

## **KHATIJAH AWANG DAN SERI TEMENGGONG: SATU KAJIAN KES TERHADAP KEUSAHAWANAN SENI**

FAROK ZAKARIA\*

### **Abstrak**

Tulisan ini mengupas usaha Khatijah Awang dalam mengurus sebuah perniagaan seni yang bercirikan kekeluargaan dalam menjadikan kelangsungan hidup Mak Yong. Beliau yang sering dipanggil Mak Jah, terkenal di Malaysia sebagai primadona Mak Yong. Namun tidak ramai yang mengetahui tentang bakat beliau dalam pengurusan seni persembahan. Mengambil peranan sebagai penggiat dan usahawan seni, Mak Jah telah bertungkus lumus menjalankan perniagaan seni persembahan warisan keluarganya secara komersial. Kebolehan mengurus beliau terbukti dengan perolehan pelbagai penaja bagi persembahan Mak Yong dalam tahun 1990-an. Walaupun memegang pelbagai tanggungjawab samada sebagai, ibu, anak, isteri dan juga primadona Mak Yong, kebolehan beliau untuk menggabungkan semua ahli keluarga untuk membuat persembahan yang komersial terbukti berjaya. Dari sekecil-kecil persembahan tarian bagi makan malam sehinggalah kepada persembahan diraja, Mak Jah telah berjaya mengasah bakat anak-anaknya dalam perniagaan seni.

Kata kunci: Mak Yong, pengurusan,

### **Abstract**

*This paper presents Khatijah Awang's efforts in managing a family business for the Mak Yong survival. She who is often called Mak Jah, is well known in Malaysia as Primadona Mak Yong. But not many know about of her talents in the management of performing arts. Taking the role as player and art entrepreneur, Mak Jah has painstakingly performed arts business which is her family heritage in a more commercial way. Her ability to manage was proven by the acquisition of many sponsors for Mak Yong performances in the 1990's. Despite holding various responsibilities that include as a mother, daughter, wife and also Primadona Mak Yong, her ability to bring together members of the family to make commercial performance was proven successful. From the smallest dinner dances to royal performances, Mak Jah has been successful in shaping her children's talents towards the business of art performances.*

*Keywords: Mak Yong, management.*

---

\*Profesor, PhD. Pengarah Pusat Bahasa dan Pembangunan Insaniah, Universiti Malaysia Kelantan

## 1.0 Pengenalan

Khatijah Awang atau lebih dikenali sebagai Mak Jah adalah seorang pemegang anugerah seniman Negara pada tahun 2009 atas kegiatannya sebagai penggiat seni persembahan Mak Yong. Ramai orang tidak mengetahui tentang ketokohnya sebagai usahawan seni persembahan Mak Yong. Sepanjang hidupnya kumpulan budaya Seri Temenggong yang diterajunya adalah sebuah kumpulan yang mengkomersialkan Mak Yong kepada penggemar industri teater tradisional.

Kumpulan Seri Temenggong pada permulaannya adalah satu kumpulan kesenian yang tidak berorientasikan keuntungan dan hanya mempersembahkan pertunjukan secara percuma. Namun pada akhir tujuh puluhan dan awal lapan puluhan, setelah menyaksikan perubahan dalam dunia seni tanahair, sedikit demi sedikit orientasi Kumpulan tersebut telah bertukar wajah dari sebuah kumpulan seni yang tidak berpaksikan keuntungan kepada sebuah perniagaan seni. Kebolehan Mak Jah mengurus perniagaan seni yang berteraskan keluarga itu amat ketara pada tahun 90an sehinggalah beliau menutup mata pada tahun 2000.

Produk yang diketengahkan oleh Kumpulan Seri Temenggong (ST) adalah persembahan seni tradisi yang terdiri daripada persembahan Mak Yong, tarian, taridra dan muzik tradisional. Dengan hanya pertolongan daripada kaum keluarga yang berada di sekitarnya yang terdiri daripada suami, anak, cucu dan saudara mara, beliau telah dapat mendaftarkan perniagaan seninya pada tahun 1996 dan telah berjaya mendapat tajaan dan keuntungan yang agak besar pada akhir tahun Sembilan puluhan.

Penubuhan Seri Temenggong pada awalnya adalah sebagai sebuah kumpulan kesenian yang dianggotai oleh anak beranak serta sahabat handai telah bertukar menjadi lebih komersial pada akhir tahun lapan puluhan. Justeru, jika diperhatikan, adalah munasabah kalau dikaitkan kaedah pengurusan Seri Temenggong dengan kaedah pengurusan sebuah perniagaan yang dikendalikan oleh keluarga yang dilaksanakan secara lebih kolektif tetapi berpaksikan emosi dan rasa kecintaan kepada kumpulan itu.

Kini, Mak Jah sudah lama meninggal dunia (2000) dan kewujudan kumpulan itu tetap utuh di persada industri seni persembahan Mak Yong tanahair. Pada masa artikel ini ditulis, kumpulan itu diterajui oleh pewaris Mak Jah iaitu anak perempuan bongsunya Norhayati. Sebagaimana ibunya, Norhayati juga

mempunyai kecenderungan yang sama iaitu mengurus secara keluarga kumpulan yang telah diwariskan kepada beliau.

## **2.0 Objektif kajian**

Secara umumnya objektif kajian ini ialah untuk melihat kaedah pengurusan entiti keusahawanan yang telah diterajui oleh Khatijah Awang dalam mengkomersialkan seni. Dan secara khususnya objektif kajian ini ialah seperti yang berikut:

- a. Untuk membentangkan sejarah kehidupan Khatijah Awang.
- b. Untuk mengkaji penglibatan Khatijah Awang dalam bidang keusahawanan.
- c. Untuk mendokumentasi kaedah pengurusan syarikat milik Khatijah Awang.

## **3.0 Skop Kajian**

Kajian ini berkisar kepada Khatijah Awang dan Kumpulan Seri Temenggong yang telah dikomersialkan melalui Syarikatnya Spektrum Inovas. Tempoh kajian ini ialah daripada tahun 1996 sehingga 2002.

## **4.0 Hasil Kajian**

### **4.1 Latarbelakang Khatijah Awang**

Khatijah Awang atau lebih dikenali dengan panggilan mesra 'Mak Jah' merupakan primadona Mak Yong yang dilahirkan pada tahun 1941 di Lubuk Kawah, Pasir Mas, Kelantan. Beliau berketurunan campuran Siam dan Melayu dan dilahirkan dalam keluarga seni yang menjalankan kegiatan persembahan Mak Yong. Beliau telah melibatkan diri dalam persembahan Mak Yong sejak dari usia 14 tahun lagi. Pada usia tersebut juga, beliau telah berkahwin dengan Zakaria Abdullah yang merupakan anak kepada Che Kemala Che Muhamad (atau dikenali sebagai Cik Kemala Raja), primadona Mak Yong pada ketika itu. Khatijah mendapat pendidikan rendah di Sekolah Padang Garong sehingga lulus darjah enam.

Khatijah Awang telah mengabdikan diri di dalam seni teater tradisional Mak Yong hampir 39 tahun. Penglibatannya dalam bidang seni bukan sahaja terhad kepada Mak Yong, malah beliau juga dapat menguasai pelbagai cabang seni seperti seni lakon, seni tari dan seni suara, dan pereka pakaian bagi seni persembahan Mak Yong. Kesemua pakaian yang digunakan untuk persembahan Mak Yong kumpulannya adalah rekaan dan jahitan beliau sendiri. Dalam mereka cipta pakaian Mak Yong, beliau lebih gemar menggabungkan unsur-

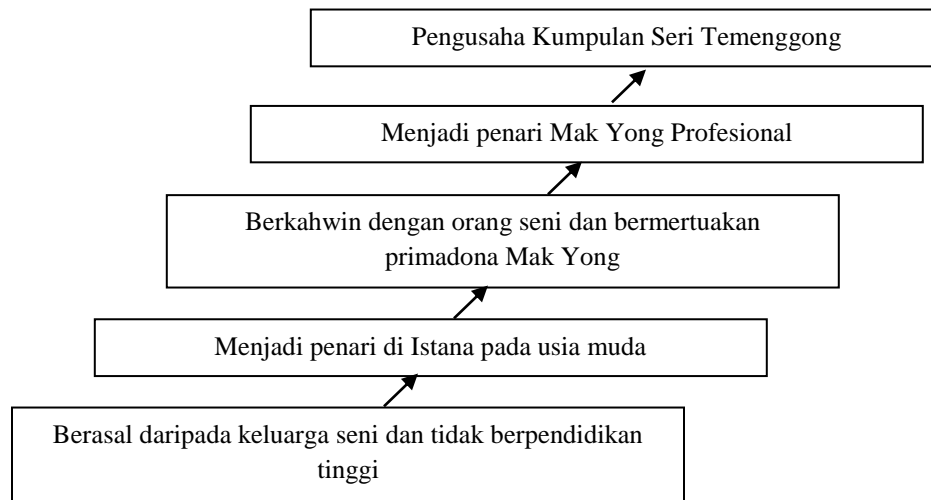
unsur tradisional dan kontemporari dari segi rekaan dan penggunaan bahan fabrik.

Selain daripada mereka pakaian, beliau juga turut bertindak sebagai pereka tari. Kemahiran tersebut adalah sejajar dengan profesionnya sebagai penari. Lebih daripada dua puluh buah tarian yang boleh berdiri sendiri sebagai satu siri persembahan telah dicipta oleh beliau. Sepanjang penglibatan Khatijah dalam Mak Yong, beliau pernah menjadi jurulatih tarian tradisional Kelantan kepada para penari Kementerian Kebudayaan, Belia dan Sukan ketika menetap di Kuala Lumpur. Selain itu, beliau juga pernah menjadi pengajar Mak Yong kepada kanak-kanak di Yayasan Seni pada tahun 1985.

