi perlu sentiasa dijaga supaya organisasi terus kekal wujud. Perancangan strategik penting untuk menentukan apa yang perlu dilakukan oleh organisasi dan untuk siapa serta apa yang boleh dilakukan pada masa depan. Bagaimanapun untuk melakukan perancangan strategik akan memerlukan berbagai maklumat dari dalam dan luar organisasi [24].

Penganalisan yang terperinci tentang kitaran perubahan perancangan yang dilakukan oleh OSK mungkin akan dapat membantu dan mengenal pasti faktor-faktor utama kejayaan dan kegagalan perancangan sesebuah orkestra dan seterusnya mempelajari serta dapat dijadikan panduan kepada orkestra tempatan yang lain. Malahan maklumat yang diperolehi juga boleh dijadikan rujukan kepada pengurusan orkestra di Malaysia dalam apa juga aktiviti yang bakal dirancang.

Tidak dapat dipastikan sama ada perancangan strategik penubuhan OSK ada dilakukan oleh KKBS selepas resolusi penubuhan OSK di Kongres Kebudayaan Kebangsaan 1971 diumumkan. Walaupun OSK tidak melaksanakan proses perancangan strategik secara khusus, ideal dan konkrit, namun melalui turutan peristiwa dan sejarahnya boleh dilihat satu bentuk kesinambungan, terancang dan terarah sehingga kepada penubuhan OSK dan zaman kegemilangannya (rajah 2.3). Daripada resolusi di Kongres Kebudayaan Kebangsaan 1971, penubuhan ATMA 1972 (1973?), penglibatan pemuzik muda dalam kem muzik kebangsaan, ASEAN dan ASIA, seterusnya penubuhan OSM (1983) dan pelancaran OSK (1993) boleh dilihat satu bentuk perancangan dan persediaan jangka panjang yang telah dilakukan. Kajian dan analisa yang dijalankan terhadap perancangan OSK ini diharapkan akan dapat menjelaskan lagi bagaimana organisasi ini berfungsi dan seterusnya membantu memantapkan serta memajukan orkestra tempatan dengan lebih berkesan di masa hadapan.

TINJAUAN PERANCANGAN STRATEGIK ORKESTRA ANTARABANGSA

Antara elemen penting dalam perancangan strategik adalah penetapan Visi, Misi dan Objektif organisasi. Oleh itu untuk membuat tinjauan perancangan strategik secara umum, penyelidik telah membuat perbandingan misi visi dan objektif orkestra lain iaitu di Winston-Salem Symphony Orchestra, Thailand Philharmonic Orchestra dan Holland Symphony Orchestra. Berikut disertakan carta perbandingan misi visi dan objektif orkestra tersebut;



Rajah 5: Perbandingan Misi, Visi dan Objektif Orkestra Simfoni

Melalui perbandingan di rajah 5 di atas boleh dilihat perbezaan ketara antara orkestra yang dipaparkan. Melalui objektif dan prioriti yang ditetapkan, setiap orkestra akan merangka pelan tindakan yang boleh dilaksanakan menggunakan berbagai medium dan cara sebagai sebahagian daripada perancangan strategik.

KESIMPULAN

Penulisan ini telah membincangkan secara umum mengenai sejarah pembentukan orkestra simfoni dan penerangan zaman yang berkaitan dengan perkembangan wujudnya organisasi orkestra simfoni di Malaysia. Peranan dan kepentingan OSK terhadap industri muzik tempatan juga diperjelaskan. Perbincangan mengenai perancangan strategik termasuk takrifan serta penulisan secara teori dan juga praktikal

juga ada dinyatakan. Penerangan kepada penulisan buku Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations oleh Bryson, di mana beliau menulis mengenai Strategy Change Cycles untuk organisasi yang menjadi panduan utama di dalam kajian ini juga telah diperjelaskan.

Melalui hasil dapatan kajian ini dapat dilihat bahawa perancangan OSK kekal berpandukan visi/misi/matlamat organisasi iaitu Istana Budaya dan juga dasar semasa kerajaan. Penyelidik berpendapat bahawa sejak awal penubuhan OSK sehingga kini, OSK masih kekal akur terhadap visi/misi/matlamat organisasi yang menaungi OSK kerana sebagai sebuah organisasi berstatus 'bahagian' di jabatan kerajaan, OSK tertakluk kepada perubahan dari masa ke semasa jabatan itu sendiri. Sejak penubuhan OSK terdapat beberapa perubahan kementerian yang menaungi OSK. Dari Kementerian Kebudayaan Belia dan Sukan (1964), Kementerian Pelancongan dan Kebudayaan (1987), Kementerian Kebudayaan Kesenian dan Pelancongan (1992), Kementerian Kebudayaan Kesenian dan Warisan 2004), Kementerian Perpaduan, Kebudayaan, Kesenian dan Warisan (2008), Kementerian Penerangan Komunikasi dan Kebudayaan (2009), Kementerian Pelancongan dan Kebudayaan (2013) dan kini skim ahli muzik OSK telah dipindahkan ke Kementerian Komunikasi dan Multimedia (2015) walaupun masih ditempatkan di Istana Budaya.