Khatijah bersama kumpulannya telah mengadakan persembahan di merata tempat sama ada di dalam atau di luar negara, di antaranya persembahan '*Mak Yong Indera Dewa, Dewa Indera*' di Bonn, German pada tahun 80-an, '*Mak Yong Ramayana*' di Indonesia pada tahun 1971 dan '*Anak Raja Setangkai Hati*' di Singapura dalam tahun 1977. Beliau juga mengadakan persembahan di seluruh negara sejak tahun 1970 sehingga penghujung hayatnya. Pada Ogos 1995 beliau telah dijemput oleh pihak Teater Kami Singapura untuk mengadakan persembahan Mak Yong bagi mengiringi persembahan teater yang bertajuk '*The Last Mak Yong*'. Pada tahun 1996, beliau telah sekali lagi dijemput untuk mengadakan pertunjukkan '*Anak Raja Gondang*' di Singapura oleh pihak Teater Kami Singapura.

Sumbangan beliau yang begitu meluas dalam seni persembahan teater tradisi, telah membolehkannya dianugerahkan beberapa pingat seperti PPN (1976), AK (1988) dan PB (1972). Pengiktirafan kepada sumbangan dan usaha beliau dalam bidang kesenian bukan sahaja datang dari dalam negeri tetapi juga dari luar negara. Ini terbukti apabila beliau dikurniakan "Asean Awards On Culture Communication and Literary Works" dalam bidang seni.

Secara grafikanya, latarbelakang Khatijah Awang dapat disimpulkan di dalam Rajah 1.



**Rajah 1: Latar belakang Mak Jah**

#### 4.2. Latar Belakang Kumpulan Seri Temenggong

Sejarah Kumpulan Seri Temenggong bermula di Kelantan (sebelum bah besar merah) sebelum tahun 1926 lagi di mana Tengku Ghaffar Temenggong, seorang putera Raja Kelantan memberi perhatian yang penuh kepada kegiatan kebudayaan di Negeri Kelantan. Dalam jangkamasa dari tahun 1878 sehingga 1926, pihak istana telah mewujudkan satu kampung yang terletak berhampiran dengan Istana Lama Kota Bharu yang dikenali sebagai Kampung Temenggong sebagai mengambil sempena nama pengasas kesenian Mak Yong Kelantan iaitu Tengku Temenggong Ghaffar. Kampung tersebut merupakan satu kampung yang khusus menjalankan kegiatan seni Melayu. Oleh yang demikian ia dianggap sebagai sebuah pusat kebudayaan Kelantan pada waktu itu. Menurut Siti Zainon Ismail (1985) bahawa perhatian Tengku Temenggong Ghaffar membolehkan seni Melayu telah diangkat sebagai kegiatan harian sejajar dengan pendidikan agama bersistem pondok yang juga terkenal di Kelantan pada waktu tersebut.

Penari Mak Yong, pemain muzik, dalang Wayang Kulit dan semua penggiat seni Melayu ditempatkan di Kampung Temenggong dengan tujuan untuk memartabatkan kesenian istana pada masa tersebut. Pada masa itu juga, pertunjukan seni seperti Mak Yong dan Wayang Kulit merupakan sebahagian daripada acara hiburan di istana. Di antara sebab lain pengiat seni ini ditempatkan di Kampung Temenggong ialah kerana khidmat mereka ini sentiasa diperlukan di

istana untuk acara hiburan Raja dan pembesar-pembesar ketika berlangsungnya sesuatu keramaian atau upacara.

Pada waktu kegemilangan Kampung Temenggong, kesemua anak seni yang ditempatkan di situ, dimestikan ke surau atau masjid sebelum turun ke pentas. Hari Jumaat merupakan hari yang terlarang dari membunyikan gendang atau meniup serunai. Pada waktu itu, Tengku Temenggong sendiri bertindak sebagai jurulatih seni dan pengurus kepada semua kegiatan kesenian Kampung Temenggong. Namun, beliau sendiri tidak bertindak sebagai pemain.

Dari segi pemilikan, Kampung Temenggong adalah harta kepunyaan raja. Manakala dari segi pengurusan pula, kesemua penggiat seni yang tinggal di situ adalah di bawah tanggungan dan pengurusan istana. Pada waktu itu kumpulan penggiat seni Kampung Temenggong merupakan satu institusi kebudayaan yang dimiliki dan dikawal oleh pemerintah iaitu Raja. Pada masa yang sama juga, sokongan yang padu daripada pihak raja dan pemerintah telah memberi laluan kepada seni Melayu untuk bergerak dan berkembang dengan lebih pesat. Kegemilangan pusat kebudayaan di Raja Kampung Temenggong telah berakhir apabila Perang Dunia Kedua bermula.

Huru-hara perang yang berlaku di negeri Kelantan telah menamatkan proses perkembangan Kampung Temenggong. Faktor-faktor kemerosotan ekonomi pada waktu tersebut dan kemangkatan Tengku Temenggong merupakan penyebab utama kepada kejatuhan dan pembubaran institusi kesenian yang dimiliki, diurus dan dikawal oleh Raja serta istana. Bertolak dari situlah kawalan kesenian oleh institusi di Raja dan istana mulai lenyap. Penggiat seni yang dahulunya tinggal di Kampung Temenggong di bawah naungan Raja kembali ke kampung asal mereka dan mula mencari kehidupan sendiri dengan bekerja di sektor lain.

Selepas Tengku Temenggong mangkat, tidak ada pihak atau orang perseorangan yang cuba meneruskan usaha tersebut. Ketiadaan usaha ini berlarutan sehinggalah Zakaria Abdullah, seorang penggiat seni serta pegawai kerani di Pejabat Haiwan Kota Bharu menubuhkan satu kumpulan kesenian yang diberi nama Kumpulan Seri Temenggong. Faktor darah seni yang mengalir di dalam tubuh Zakaria Abdullah telah memaksa beliau menubuhkan kumpulan baru untuk menghidupkan semula seni yang kian dilupakan. Zakaria Abdullah merupakan pengasas kepada Kumpulan Seri Temenggong yang ditubuhkan pada tahun 1969 di bawah naungan Tan Seri Dato Nik Ahmad Kamil. Zakaria Abdullah memang dikenali di pelosok Kelantan bukan sahaja kerana beliau seorang penggiat seni malah beliau juga adalah Pegawai Kebudayaan Belia dan Sukan Negeri

(setelah bertukar dari Pejabat Haiwan). Tambahan pula beliau adalah anak kepada Che Kemala yang merupakan primadona Mak Yong tersohor di Kelantan pada zaman Tengku Temenggong. Isteri kepada Zakaria iaitu Khatijah Awang juga merupakan pengasas bersama Kumpulan Seri Temenggong.

Penubuhan Kumpulan Seri Temenggong adalah kesinambungan kepada kumpulan yang dimiliki oleh ibu beliau iaitu Che Kemala. Mak Yong Che Kemala adalah di antara kumpulan yang terkenal sekitar tahun dua puluhan hingga empat puluhan. Oleh yang demikian, penubuhan satu kumpulan yang dimiliki oleh Zakaria sendiri merupakan satu tindakan menyambung usaha ibunya. Di samping itu, usaha murni tersebut juga dilihat sebagai satu cara untuk memulihara dan memelihara seni Melayu tanahair yang semakin pupus. MAK YONG Ghulam Sarwar (1976) menyatakan Kumpulan Seri Temenggong adalah kumpulan Mak Yong yang paling penting di Malaysia kerana hanya usaha tanpa jemu kumpulan tersebut sahajalah yang menyelamatkan Mak Yong. Menurutnya lagi, Kumpulan Seri Temenggong merupakan satu-satunya kumpulan yang telah memulakan fasa baru dalam sejarah Mak Yong. Dengan tertubuhnya kumpulan ini, Mak Yong bertapak semula dan semakin mendapat perhatian umum setelah mengalami zaman kemerosotannya sejak penutupan Kampung Temenggong.

Pada dasarnya, penubuhan kumpulan ini memang diasaskan oleh Zakaria tetapi dari segi pengurusan dan kepimpinannya, ia dilakukan oleh Khatijah Awang sejak dari awal penubuhannya lagi. Di samping itu, ahli keluarga mereka juga turut membantu dalam pengurusan dan perjalanan kumpulan tersebut. Pada awal penubuhannya, pusat operasi kumpulan tersebut ialah di Kota Bharu, Kelantan di samping mempunyai satu cawangan di Kuala Lumpur. Pada permulaannya, kumpulan tersebut beroperasi dengan lima puluh orang anggota iaitu dua puluh orang perempuan dan tiga puluh orang lelaki.

Kumpulan Seri Temenggong pada asalnya bergiat bersama dengan Badan Budaya Pergerakan Pemuda UMNO Negeri Kelantan atas ilham Datuk Husain Ahmad yang pada ketika itu adalah Ketua Pergerakan Pemuda UMNO Kelantan. Sejak daripada awal penubuhannya sehinggalah sekarang, kumpulan tersebut masih berpangkalan di rumah Khatijah sendiri yang terletak di Jalan Bayam. Walau bagaimanapun apabila beliau berhijrah ke Kuala Lumpur pada tahun 1997, (setelah berlakunya pengharaman persembahan Mak Yong di Kelantan serta pelantikannya sebagai pensyarah Akademi Seni Kebangsaan), kumpulan tersebut telah mewujudkan satu lagi pengkalan iaitu di rumah barunya di Keramat Permai, Kuala Lumpur.

### 4.3 Khatijah sebagai Pengurus Seri Temenggong

Kumpulan Seri Temenggong dipimpin oleh primadona Mak Yong itu sendiri iaitu Khatijah Awang. Beliau merupakan pemilik merangkap pengurus kepada organisasi tersebut sejak ia ditubuhkan sehinggalah ke akhir hayatnya. Perjalanan dan pengurusan organisasi ini banyak didokong dan disokong oleh ahli keluarga terdekat beliau sejak ia mula-mula ditubuhkan lagi. Secara amnya, kumpulan ini adalah milik keluarga sepenuhnya yang boleh disamakan dengan organisasi perniagaan milik keluarga dari segi ciri dan pengurusannya. Kesemua pihak pengurusan atasan adalah terdiri daripada ahli keluarga beliau. Justeru itu, tradisi pengurusan ala kekeluargaan masih diteruskan di mana kebanyakan proses membuat keputusan dilakukan secara bermusyawarah. Kaedah 'jemok-kira' yang pada kebiasaannya diamalkan oleh orang Kelantan juga masih digunakan oleh kumpulan ini. Dalam kaedah jemok-kira tersebut segala permasalahan dan perancangan dibincangkan terlebih dahulu sebelum sesuatu keputusan dibuat. Kaedah ini boleh disamakan dengan kaedah *consensus* dalam ilmu pengurusan moden, di mana setiap pendapat diperdebatkan sebelum sesuatu keputusan diambil.

Kumpulan Seri Temenggong tidak pernah didaftarkan sebagai satu syarikat sehingga bulan Oktober 1998. Ia didaftarkan sebagai syarikat dengan nama "Spektrum Inovas Sendirian Berhad". Nama Kumpulan Seri Temenggong tidak dapat digunakan kerana nama tersebut telah digunakan oleh syarikat lain. Walau bagaimanapun kumpulan tersebut masih menggunakan nama Seri Temenggong memandangkan nama itu telah terkenal dan sebatu di kalangan peminat Mak Yong tanah air.

Pada waktu kajian ini dijalankan, kumpulan tersebut beroperasi di Keramat Permai. Segala aktiviti sama ada mesyuarat, latihan, penyimpanan alat muzik, busana dan tempat tinggal peserta semasa pertunjukan adalah berpusat di kediaman beliau. Secara amnya, kesemua tanggungjawab pengurusan (sehinggalah kepada penentuan babak dan skrip) dilakukan oleh beliau sendiri. Kesemua fungsi pengurusan yang terdiri dari perancangan, pengelolaan, pengarahan dan pengawalan terletak di bahu Khatijah. Beliaulah yang bertanggungjawab merancang konsep persembahan, busana, pemilihan pelakon, penari dan pemuzik serta kerabat kerja. Beliau terlibat secara langsung dalam membuat perundingan dengan penaja tentang sesebuah persembahan sama ada dari segi nilai dan sebagainya. Beliau juga bertindak sebagai pengurus kewangan. Malah kadangkala beliau terpaksa memasak sendiri makanan untuk dibekalkan kepada kerabat kerja ketika sesebuah persembahan yang dianjurkannya.



Masalah tentang pengangkutan (untuk mengambil dan menghantar kerabat kerjanya) juga perlu difikirkannya sendiri.

Kegiatan utama Kumpulan Seri Temenggong ialah mengadakan seni persembahan Mak Yong. Walau bagaimanapun, semasa tiada persembahan, kebanyakan ahlinya berniaga, bekerja separuh masa atau sepenuh masa dengan syarikat swasta ataupun kerajaan. Mekanisma pengurusan Kumpulan Seri Temenggong perlu juga dilihat pada setiap bidang fungsi pengurusan kumpulan. Bidang fungsi pengurusan yang dimaksudkan ialah pengurusan personel, pemasaran, operasi dan kewangan.

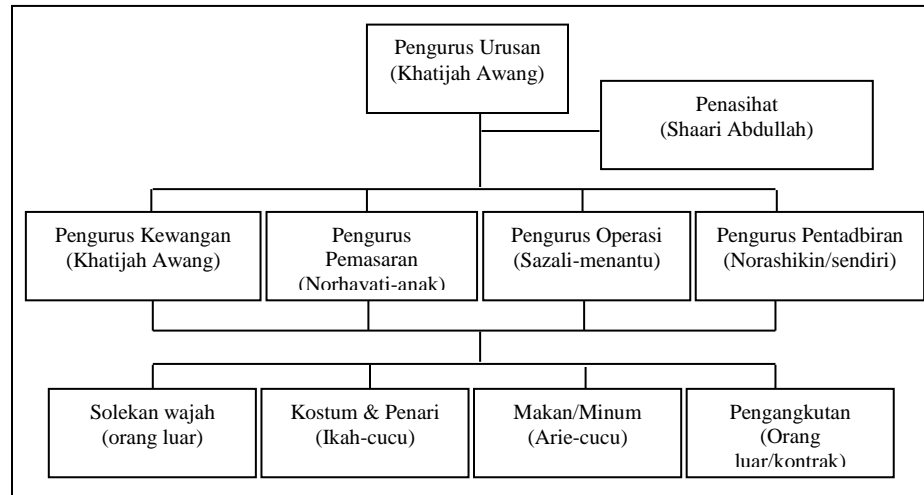
#### 4.3.1 Pengurusan Personel

Dari segi keahlian, ahli kumpulan tersebut terdiri daripada ahli keluarga dan juga orang luar. Kumpulan ini tidak mempunyai ahli kumpulan yang tetap terutamanya pelakon, penari dan pemuzik. Kumpulan tersebut juga tidak mempunyai personel pengurusan dan pentadbiran yang tetap. Oleh sebab itu, kumpulan tersebut tidak mempunyai satu struktur organisasi yang tetap dan jelas. Pembahagian kerja tidak dilakukan secara jelas dan ketara kerana ketiadaan sistem yang teratur didalam menguruskan personel. Kesemua hal yang berkaitan dengan personel dilakukan oleh Khatijah walaupun setiap masa beliau dibantu oleh anaknya Norhayati. Kebanyakan ahli keluarganya tergolong dalam kategori pelakon, penari dan pemuzik serta kerabat kerja.

Bagi sesebuah persembahan yang berbeza, bilangan personel dan petugas juga adalah berbeza walaupun ia melibatkan ahli keluarga sendiri. Sebagai contoh, dalam persembahan '*Kejujuran*' dan '*Raja Bongsu Sakti*' pengurus busana adalah terdiri daripada ahli keluarga tetapi orang yang berlainan.

Pembahagian tugas di antara personel juga tidak ketara dan bertindih antara satu sama lain yang akhirnya menyebabkan kekeliruan. Sebagai contoh cucu Khatijah, Kamil melakukan tiga tugas serentak iaitu menjaga busana, memandu van dan menyelaras hal-hal penghantaran makanan. Pertindihan kerja tersebut agak merumitkan dan ia telah menyebabkan amalan pengurusan menjadi kucar-kacir di dalam Kumpulan Seri Temenggong. Isu melakukan berbagai-bagai tugas oleh seseorang personel itu ada kaitannya dengan hubungan kekeluargaan kerana sudah tentu seorang ahli yang mempunyai pertalian kekeluargaan dapat merasakan "*sense of belonging*"<sup>6</sup> kepada sesuatu usaha yang dilakukan oleh kumpulan tersebut. Beliau sanggup melakukan bermacam-macam tugas demi keluarga. Walaupun terdapat pertindihan di antara satu tugas dengan tugas yang lain serta ketiadaan satu struktur organisasi yang tetap,

namun pengkaji dapat melakarkan carta organisasi Kumpulan Seri Temenggong seperti dalam Rajah 2.



**Rajah 2: Carta organisasi Kumpulan Seri Temenggong .**

Rajah 2 menunjukkan carta organisasi Kumpulan Seri Temenggong yang secara tidak langsung juga menunjukkan struktur organisasinya. Walaupun struktur organisasi yang terdapat dalam Rajah 2 nampak teratur, namun pembahagian tugas kadang-kadang sering bertukar dan bertindih. Garisan putus yang terdapat di dalam carta tersebut menunjukkan bahawa terdapat pertindihan dan campur tangan dalam melaksanakan sesuatu tugas. Contohnya pengurus pemasaran iaitu Norhayati juga kadangkala bertindak sebagai pengurus operasi dan pengurus pentadbiran. Beliau juga seringkali bertindak menyediakan makanan dan minuman untuk kerabat kerja apabila ada sesuatu persembahan di samping menguruskan hal ehwal penari dan koreografi persembahan. Namun begitu, hal-hal kewangan tetap diuruskan oleh Khatijah sendiri dengan pertolongan anaknya Norhayati. Secara amnya, ketiadaan pengkhususan tugas dan carta organisasi yang sistematik di dalam kumpulan tersebut telah mengakibatkan berlakunya masalah pertindihan tugas.

Dari segi pembayaran gaji atau upah pula, Khatijah sendiri bertanggungjawab mengagihkannya. Tiada gaji yang tetap yang dibayar kepada setiap jawatan yang terdapat dalam organisasi tersebut. Upah dibayar mengikut kadar kerja yang dilakukan semasa sesuatu persembahan. Penari, pemuzik, pelakon serta jurusolek yang terdiri daripada orang luar juga dibayar mengikut kadar kerja yang dilakukan bagi setiap persembahan. Secara puratanya, seorang penari dibayar sekurang-kurangnya RM400 untuk setiap persembahan. Manakala pemuzik dan pelakon dibayar kadar upah yang lebih tinggi daripada penari. Kadar bayaran kepada ahli keluarga adalah melebihi dari

orang luar. Walau bagaimanapun, kadar bayaran kepada anggota kerja bergantung kepada nilai persembahan yang dibayar oleh pihak pelanggan atau penaja. Kebiasaannya, upah dibayar secara tunai walaupun kadangkala pembayaran juga dibuat melalui cek. Selain Khatijah, anaknya iaitu Norhayati ataupun Sazali (suami Norhayati) juga ditugaskan membuat pembayaran upah. Dalam membuat pembayaran upah, kadangkala terdapat juga keadaan di mana hanya separuh dari keseluruhan pembayaran dibuat terlebih dahulu sekiranya penerimaan pembayaran daripada pihak pelanggan ataupun penaja diterima secara berperingkat-peringkat.

Dalam Kumpulan Seri Temenggong kebanyakan pelakon, pemuzik dan penari serta kerabat kerja lain seperti kakitangan sokongan diambil bekerja berdasarkan sesuatu persembahan. Oleh yang demikian, personel-personel tersebut bekerja secara separuh masa dan bayaran upah yang diperolehi juga adalah berdasarkan kepada besar atau kecilnya peranan dalam sesuatu persembahan.