Setiap kali perubahan kementerian berlaku, sudah tentu perubahan dari segi organisasi, kakitangan dan matlamat juga terjadi dan sudah pasti dasar dan prioriti kementerian akan turut berubah yang akhirnya akan turut memberi kesan secara langsung terhadap perancangan OSK. Disebabkan perubahan yang kerap berlaku ini perancangan jangka masa panjang tidak dapat dilakukan dan akhirnya OSK terpaksa merangka strategi dalam jangka masa pendek yang bergantung kepada keperluan semasa sahaja.

Pada awal penubuhan OSK, dasar kebudayaan kebangsaan telah menjadi panduan utama dalam perancangan jangka panjang yang telah dilakukan. Oleh kerana OSK terpaksa berhadapan dengan perubahan berterusan di peringkat tertinggi organisasi iaitu di peringkat kementerian, berkemungkinan dasar kebudayaan kebangsaan yang pernah menjadi panduan utama di awal penubuhan OSK telah dilupakan dan dianggap tidak penting untuk perancangan OSK.

Tambahan pula dengan masalah kekangan kewangan yang dihadapi oleh jabatan kerajaan ketika ini telah menyebabkan agenda asal penubuhan OSK tidak lagi menjadi keutamaan dan panduan dalam setiap perancangan program yang dilakukan. Yang mana buat

masa ini, program khusus yang diguna pakai untuk membangunkan muzik untuk OSK itu sendiri bukan lagi menjadi prioriti utama dan program yang dirancang lebih menjurus kepada keperluan jangka masa pendek organisasi. Buat waktu ini, OSK lebih banyak terlibat di dalam sesuatu persembahan yang bersifat mengiringi sesuatu produksi anjuran syarikat tertentu.

Terdapat 4 cara OSK merumus strategi dan merancang untuk menguruskan isu iaitu;

- i. Tidak menggunakan pasukan khusus.
- ii. Melalui mesyuarat bersama kakitangan pengurusan OSK.
- iii. Melalui sesi pasca program setelah selesai program berlangsung.
- iv. Melalui sesi mesyuarat penilaian di setiap hujung tahun.

Dapatan kajian menunjukkan bahawa walaupun tiada pasukan khusus yang dibentuk untuk membuat perancangan strategik OSK, penilaian tetap dilakukan secara berterusan bagi mengenal pasti kelemahan perancangan di setiap program yang telah berlangsung dan seterusnya melakukan penambahbaikan dalam perancangan seterusnya. Amalan mesyuarat menilai semula program di setiap hujung tahun bersama kakitangan pengurusan OSK dan sesi pasca program selepas selesai sesuatu program itu menunjukkan bahawa OSK mempunyai mekanisme yang tertentu yang diamalkan bagi menambah baik perancangan OSK. Amalan yang diguna pakai ini menjadikan perancangan OSK sentiasa berubah untuk disesuaikan dengan keadaan semasa.

Ini juga menunjukkan bahawa OSK menilai semula serta menerapkan strategi dan perancangan iaitu melalui 4 cara;

- i. Mengadakan program jangkauan (Outreach).
- ii. Mewujudkan kumpulan kecil orkestra.
- iii. Mengadakan persembahan dan aktiviti di luar Istana Budaya.
- iv. Masih mengekalkan muzik berbentuk simfoni.

OSK telah mengadaptasi perubahan yang berlaku melalui penerapan strategi dan perancangan dalam OSK. Bagaimanapun, terdapat perancangan yang masih mengekalkan strategi yang dirancang semasa penubuhan OSK iaitu dengan adanya program jangkauan seperti Pusat Pemuzik Muda, Orkestra Permata Seni Muzik masih diteruskan bagi mengisi ruang dan memberi peluang kepada generasi baru untuk mendapat latihan profesional di bawah kendalian ahli muzik OSK.