Kecenderungan mengambil kakitangan secara separuh masa benar-benar wujud dalam semua aktiviti seni persembahan tanpa mengira syarikat kerana untuk mengadakan personel yang tetap perbelanjaannya adalah agak mahal. Pada amnya, kecenderungan ini juga ada persamaan dengan perjalanan kumpulan Mak Yong tradisi. Sejak dari dahulu kala lagi, pemain Mak Yong bergiat secara separuh masa dan hanya bermain apabila ada persembahan. Dari segi bayaran upah, tren yang sama juga wujud. Bayaran dibuat apabila ada persembahan dan pembayaran dibuat berdasarkan peranan dalam sesebuah persembahan. Namun begitu, kecenderungan tersebut tidak berlaku pada masa zaman Tengku Temenggong Ghafar, di mana pemain Mak Yong diambil bekerja tetap dan dibayar gaji bulanan.

Pemain-pemain Mak Yong menjalankan kerja utamanya dalam sektor lain seperti pertanian, perniagaan, kerajaan dan lain-lain lagi. Mereka menjalankan permainan Mak Yong apabila terdapat persembahan. Perkara yang sama masih wujud dalam Kumpulan Seri Temenggong. Kesemua pekerjaanya mempunyai kerja tetap di sektor lain. Sebagai contoh, pemuziknya bekerja separuh masa dengan Kompleks Budaya Negara, penarinya terdiri dari penuntut ASK atau pekerja-pekerja swasta dan sebagainya.

Bagi penari, pemuzik, pelakon dan jurusolek, prestasi yang baik merupakan kayu pengukur kepada penawaran semula kontrak kerja pada masa akan datang (sekiranya kumpulan tersebut mengadakan pertunjukan). Tiada insentif atau ganjaran lebih diberikan kepada setiap kerabat kerja. Namun demikian kata-kata motivasi, dorongan dan sokongan sering diberikan kepada setiap anggota kerja untuk

menambahkan lagi minat, kecintaan dan komitmen mereka terhadap seni Mak Yong. Motivasi dan dorongan itu sering datang dari Khatijah sendiri dan beliau amat memahami tentang kesusahan bermain Mak Yong kerana beliau sendiri mengakui bahawa bagi pemain yang tidak berasal dari Kelantan, untuk mempelajari loghat bahasa dan liuk-lintuk muzik itupun sudah cukup susah.

Pengkaji mendapati perbincangan mengenai latihan juga perlu dihuraikan apabila mempersoalkan tentang personel. Bagi Kumpulan Seri Temenggong, latihan diadakan berdasarkan kepada Jadual yang dibuat oleh pengurus pentas. Daripada pemerhatian pengkaji, terdapat Jadual disediakan untuk setiap sesi latihan tetapi apa yang berlaku ialah Jadual hanya disediakan pada saat-saat akhir iaitu berdekatan dengan tarikh persembahan. Perkara tersebut juga mempunyai kesan kepada masa yang diperuntukkan untuk latihan di mana masanya agak singkat dan tidak mencukupi. Kelemahan tersebut amat ketara dan sering dilakukan dalam pengurusan sesebuah persembahan oleh Kumpulan Seri Temenggong. Masalah kesuntukan masa juga telah menyebabkan berlakunya kecelaruan dalam proses pengurusan sesebuah persembahan kumpulan tersebut. Ia juga telah menimbulkan rasa tidak puas hati di kalangan kerabat kerja, pelakon, penari dan personel-personel lain.

Mesyuarat secara rasmi di antara pihak pengurusan kumpulan tersebut dengan semua pihak yang terlibat diadakan sebelum sesebuah persembahan itu berlangsung. Walau bagaimanapun, mesyuarat juga diadakan secara tidak rasmi pada setiap waktu selepas sesuatu sesi latihan tamat. Pada masa itu, Khatijah sendiri akan mempengerusikan mesyuarat dan beliau akan memberi pandangan, saranan, komen serta harapan beliau kepada semua anggota kerja dalam sesebuah persembahan. Pada masa itu juga anggota kerja berpeluang untuk menyuarakan pandangan, pendapat serta komen mereka. Oleh itu, kajian mendapati terdapat satu hubungan komunikasi berbentuk dua hala di antara pengusaha dengan personel di dalam Kumpulan Seri Temenggong.

Sikap menggunakan budi bicara, bertimbang rasa dan menjaga hati kerabat kerja serta 'keluwesan' yang tinggi dalam menguruskan personel di Kumpulan Seri Temenggong menjadikan hubungan setiap personel di dalam sesebuah persembahan itu rapat dan harmonis. Ini menyebabkan wujudnya satu *teamwork* yang baik dalam kumpulan tersebut yang akhirnya dapat menyumbang ke arah kejayaan sesebuah persembahan.

#### 4.3.2 Pengurusan Pemasaran

Bagi Kumpulan Seri Temenggong, aktiviti publisiti dan pemasaran merupakan satu aktiviti yang dilakukan apabila ingin mengadakan persembahan. Pelaksanaan aktiviti itu bergantung kepada pihak yang menganjurkan sesebuah persembahan. Sebagai contoh, dalam persembahan '*Raja Bongsu Sakti*', pihak penyelaras iaitu Panggung Negara dan Kementerian Kebudayaan Kesenian dan Pelancongan telah ditugaskan untuk menjalankan aktiviti publisiti dan pemasaran. Oleh itu, segala usaha pemasaran dilakukan oleh pihak penyelaras. Pihak Kumpulan Seri Temenggong cuma berkerjasama dengan penyelaras dalam aktiviti pemasaran dan publisiti tertentu seperti mengadakan persembahan promosi di kompleks-komplek, sidang akhbar dan televisyen. Di sinilah timbulnya persoalan dan permasalahan tentang siapa harus dipersalahkan apabila sesebuah persembahan itu tidak mendapat publisiti dan liputan yang meluas, serta tidak mendapat sambutan ramai. Menyedari masalah itu, pihak Kumpulan Seri Temenggong juga berusaha untuk melakukan aktiviti pemasaran seperti promosi dan publisiti. Sebagai contoh, Kumpulan Seri Temenggong menghantar surat jemputan dan poskad kepada institusi-institusi yang berpotensi, menampal poster di tempat-tempat strategik seperti di perhentian bas serta menjalankan aktiviti promosi di kompleks membeli-belah, publisiti di akhbar dan televisyen.

Apabila membincangkan tentang pemasaran, tumpuan harus diberikan kepada keseluruhan aspek pemasaran dan bukan hanya semata-mata publisiti. Aspek pemasaran yang perlu dilihat meliputi produk, harga, promosi dan pengedaran. Untuk tujuan tersebut, setiap aspek akan dibincangkan dengan lebih terperinci dalam kajian ini.

#### 4.3.3 Produk

Produk utama yang dipersembahkan oleh kumpulan tersebut sejak dari awal penubuhannya ialah persembahan teater tradisi Mak Yong. Di samping Mak Yong, kumpulan tersebut juga mempersembahkan tarian-tarian bercorak tradisi seperti Asyik, Ramayana, Inai, Menora, Wau Bulan dan Ragam (campuran pelbagai tarian). Oleh kerana produk utama kumpulan tersebut adalah Mak Yong, maka pengkaji akan menghuraikan mengenai struktur persembahan Mak Yong. Menurut Ghulam Sarwar (1976) permainan Mak Yong terbahagi kepada struktur-struktur berikut:

- (a) Baca kenduri
- (b) Buka alat-alat muzik
- (c) Ritual buka panggung
- (d) Sang Pak Yong Turun

- (e) Menghadap rebab
- (f) Perkenalkan diri
- (g) Pecah cerita

Bagi kumpulan tersebut, permainan Mak Yong mempunyai struktur yang sama dengan apa yang diperkatakan oleh Gulam Sarwar, di mana struktur yang diperkatakannya merupakan struktur persembahan pada waktu beliau melaksanakan penyelidikan peringkat doktor falsafah iaitu pada tahun 1976. Namun demikian, kumpulan tersebut telah meringkaskan serta memendekkan beberapa bahagian di dalam struktur persembahannya untuk mengurangkan jangka masa persembahan. Jangka masa satu persembahan bagi kumpulan tersebut ialah selama dua hingga tiga jam sehari. Amalan buka panggung tetap diadakan tetapi ia hanya sekadar memenuhi syarat sahaja. Ia cuma diadakan dalam jangka masa lima belas hingga dua puluh minit sahaja di mana semua pemain dikehendaki berada bersama di hadapan pemuzik bagi melaksanakan amalan buka panggung. Tiada bomoh dipanggil untuk membuka panggung. Buka panggung biasanya dilakukan oleh Pengarah Muzik kumpulan iaitu Hamzah Awang Hamat sendiri. Beberapa jenis bahan seperti telur, sirih pinang dan kemenyan masih digunakan semasa proses membuka panggung. Pulut kuning berserta dengan kari ayam atau daging juga disediakan untuk dinikmati bersama oleh semua kerabat kerja selepas proses buka panggung selesai. Proses perjalanan persembahan Mak Yong selepas acara buka panggung diikuti dengan mengadap Rebab, nyanyian lagu-lagu permulaan, perkenal diri, permulaan cerita dan seterusnya tamat cerita. Pada akhir persembahan, penutupan panggung akan melakukan acara ringkas dengan membaca ayat-ayat tertentu bertujuan untuk memulihkan semula semangat para pemain, sambil meletak dan melurut perlahan-lahan “pemiati” ke belakang pemain.

Kumpulan tersebut juga masih mengekalkan penggunaan cerita-cerita klasik seperti ‘*Anak Raja Gondang*’, ‘*Raja Bongsu Sakti*’ dan ‘*Indera Dewa*’ dalam persembahannya. Watak-watak dan nama-nama lama masih tetap dikekalkan. Loghat Kelantan juga masih tetap digunakan walaupun kadangkala diselitkan dengan loghat-loghat negeri lain sebagai elemen selingan dan jenaka. Bentuk dan lenggok nyanyian masih juga serupa, walaupun ada diselitkan dengan selingan lagu Hindustan dan Inang secara berjenaka oleh peran (orang suruhan yang seakan-akan badut). Dialog juga masih menggunakan bahasa sastra Mak Yong yang dipertuturkan dalam loghat Kelantan, walaupun pelakornya adalah bukan orang Kelantan.

Jenaka juga masih tetap sama di mana jenaka secara spontan dan slapstik digunakan dengan meluas. Namun demikian, semasa berjenaka perkara-perkara terkini di Malaysia seperti komputer,

Multimedia Super Corridor, reformasi, kegawatan ekonomi dan sebagainya turut diselitkan sebagai satu jenaka yang menghiburkan.

Permainan Mak Yong yang dipersembahkan oleh kumpulan tersebut juga masih mengekalkan pemakaian busana tradisional yang berwarna-warni dan bergemerlapan seperti pakaian kembangan Cik Siti Wan Kembang. Penggunaan kostum yang berasaskan fabrik tenunan tempatan, songket serta baldu masih dikekalkan. Manik, labuci serta permata tiruan digunakan untuk tambahan hiasan pakaian. Sebenarnya, kostum-kostum ini telah menambahkan lagi seri persembahan tersebut yang sekaligus meningkatkan nilai persembahan.

Secara umumnya, rekaan kostum masih lagi mengekalkan rekaan lama. Sebagai contoh, penari masih memakai pakaian kembangan Cik Siti Wan Kembang. Namun begitu, kostum kumpulan ini telah diubahsuai menjadi lebih ringkas. Fabrik-fabrik tradisional seperti baldu, songket dan tenun telah dicampur dan dipadankan dengan fabrik moden yang asasnya baldu tetapi bertatahkan permata, labuci dan perada. Aksesori kepala dan badan masih tetap sama. “La” masih tetap dipakai di dada, pending besar juga masih digunakan oleh Tuan Puteri manakala bunga besar, bunga melor jurai serta cucuk sanggul tetap tersergam indah di kepala. Setanjak yang berkerlipan, aksesori gelang tangan serta subang jurai tetap dipakai untuk melengkapkan pemakaian permainan Mak Yong.

Kaedah solekan pula berubah mengikut peredaran zaman. Solekan yang tebal telah diganti dengan solekan yang lebih semula jadi yang dapat menonjolkan kecantikan asli seseorang pemain. Warna-warna solekan mata yang lebih semula jadi seperti warna tanah digunakan untuk menambahkan lagi seri para pemain. Walau bagaimanapun solekan kening para pemain masih tetap dikekalkan tebal dan berwarna hitam atau coklat tua. Pemain tidak dibenarkan berkening tipis seperti satu garisan. Warna solekan bibir juga telah berubah mengikut warna-warna semasa yang sesuai dengan pertunjukan pentas seperti merah tua dan *fuchsia*. Solekan pemain lelaki seperti peran juga tidak berubah. Walau bagaimanapun, terdapat cubaan menyolek peran dengan solekan badot sarkis dan solekan patung *Mac Donald* terutamanya di bahagian pipi tetapi Khatijah telah mendapat komen bahawa solekan sebegini tidak sesuai dengan permainan Mak Yong. Para pemain Mak Yong dalam kumpulan tersebut masih lagi berkaki ayam semasa pertunjukan kecuali Tuan Puteri dan Pak Yong.

Selain daripada busana dan aksesori, perjalanan persembahan yang masih dilakukan dalam bulatan diperindahkan lagi dengan

peralatan pentas (*stage props*). *Stage props* yang lebih kontemporari dan sesuai dengan tema persembahan telah mula digunakan oleh kumpulan tersebut. Sebagai contoh bagi persembahan teater Mak Yong '*Kejujuran*' anjuran kumpulan tersebut, peralatan pentas yang digunakan ialah patung Wayang Kulit yang digantung di atas pentas. Persembahan '*Raja Bongsu Sakti*' pula menggunakan kepala kapal yang berbentuk Burung Petalawati yang digantung di hadapan pentas, manakala, badan dan belakang kapal dijadikan sebagai pentas utama. Bagi babak menaikkan layar kapal, kain putih diturunkan daripada bahagian atas pentas untuk menunjukkan layar telah diangkat. Manakala bagi babak di dalam gua pula, tirai yang mempunyai lukisan permukaan gua diturunkan. Penggunaan kain biru muda dengan lukisan ombak pula menandakan air laut yang menunjukkan kapal sedang berlayar. Kesemua penggunaan peralatan ini adalah satu perkara baru dalam permainan Mak Yong. Sebelum ini permainan Mak Yong banyak dilakukan di atas pentas tanpa sebarang peralatan pentas dan hanya menitikberatkan pergerakan dalam bulatan semata-mata. Inovasi yang dilakukan oleh Kumpulan Seri Temenggong merupakan idea baru dalam Mak Yong. Usaha tersebut telah mengangkat imej Kumpulan Seri Temenggong dan telah mendapat pujian seperti yang dilaporkan dalam akhbar Berita Harian (11 Disember 1998).

*“Pada persembahan Mak Yong terdahulu, tidak ditemui penggunaan props. Ini tentunya kerana keterbatasan ruang dan hambatan kewangan tetapi pada pementasan ‘Raja Bongsu Sakti’, “stage props” dihadirkan untuk memberi satu kelainan. Suntikan idea baru pengarahnya Khatijah Awang adalah baik supaya ruang pentas tidak terlalu kosong”.*

Kumpulan tersebut juga menyedari bahawa pelakon merupakan satu faktor utama yang dapat memberi kesan kepada sesebuah persembahan dan oleh kerana itu pemilihan pelakon telah dibuat oleh Khatijah sendiri. Kumpulan tersebut juga telah mengambil pendekatan amalan persembahan terkini di mana pelakon-pelakon yang telah mempunyai nama digunakan sebagai pelakon utama dalam sesebuah pertunjukan. Tetapi pengambilan pelakon utama tersebut bukanlah dibuat berdasarkan populariti dan glamor semata-mata. Bakat dan kebolehan untuk bermain Mak Yong serta kebolehan bertutur dalam dialek Kelantan merupakan ciri-ciri utama pemilihan pelakon oleh Khatijah. Sebagai contoh pemilihan artis Juhara Ayob dan Norzizi Zulkifli dalam persembahan '*Mak Yong Raja Bongsu Sakti*' jelas menunjukkan bahawa bukan sahaja elemen populariti dan bakat diambil kira dalam proses pemilihan pemain utama malah faktor anak didik juga diambil kira dalam proses pemilihan pelakon. Kedua-



dua mereka adalah bekas anak didik Khatijah semasa menuntut di ASK. Selain dari itu, kedua-dua pelakon yang telah mencipta nama itu juga dapat memberi nilai tambah kepada persembahan kumpulan tersebut memandangkan mereka telahpun mula terkenal di bidang lakonan drama di Malaysia. Perkara yang sama juga berlaku kepada pemilihan Rosman Abas. Hamzah Awang Hamat dan kumpulan pemuziknya pula telah dipilih atas dasar rakan karib dan senang untuk berurusan.

Khatijah dan anaknya sendiri pula tidak lagi mengambil peranan yang besar dalam sesebuah persembahan. Beliau ingin memberi laluan kepada anak didiknya dan pelakon muda yang lebih cantik untuk memegang watak utama dalam lakonan dan tarian. Pendekatan tersebut bukan sahaja menampakkan Khatijah lebih bersikap profesional tetapi juga dapat menunjukkan keprihatinan beliau untuk meningkatkan lagi persembahan Mak Yong kumpulannya dari segi mutu persembahan dan juga kecantikan pelakon. Pengkaji mendapati perkara tersebut adalah selaras dengan cetusan hasrat awal Khatijah untuk menubuhkan kumpulan Mak Yong sendiri yang mempunyai pemain muda dan cantik.

#### 4.3.4 Harga

Bagi kumpulan tersebut, harga merujuk kepada nilai sesebuah persembahan dan harga tiket yang dijual kepada penonton. Pada puratanya, harga tiket yang dijual kepada penonton ialah dalam lingkungan RM5 hingga RM30. Namun begitu, harga tiket ini bergantung kepada jenis penaja, persetujuan dari pihak penaja dan juga tempat persembahan. Sebagai contoh, harga yang dikenakan kepada penonton bagi sebuah persembahan yang diadakan di MATIC ialah dalam lingkungan RM5. Manakala bagi persembahan yang diadakan di Panggung Eksperimen Kompleks Budaya Negara lingkungan harganya ialah RM10. Kedua-dua persembahan yang bernilai RM5 dan RM10 tersebut, adalah persembahan yang dianjurkan bersama dengan Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Pelancongan. Tetapi bagi persembahan yang dianjurkan oleh pihak Kumpulan Seri Temenggong sendiri seperti pertunjukan taridra Mak Yong '*Kejujuran*', harga tiketnya agak tinggi iaitu RM30. Oleh yang demikian, penetapan harga tiket dibuat berdasarkan perbincangan dan persetujuan di antara pihak penaja dan pihak Kumpulan Seri Temenggong serta jenis tajaan (sama ada tajaan penuh atau separuh). Bagi persembahan yang dianjurkan oleh Kumpulan Seri Temenggong sendiri tanpa sebarang tajaan besar dari pihak tertentu, kumpulan tersebut mempunyai hak sepenuhnya untuk menetapkan harga tiket. Walau bagaimanapun, harga tiket yang ditetapkan oleh kumpulan tersebut adalah mengikut harga semasa di mana lingkungan harganya

ialah dari RM10 sehingga RM30 bagi pertunjukan yang diadakan di sekitar Kuala Lumpur. Faktor kemampuan penonton untuk membayar dan keadaan semasa amat dititik beratkan oleh kumpulan tersebut dalam menetapkan harga tiket.