Terdapat responden yang menyatakan tentang kekangan kewangan telah menjadi punca kepada penurunan secara drastik jumlah persembahan khusus untuk OSK sejak 10 tahun yang lalu. Oleh itu OSK telah mengadaptasi permasalahan tersebut dengan mewujudkan kumpulan orkestra kecil yang terdiri daripada;

- i. Symphonic Wind of National Symphony Orchestra (SWoNSO)
- ii. Wind Ensemble National Symphony Orchestra (WENSO)
- iii. Brass Ensemble National Symphony Orchestra (BENSO)
- iv. Strings Ensemble National Symphony Orchestra (SENSO)
- v. Percussion Ensemble National Symphony Orchestra (PENSO)

Kumpulan kecil OSK ini juga telah diberi perhatian untuk mengadakan persembahan di luar venue Istana Budaya. Ini merupakan antara sebab lain strategi mewujudkan kumpulan kecil OSK ini adalah untuk cuba mengekalkan fungsi utama OSK yang perlu memainkan repertoir yang berbentuk simfoni walaupun dalam keadaan kekangan kewangan. Tambahan pula pada awal penubuhan OSK pernah menubuhkan kumpulan kecil orkestra (chamber) bernama Camerata. Pengalaman semasa menjalankan aktiviti bersama Camerata telah memberi idea kepada pengurusan OSK untuk menubuhkan semula kumpulan kecil ini mengikut bahagian orkestra sedia ada. Oleh itu majoriti responden ada menyatakan persetujuan mereka tentang usaha OSK dalam mengekalkan muzik berbentuk simfoni di dalam program yang dirancang.

RUJUKAN

- [1] Abdullah, A. S. (1991). *Pengurusan Organisasi (Perspektif Pemikiran dan Teori)*. Hulu Kelang: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- [2] Peter Pastreich (28 July, 2011). *league conference peter pastreich on orchestra management*. Di muat turun daripada <http://www.polyphonic.org/>: <http://www.polyphonic.org/2011/07/28/2011-league-conference-peter-pastreich-on-orchestra-management/>
- [3] Fogel, H. (1 July, 2008). *Orchestra Organization*. Di muat turun daripada www.polyphonic.org: <http://www.polyphonic.org/article/orchestral-organization/>
- [4] Khan, H. A. (2013). *Teater Filem dan Pengurusan Seni*. Bandar Baru Bangi: Utusan Unicorp Sdn Bhd.
- [5] Sabri Hj.Husin, Raida Abu Bakar, Mohd Radzuan B.Rahid dan Ruhana Busu. (2004). *Pengurusan*. Singapore: Thomson Learning.

- [6] Sukan, K. B. (1993). Kertas Cadangan Penubuhan Orkestra Simfoni Kebangsaan. Kuala Lumpur: KKBS.
- [7] Nawi, M. F. (2007). Arah Tuju Orkestra Simfoni Kebangsaan. Majalah Pentas.
- [8] Templar, R. (2015). The Rules of Management. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- [9] Yue, K. P. (2004). Define Strategy to Compete. In M. I. Management, Strategy and Leadership (p. 8). Kuala Lumpur: Institut Pengurusan Malaysia.
- [10] Mohamad dan Muhamad, Pengajian strategi sebagai disiplin ilmu (2006). Kuala Lumpur : Utusan Publications & Distributors,
- [11] Whitehead, J. (2011). What You Need to Know About Strategy. West Sussex: Capstone Publishing Ltd.
- [12] Keenan, K. (1995). The Management Guide to Planning. Kuala Lumpur: Golden Books Centre Sdn Bhd.
- [13] Olsen, E. (2012). Strategic Planning Kit For Dummies. Hoboken, New Jersey: John Wiley & sons Inc.
- [14] Paul Davidoff and Thomas A. Reiner, Oxford: Pergamon Press. (1973)
- [15] Jauzi, M. I. (1997). Perancangan dan Pengurusan Strategik, Menangani Perubahan Strategik. Kuala Terengganu: Yayasan Islam Terengganu.
- [16] Hashim, M. K. (2005). Strategic Management. Singapore: Thomson Learning.
- [17] Mohd Hizam Hanafiah dan Abdullah Sanusi Othman. (2007). Pengurusan Strategik. Petaling Jaya: Prentice Hall Pearson Malaysia Sdn Bhd.
- [18] Kumpulan Penulis MIM. (2009). Pengurusan di Malaysia. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan negara Malaysia Berhad.
- [19] Sellasamy, S. (2006). Planning for Excellence (Strategic Management for Public Sector Organizations). Kuala Lumpur: The National Institute of Public Administration (INTAN).
- [20] Bryson, J. M. (2011). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organisation (Fourth Edition). San Francisco: John Wiley & Sons.
- [21] Wells, D. L. (4 April, 2016). Strategic management for senior leaders (A Handbook for Implementation). Di muat turun daripada <http://unpan1.un.org/>: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/UNPAN002503.pdf>
- [22] J.Byrnes, W. (2009). Management And The Arts. Burlington: Focal Press.
- [23] Drucker, P. (1993). Managing The Non Profit Organization. London: Butterworth Heinemen.
- [24] Onn, B. G. (1992). Corporate Planning (The Practice of Corporate Planning in Small & Medium-Sized Enterprises in Singapore & Malaysia. Petaling Jaya: Pelanduk Publications (M) Sdn Bhd.