Bagi nilai sebuah persembahan pula, kumpulan tersebut akan mengambil kira kos-kos yang terpaksa ditanggung untuk mengadakan sebuah pertunjukan di samping peratusan keuntungan yang diinginkan. Kos-kos yang terlibat ialah kos membayar sewaan tempat (sekiranya tidak ditaja), bayaran pelakon utama, penari, pemuzik, juru solek, kerabat kerja, kostum, pemasaran dan publisiti, peralatan, pengangkutan, makan dan minum serta sumbangan kepada pengusaha dan syarikat. Walaupun pada awal penubuhannya, nilai persembahan kumpulan tersebut hanyalah serendah RM3,000 tetapi sekarang nilai itu telah meningkat kepada lingkungan RM10,000 sehingga RM50,000 untuk satu persembahan selama tiga hari. Secara amnya, nilai yang ditetapkan oleh kumpulan tersebut adalah rendah jika dibandingkan dengan kumpulan-kumpulan seni lain. Penetapan nilai persembahan oleh kumpulan tersebut dibuat secara kasar setelah diambil kira kos-kos yang terlibat.

Secara umumnya, penetapan harga dan juga nilai persembahan Kumpulan Seri Temenggong dibuat berlandaskan kepada kemampuan pihak pelanggan (penonton dan penaja) dan juga keadaan semasa. Kumpulan tersebut berpendapat, tiada gunanya harga ditetapkan tinggi sedangkan pengguna tidak mempunyai keupayaan untuk menaja dan penonton juga tidak dapat menonton persembahan Mak Yong. Kumpulan tersebut juga berpendapat bahawa harga bagi sesebuah persembahan Mak Yong memang sering diperkecil dan direndahkan oleh pihak penaja yang beranggapan bahawa kumpulan Mak Yong masih belum profesional. Anggapan negatif tersebut berlaku kerana pihak penaja sering memerhatikan cara sesebuah kumpulan itu menguruskan persembahannya. Kebiasaannya, pihak penaja mengukur tahap keprofesionalan sesebuah kumpulan mengikut amalan pengurusan persembahannya. Tambahan pula penaja sering beranggapan bahawa seni persembahan Melayu sentiasa ditawarkan secara percuma. Perkara-perkara inilah yang telah membentuk satu anggapan salah tentang seni persembahan Melayu.

#### 4.3.5 Promosi

Bagi Kumpulan Seri Temenggong, aktiviti promosi adalah salah satu daripada aktiviti utama yang sering difikirkan. Pada amnya, aktiviti awal penyediaan promosi bagi kumpulan tersebut sering dipertanggungjawabkan kepada pihak penyelaras persembahan seperti pihak Panggung Negara. Kerja-kerja awal untuk mengadakan promosi

sahaja dilakukan oleh pihak penaja, tetapi setelah itu kegiatan promosi dilakukan sepenuhnya oleh kumpulan tersebut. Bentuk promosi yang sering digunakan oleh kumpulan tersebut ialah seperti yang berikut :

- a. Publisiti melalui radio, televisyen dan akhbar-akhbar.
- b. Pengiklanan yang menggunakan kaedah edaran brosur serta memasukkan dalam kalendar aktiviti sesuatu media.
- c. Demonstrasi persembahan secara langsung dikompleks-kompleks membeli-belah atau di tempat-tempat yang berkaitan seperti Menara Kuala Lumpur dan Pasar Budaya.

Publisiti yang diadakan melalui media-media elektronik dan cetak diuruskan dan diaturkan oleh pihak penyelaras seperti Panggung Negara. Promosi bentuk itu diadakan dalam masa dua minggu atau satu minggu sebelum persembahan diadakan. Tetapi dalam persembahan '*Raja Bongsu Sakti*' promosi dalam akhbar telah dilakukan dua bulan sebelum tarikh sebenar persembahan. Promosi awal oleh kumpulan tersebut memang diakui sebagai satu tindakan yang baik. Permasalahan yang timbul berikutnya ialah bakal penonton akan lupa akan tarikh dan tempat persembahan sekiranya promosi dilakukan terlalu awal. Ini kerana sudah menjadi lumrah penonton bersikap "tunggu dulu" sekiranya tarikh persembahan masih jauh. Pada kebiasaannya, kumpulan tersebut akan menggiatkan promosi hanya pada minggu terakhir sebelum persembahan. Tindakan sebegini juga dianggap baik tetapi agak terlambat. Sebagai contoh, bagi persembahan '*Raja Bongsu Sakti*' iklan ditampal pada minggu terakhir sebelum persembahan, promosi di kompleks membeli-belah dilakukan empat hari sebelum persembahan dan begitu jugalah dengan publisiti melalui radio, televisyen dan akhbar. Aktiviti promosi dalam minggu terakhir itu dianggap lambat kerana bakal penonton perlu diberitahu sekurang-kurangnya tiga minggu sebelum persembahan bagi memberi masa kepada mereka mengatur aktiviti harian mereka. Amalan terbaik bagi melakukan latihan lengkap dan sidang akhbar adalah seminggu atau dua minggu sebelum persembahan diadakan. Ini kerana ia dapat memberi masa kepada akhbar dan televisyen membuat publisiti ke atas persembahan yang bakal diadakan. Aktiviti promosi yang diadakan lambat juga akan menyebabkan proses pengurusan persembahan tidak sistematik kerana pada minggu terakhir itulah segala persiapan akhir pentas dan lain-lain ingin diadakan. Pertindihan aktiviti memang banyak berlaku pada minggu terakhir sebelum persembahan dan perkara ini sepatutnya dielakkan. Oleh yang demikian kegiatan promosi kumpulan tersebut perlu diadakan tiga minggu sebelum persembahan. Kesuntukan masa untuk aktiviti promosi dan pertindihan aktiviti lain dengan aktiviti promosi semasa minggu

terakhir merupakan masalah yang sering dihadapi oleh kumpulan tersebut. Perkara tersebut juga berkait rapat dengan gaya pengurusan Kumpulan Seri Temenggong di mana terdapat banyak pertindihan tugas dan masalah penjadualan aktiviti yang tidak dilakukan awal. Aktiviti promosi kumpulan tersebut yang dilakukan secara ad-hoc dan tidak begitu terurus juga telah menyumbang ke arah kelemahan pengurusan sesebuah persembahannya.

Kebanyakan promosi yang dilakukan oleh kumpulan tersebut adalah promosi tidak berbayar kecuali penyediaan poster, brosur dan risalah. Tahap kecanggihan brosur dan risalah yang disediakan bergantung kepada peruntukan belanjawan yang ada. Kebiasaannya, risalah dan brosur yang disediakan oleh kumpulan tersebut adalah ringkas yang menggunakan kertas licin (*glossy*) serta gabungan warna yang terhad. Poster-poster ditampalkan di tempat-tempat yang dianggap strategik yang hampir dengan sasaran penonton. Kerabat kerja juga diberi sekurang-kurangnya lima poster untuk ditampal berdekatan dengan tempat kediaman mereka. Kumpulan tersebut jarang menggunakan kaedah promosi melalui kalendar aktiviti kebudayaan yang terdapat di akhbar-akhbar dan majalah-majalah tempatan. Namun begitu, kaedah promosi ini juga penting untuk digunakan oleh kumpulan tersebut memandangkan aktiviti promosi sedemikian juga dapat memberi kesan yang positif.

Secara umumnya, kegiatan promosi yang dilakukan oleh kumpulan tersebut ialah dalam pelbagai bentuk dan kaedah. Penentuan kaedah itu bergantung kepada jumlah peruntukan yang ada bagi menjalankan aktiviti promosi. Kaedah menampal poster, pemberian brosur, publisiti media dan promosi bersemuka merupakan kaedah lama yang masih digunakan. Kaedah baru seperti penghebahan di dalam komputer melalui *Internet* dan pembinaan laman web masih belum diterokai oleh kumpulan tersebut.

#### 4.3.6 Pengedaran

Bagi Kumpulan Seri Temenggong, perbincangan pengkaji tentang pengedaran sesebuah persembahan merujuk kepada pengedaran jemputan dan tiket. Kumpulan tersebut menghantar jemputan-jemputan formal melalui pos kepada pelbagai organisasi seni, agensi kerajaan, swasta dan orang perseorangan yang berkaitan untuk mempelawa mereka menonton persembahan yang bakal diadakan. Namun begitu, jemputan secara lisan juga diamalkan oleh kumpulan tersebut. Kaedah itu dianggap sebagai satu cara promosi bersemuka. Jemputan-jemputan formal yang dikeluarkan oleh kumpulan ini biasanya dibuat dalam bentuk surat atau poskad yang menerangkan tentang tajuk persembahan, tempat, harga tiket, tarikh

dan waktu persembahan serta kerabat kerja utama seperti pengarah dan pelakon utama. Tempat mendapatkan tiket serta nombor telefon untuk dihubungi juga dinyatakan dalam jemputan yang dikeluarkan. Penjualan tiket pula dilakukan seminggu sebelum dan semasa tarikh persembahan diadakan oleh pihak penyelaras. Pada kebiasaannya, kumpulan tersebut hanya akan menjual tiket pada malam persembahan. Namun begitu, terdapat juga keadaan di mana tiket dijual bersama dengan aktiviti promosi yang dilakukan iaitu dua minggu atau satu minggu sebelum persembahan.

Setiap kerabat kerja juga diberi tiket untuk dijual sebelum tarikh persembahan. Tiada komisyen diberikan kepada kerabat kerja ke atas setiap jualan tiket. Walau bagaimanapun, setiap kerabat kerja diperuntukkan satu atau dua tiket percuma untuk diberikan kepada saudara mara atau sahabat handai mereka. Bukan setakat tiket sahaja, malah kerabat kerja juga diberi poster untuk ditampal di tempat-tempat yang dirasakan strategi bagi tujuan promosi. Secara umumnya, kaedah pengedaran yang digunakan oleh kumpulan tersebut ada persamaan dengan kaedah yang biasa dilakukan oleh organisasi seni persembahan lain kecuali beberapa perkara. Di antaranya, kumpulan tersebut tidak pernah menggunakan orang tengah dalam penjualan tiket seperti menjual tiket di kedai buku, restoran dan sebagainya. Saluran pengedaran kumpulan tersebut agak terhad kerana ia menggunakan kerabat kerja kumpulan tersebut dan penyelaras sahaja untuk mengedarkan tiket. Orang tengah yang sering digunakan oleh kumpulan tersebut ialah pihak kerajaan seperti Panggung Negara, Kompleks Budaya Negara, MATIC dan KKKP.

#### 4.3.7 Pengurusan Operasi

Bagi kumpulan tersebut, operasi merujuk kepada proses-proses yang terpaksa dilakukan semasa hendak mengadakan persembahan. Seperti di bahagian personel, Khatijah adalah orang yang paling penting dalam menjalankan sesuatu operasi. Namun begitu, untuk sesebuah persembahan kumpulan tersebut, terdapat tenaga produksi yang akan menggerakkan operasinya. Bagi sebuah persembahan kumpulan tersebut, kebiasaannya terdapat penasihat, pengarah artistik (Khatijah sendiri), koreografer (pereka tari), pereka tata cahaya, pereka set, pengurus pentas, pembantu pengurus pentas, juru pakaian, juru solek, pengurus audio, pengurus kebajikan dan logistik, pengurus panggung, pembantu pengurus panggung dan juru acara. Di samping tenaga produksi terdapat juga penari, pelakon dan pemuzik.

Kerja-kerja operasi untuk sesebuah persembahan terlebih dahulu dibentangkan dalam mesyuarat setelah keputusan untuk mementaskan sesuatu persembahan itu diambil. Setiap kerja yang perlu dilakukan

untuk sebuah persembahan dihuraikan dan kemudiannya dilantik pengurus serta personel bagi setiap tugas. Setelah itu, kerja-kerja ke arah pementasan akan bermula. Pereka set dan props terlebih dahulu akan menyediakan konsep props yang akan digunakan. Setelah cadangan konsep props itu dipersetujui oleh Khatijah, maka kerja-kerja membuat set dan props akan bermula. Pengurus Pentas pula akan mengkoordinasikan semua perkara yang berlaku di atas dan di belakang pentas. Pihak yang menjaga audio dan cahaya akan memastikan pemilihan unsur-unsur bunyi dan cahaya yang bertepatan dengan konsep pementasan. Juru pakaian akan menentukan jenis pakaian dan sumbernya. Beliau juga perlu memastikan bilangan pakaian mencukupi untuk setiap pemain. Manakala juru solek pula perlu meneliti tata cara solekan dan hiasan untuk setiap watak yang terdapat dalam sesebuah persembahan. Dalam proses pengurusan operasi ini, kesemua tenaga produksi bekerja serentak dan setiap permasalahan serta pandangan akan dirujuk kepada Khatijah sebagai pengarah artistik. Persetujuan dan kata putus daripada Khatijah adalah penting dan muktamad. Peringkat operasi ini dianggap peringkat yang paling penting kerana sedikit kesilapan dalam penyediaan aspek-aspek operasi akan memberi kesan yang besar ke atas persembahan. Oleh itu, setiap ahli kumpulan akan menumpukan perhatian kepada kerja mereka.

Pihak Pengurus Pentas akan menyediakan Jadual kerja yang diedarkan kepada semua tenaga produksi. Jadual latihan juga disediakan dan diedarkan kepada semua pemain. Latihan pula diadakan dua atau tiga bulan sebelum sesebuah persembahan itu dipentaskan. Latihan diadakan secara berperingkat di mana penari-penari dan pemuzik terlebih dahulu diwajibkan mengadakan latihan. Manakala pelakon-pelakon utama akan mengadakan latihan dalam masa sebulan sebelum persembahan sebenar. Skrip hanya akan diberikan kepada pelakon apabila mereka mengesahkan penyertaannya. Segala kerja-kerja pentas yang melibatkan set, props, suara dan cahaya juga berjalan serentak. Khatijah akan memberi maklum balas kepada pengurus-pengurus sekiranya terdapat sebarang masalah, komen atau pandangan. Sebulan sebelum persembahan, latihan akan diadakan lebih kerap iaitu empat hingga lima kali seminggu. Latihan akan diperkerapkan lagi apabila sudah masuk seminggu atau dua minggu sebelum persembahan iaitu setiap hari selama empat hingga lima jam. Kebiasaannya, latihan diadakan di waktu malam bertempat di ASK kerana kumpulan tersebut tidak mempunyai tempat latihannya sendiri. ASK digunakan sebagai tempat latihan kerana Khatijah merupakan pensyarah di situ. Tambahan pula kebanyakan penari, pelakon serta pemuziknya adalah diambil daripada pelajar ASK sendiri atau kakitangan KKKP dan ini dapat menyenangkan lagi mereka untuk datang berlatih. Kedudukan ASK

yang agak strategik dan senang dikunjungi juga merupakan faktor utama ASK diguna sebagai tempat latihan. Berkenaan dengan hal-hal teknikal, walaupun pada dasarnya Khatijah menyerahkan bulat-bulat kepada pengurusnya namun beliau sentiasa mengawal setiap perkara yang dilakukan oleh mereka.

Khatijah dan anaknya Norhayati terbabit secara langsung dalam mereka cipta pakaian untuk persembahan. Segala aktiviti pembelian bahan-bahan fabrik dan manik, memotong, menjahit, menyulam serta menekat manik dilakukan sendiri oleh mereka. Dengan cara itu kumpulan tersebut dapat menjimatkan kos. Walau bagaimanapun, perkara tersebut juga sekaligus akan menyebabkan Khatijah dibebani kerja-kerja remeh yang sepatutnya diserahkan kepada orang lain. Disebabkan faktor kepakaran diri, kesesuaian rekaan pakaian dengan persembahan serta sumber kewangan yang terhad, aktiviti mereka cipta dan menjahit busana ini masih ditanggung oleh Khatijah dan anak-anaknya. Kerja-kerja menyolek pelakon, penari dan pemuzik biasanya diserahkan kepada juru solek luar. Namun begitu, Mak Jah terlebih dahulu akan memberi garis panduan solekan kepada juru solek yang ditugaskan.

Bagi kemudahan pengangkutan pula, van dan kereta peribadi Mak Jah dan ahli kumpulan tersebut digunakan bagi mengangkut kerabat kerja semasa persembahan. Di samping itu juga, aktiviti berkaitan dengan penyediaan makan dan minum kerabat kerja disediakan oleh kumpulan tersebut sendiri. Kesimpulannya, kumpulan tersebut melakukan sendiri kesemua aktiviti yang berkaitan dengan penyediaan pakaian, peralatan serta logistik. Kesemua aktiviti ini berpangkalan di rumah Khatijah sendiri.

Bagi memastikan kelancaran sesuatu sesi latihan ataupun aktiviti, setiap anggota kerja diberi senarai alamat dan nombor telefon kesemua ahli bermula dari pengarah sehinggalah kepada juru solek. Masalah utama yang sering berlaku dalam pengurusan operasi kumpulan tersebut ialah ketiadaan koordinasi yang mantap dari setiap bahagian yang mengakibatkan berlakunya percanggahan maklumat dan pendapat. Kelewatan, tidak tepati masa serta sikap sambil lewa pihak pengurusan juga merupakan masalah yang sering dihadapi oleh kumpulan tersebut dalam mengurus operasinya. Apabila perkara ini terjadi, maka satu mesyuarat akan diadakan untuk menyatakan masalah tersebut dan seterusnya menyelesaikannya. Kebiasaannya di dalam mesyuarat produksi, setiap orang diberi peluang untuk mengutarakan pendapat, saranan dan cadangan sebelum sesuatu keputusan dibuat. Oleh kerana pelakon, pemuzik, penari dan kerabat kerja adalah terdiri daripada anak didik dan pelajar Khatijah, masalah ponteng tidak berlaku.

Semasa persembahan berlangsung, satu pameran ringkas berkenaan dengan sejarah kumpulan, persembahan-persembahan lalu dan terkini diadakan di ruang legar tempat persembahan. Penyediaan bahan-bahan pameran ini dilakukan oleh pengurus pentas. Bahan-bahan untuk pameran diperolehi dari koleksi bahan yang disimpan oleh Khatijah sendiri. Bahan-bahan yang digunakan untuk pameran memang telah disediakan khusus oleh kumpulan tersebut. Kebiasaannya, ia dalam bentuk keratan akhbar, majalah, gambar-gambar, pakaian, aksesori, dan alat muzik Mak Yong. Di samping pameran, sebelum persembahan dimulakan, kumpulan tersebut akan memperdengarkan selingan lagu-lagu Mak Yong yang telah dirakamkan dari persembahan-persembahan yang terdahulu. Kaedah ini digunakan sebagai bahan selingan dan pengenalan kepada persembahan Mak Yong. Selain daripada itu, penonton yang berada di ruang legar juga dihidangkan dengan selingan tayangan video persembahan Mak Yong yang terdahulu. Kumpulan tersebut tidak pernah mengadakan aktiviti jualan barangan cenderamata bagi sesuatu persembahan.

#### 4.3.8 Pengurusan Kewangan

Bagi Kumpulan Seri Temenggong, segala urusan kewangan adalah di bawah tanggungjawab pemiliknya sendiri. Setiap pengaliran masuk dan keluar wang diurus dan dikawal oleh Khatijah. Kerja ini telah dilakukan oleh beliau sejak kumpulan tersebut mula ditubuhkan lagi. Walaupun Khatijah bertindak sebagai pengurus kewangan sepenuhnya, ada juga keadaan di mana kadangkala menantunya menolong beliau menguruskan hal-hal kewangan kumpulan. Anaknyanya Norhayati dan Norashikin adalah di antara orang yang dipercayai oleh beliau untuk menolong menguruskan hal-hal kewangan. Dari segi pengawalan kewangan, beliau bersikap agak luwes dengan anak-anaknyanya kerana beliau amat mempercayai tindak-tanduk mereka.

Namun demikian, terdapat juga keadaan di mana penyelewengan berlaku kerana terlalu mempercayai dan kurang kawalan daripada Khatijah. Khatijah yang bertindak sebagai pengurus kewangan tidak pernah menyediakan sendiri belanjawan sesebuah persembahan. Kesemua kerja-kerja penyediaan belanjawan dan kertas cadangan disediakan oleh anaknyanya Norhayati. Walaupun begitu, Khatijah akan bertanya dan dimaklumkan tentang sesuatu belanjawan yang disediakan. Beliau juga akan memberi cadangan serta maklum balas ke atas belanjawan yang disediakan.

Seperti dinyatakan sebelum ini, kumpulan tersebut pernah melakukan sesuatu projek atas nama syarikat lain. Kumpulan tersebut



pernah mengalami peristiwa di mana syarikat yang ditumpangi telah bertindak sebagai orang tengah dan membuat untung dari persembahan mereka. Berdasarkan pengalaman tersebut, Mak Jah telah bertindak mendaftar syarikatnya sendiri bagi Kumpulan Seri Temenggung. Memandangkan kumpulan masih baru mendaftarkan syarikat, segala pembayaran dan penerimaan dibuat atas nama Khatijah sendiri.

Kumpulan tersebut juga tidak pernah menyediakan penyata kewangan tahunan. Segala wang hasil sesebuah persembahan akan ditolak segala kos. Sebahagian kecil untungnya akan dimasukkan ke dalam tabung Kumpulan Seri Temenggung dan selebihnya pula digunakan sebagai perbelanjaan peribadi. Penyata-penyata untung rugi dan kunci kira-kira tidak terdapat dalam kumpulan tersebut. Kumpulan tersebut juga tidak pernah melantik mana-mana akauntan atau juru audit bertauliah untuk menyediakan penyata dan laporan kewangannya. Ini kerana kos kepakaran akauntan dan juru audit bertauliah adalah tinggi dan mahal.

Kelihatannya, kaedah pengurusan kewangan kumpulan tersebut masih ditakuk lama di mana pendapatan untuk menyara hidup diperolehi dari hasil persembahan. Ini kerana pada tahun enam puluhan sehingga lapan puluhan, bayaran yang diterima bagi sesebuah persembahan adalah sedikit iaitu sekadar cukup untuk membayar kos-kos dan selebihnya dianggap sebagai pendapatan. Masalah kewangan juga kerap dihadapi oleh kumpulan tersebut. Akibatnya, Khatijah sendiri terpaksa mengeluarkan wang peribadinya terlebih dahulu untuk perbelanjaan sesebuah persembahan. Namun begitu, masalah kewangan ini tidaklah begitu ketara bagi kumpulan tersebut memandangkan penasihatnya dahulu adalah seorang yang berjawatan tinggi di Pejabat Kebudayaan dan Kesenian Kota Bharu iaitu Timbalan Pengarah yang mampu membantu dari segi kewangan. Penasihatnya yang juga merupakan suami Khatijah rela menggunakan sumber kewangan peribadi demi mengadakan sesebuah persembahan. Kumpulan tersebut juga bernasib baik kerana Khatijah dan penasihatnya mempunyai pengaruh yang kuat dan kenalan yang ramai. Ini telah menyenangkan kumpulan tersebut mendapat tajaan. Sikap mereka yang komited terhadap kumpulan tersebut telah memberi keyakinan kepada pihak penaja terutamanya KKKP menghulurkan bantuan kewangan.

Secara amnya, pengurusan kewangan kumpulan tersebut adalah agak kurang sistematik dan lemah. Kekurangan ini berlaku kerana pengusahanya sendiri tidak mempunyai pendidikan yang tinggi di tambah pula dengan pendedahan yang amat terhad dalam bidang pengurusan. Begitu juga dengan anak-anak dan kaum keluarga yang menolongnya dalam menguruskan kumpulan tersebut. Faktor kurang

pendedahan dalam bidang pengurusan adalah perkara utama yang menyebabkan kelemahan dalam menguruskan sistem kewangan syarikat. Amalan pengurusan kewangan yang mirip kepada kumpulan Mak Yong tradisi masih dikekalkan dalam kumpulan tersebut. Oleh yang demikian, kaedah pengurusan kewangan yang digunakan masih tidak mantap dan tidak profesional walaupun kumpulan tersebut mempunyai akaun bank yang khusus. Masih banyak usaha-usaha yang perlu dilakukan oleh kumpulan tersebut bagi memantapkan lagi sistem pengurusan kewangannya. Pengusaha dan penolong-penolongnya perlu mempunyai sikap lebih terbuka untuk mempelajari sesuatu yang baru dan mempraktikkannya di dalam perjalanan harian Kumpulan Seri Temenggong. Dengan cara itu, kumpulan tersebut akan menuju ke arah menjadikannya satu kumpulan yang profesional.

Cucu-cucu Khatijah yang masih muda dan boleh dilentur perlu dilatih dari sekarang untuk menguruskan kumpulan tersebut. Ini kerana kumpulan tersebut masih mengekalkan ciri-ciri kekeluargaan. Sekiranya ciri yang sedemikian hendak dikekalkan, maka Khatijah perlu melibatkan cucu, anak dan menantunya dalam pengurusan kumpulan tersebut mulai dari sekarang. Generasi baru kumpulan tersebut juga harus menerima perubahan di mana mereka harus mengambil ahli-ahli yang terdiri dari orang luar yang lebih berpengalaman dalam bidang pengurusan. Ini juga dapat mengubah kedudukan kumpulan tersebut dari status kumpulan *cottage* (kecil-kecilan dan separuh masa) kepada kumpulan yang lebih profesional.

## **5.0 Kesimpulan**

Khatijah Awang dan Seri Temenggong adalah sinonim dan tidak dapat dipisahkan sehingga beliau menghembuskan nafas yang terakhir. Keinginan beliau untuk melihat Seri Temenggong terus hidup bagi memartabatkan warisan Mak Yong terbukti kekal dengan ramai anak didiknya yang terus bergiat melestarikan seni itu. Anaknya sendiri, hanya Norhayati seorang sahaja yang masih bertungkus lumus melalui Universiti Malaysia Kelantan untuk memperjuangkan kelestarian Mak Yong di kalangan pelajar dan staf universiti. Penglibatan beliau sebagai usahawan seni (setelah kepekaan beliau terhadap industri seni tradisional tanahair) dengan menawarkan Mak Yong sebagai satu product utama syarikatnya adalah satu langkah yang telah menolak Mak Yong jauh ke hadapan. Ciri keusahawanan yang ada pada Khatijah Awang sukar ditandingi dan akan disanjung serta dikenang dalam lipatan sejarah Mak Yong tanahair serta perlu di contohi oleh penggiat seni dalam mengharungi dunia seni yang penuh onak dan duri. Anak didiknya seperti Juhara Ayob, Zizie Zulkifli dan pengkaji sendiri tidak pernah jemu-jemu meneruskan usaha melebarkan wadah seni Mak Yong agar pembangunannya lebih mantap sehingga

mencapai taraf yang lebih tinggi. Sepadan dengan Anugerah Seniman Negara yang dikurniakan oleh kerajaan, nama beliau tetap kekal dihati pencinta Mak Yong tanahair dan pastinya kelestarian Mak Yong akan terus menempa nama di persada dunia.

## Rujukan

- Adnan Alias. (1992). *Konsep Keusahawanan, Asas Keusahawanan*. Shah Alam: Biroteks.
- Adnan Alias. (1997). *Usahawan dan Keusahawanan, Keusahawanan*. Shah Alam: Pusat Pembangunan Usahawan Malaysia (MEDEC).
- Baumol, W. J. & Bowen, W. G. (1968). *Performing Arts, The Economic Dilemma: A Study Of Problem Common To Theatre, Opera, Music And Dance*. Cambridge: MIT Press.
- Blaug, M. (1976). *The Economics of The Arts*. Bath: The Pitman Press.
- Brandon, J. R. (1971). *The Performing Arts In Asia*. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Brandon, J. R. (1974). *Theatre In South East Asia*. Cambridge Massachusett: Harvard University Press.
- Cochran, T. G. (1965). *The Entrepreneurs In Economic Changes. Exploration In Entrepreneurial History*. New York: AMACOM.
- Edi Sedyawati. (1981). *Pertumbuhan Seni Pertunjukan*. Jakarta: Penerbit Sinar Harapan.
- Elizabeth, S. (1969). *Theatre Administration*. London: Sir Isaac Pitman & Son. Ltd.
- Evans, J. R., & Berman, B. (1992). *Marketing* (Fifth edition). New York: MacMillan Publishing Company.
- Courtney, R. (1991). *Lakon Drama dan Pemikiran* (Rahmah Bujang, Terjemahan). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka. (Terbitan asal 1974).
- Heilbrun, J. & Gray, C. M. (1993). *The Economic of Art and Culture, An American Perspective*. New York: Cambridge University Press.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (1999). *Principles of Marketing* (Eighth Edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Margret Alisjahbana. (1978). *Art And The Future: Collected Papers of The First International Conference On The Future Of Arts In Indonesia*. 8-15 July 1978. Jakarta: PT Dian Rakyat.
- Mohd Zaki Ayob & Farok Zakaria. (1992). *Aspek Pengurusan, Asas Keusahawanan*. Shah Alam: Biroteks, ITM.
- Mubin, S. (1983). *Taman Saujana, Dance, Drama, Music And Magic In Malay, Long And Not So Long Ago*. Petaling Jaya: International Book Services.
- Stephen, P. R. & Taubman, J. (1973). *Performing Arts Management And Law*. New York: Law Arts Publisher.

- Storey. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Strang, W. A. & John C. Weistora (Ed.). (1972). *Minority In Economic Development: The Problem of Business Failure In Community Economic Development*. New York: Oceana Publication.
- Yoety, O. A. (1985). *Komersialisasi Seni Budaya Dalam Pariwisata*. Bandung: Penerbit Angkasa.