

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. PENDANAAN DALAM PEMBUATAN FILM

Dalam pembuatan film, pendanaan memainkan peran krusial, dikarenakan dana dapat mempengaruhi kualitas dari suatu film, sekalipun dalam film pendek. Menurut Bordwell et al. (2016), agar proses produksi dapat terstruktur dengan baik dibutuhkan sumber daya yang cukup agar menunjang film yang dihasilkan sesuai dengan sesuai perencanaan, baik dari segi produksi maupun kreatif. Terdapat berbagai jenis pendanaan untuk menunjang proses produksi suatu film, baik secara internal maupun eksternal. Dalam prosesnya, mendapatkan pendanaan dalam produksi suatu film bukanlah hal yang mudah, namun bukan sesuatu yang mustahil untuk dilaksanakan.

2.1.1. PENDANAAN INTERNAL

Sesuai dengan namanya, pendanaan internal dalam produksi film, berarti melibatkan penggunaan sumber daya finansial dari dalam tim produksi atau perusahaan film yang membuatnya. Pendanaan internal digunakan pada produksi film yang bersifat *independent* pada sistem pendanaannya, yang mana biaya produksinya ditanggung oleh suatu komunitas atau individu tertentu, dikenal sebagai film *indie* (Santoso, 2017). Hal ini dikarenakan film *indie* banyak diproduksi oleh rumah produksi yang tidak berskala besar atau yang dikenal dengan nama *major label* (Permana et al., 2019). Sehingga, pendanaan internal lebih digunakan pada produksi film pendek yang tidak membutuhkan biaya produksi yang besar, serta lebih berfokus kepada distribusi untuk kebutuhan festival film dan materi di dalam film.

Terdapat beberapa keuntungan dari penggunaan pendanaan internal, menurut Vogel (2014), pendanaan internal dapat membuat tim produksi atau perusahaan dapat mengelola keuangan dengan lebih fleksibel dan menjaga kendali penuh atas arah kreatif film tanpa harus mematuhi permintaan atau batasan dari pihak eksternal. Dikarenakan, dengan pendanaan internal, maka jumlah biaya yang akan digunakan untuk memproduksi sebuah film sudah terlihat dengan jelas, sehingga alokasi pembagian dana menjadi lebih tertata dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan. Selain itu, pendanaan internal menghilangkan pembatasan

kebebasan kreatif yang terkadang dibatasi oleh peraturan yang ada. Sehingga, karya yang dihasilkan bukan seutuhnya sesuai arahan kreatif sineas, namun hasil modifikasi menyesuaikan dengan sumber pendanaan yang di dapat.

2.1.2. PENDANAAN EKSTERNAL

Pendanaan eksternal memungkinkan pembuat film mendapatkan dukungan diluar kemampuan pribadi atau kelompok. Sehingga, dibutuhkan keterampilan dari produser untuk merancang strategi agar mendapatkan berbagai sumber pendanaan dari pihak lain untuk mendanai produksi suatu proyek film. Menurut Putri et al. (2017), terdapat dua jenis sumber pendanaan dari pendanaan eksternal, yaitu pendanaan komersial yang berasal dari sponsor, *built-in*, *cross-promotion*, *TV terrestrial*, investor pribadi, dan *co-production*, sedangkan pendanaan non-komersial, yang terdiri atas lembaga donor, lembaga *endowment* film, perseorangan, *customer relationship management*, lembaga pemerintah, dan quasi-pemerintah. Sehingga dari beberapa sumber pendanaan eksternal ini dapat digunakan produser sebagai salah satu cara mendapatkan pendanaan dalam pembuatan karyanya.

Pendanaan eksternal lainnya yang kerap ditemui adalah *crowdfunding*, menurut Hui et al., (2012), *crowdfunding* merupakan permintaan terhadap sumber daya keuangan yang timbal baliknya berupa hadiah, seperti pengakuan, pengalaman, atau produk oleh pembuat proyek, bisa berasal dari perseorangan ataupun kelompok. Tetapi, diluar itu, pendanaan eksternal biasanya memiliki persyaratan tertentu untuk mendapatkannya, salah satunya seperti yang sudah disebutkan, yaitu lembaga pemerintah, yang sumbernya dapat berasal dari hibah. Menurut Cakrawala et al. (2022), hibah pemerintah merupakan dukungan dari suatu lembaga pemerintahan dengan memberikan bantuan sumber daya ke suatu perusahaan atau kelompok, atas adanya kepatuhan yang ditaati dan terdapat keadaan khusus yang mengikat. Salah satu hibah dari lembaga pemerintah yaitu hibah yang mendukung pembuatan proyek film, terutama mengenai seni, budaya, atau isu sosial, yaitu melalui Layar Indonesiana.

2.2. LAYAR INDONESIA

Layar Indonesiana sendiri hadir sebagai sebuah program dari pemerintah untuk meningkatkan kualitas dan keahlian para *filmmaker* dengan menyediakan wadah untuk mendukung pembuatan film pendek melalui kompetisi (Pengelola Web Kemdikbud, 2024). Kegiatan ini diselenggarakan dalam bentuk kompetisi produksi film pendek yang nantinya untuk 10 (sepuluh) karya yang terpilih akan mendapatkan bantuan hibah serta penayangan eksklusif di Jogja-Netpac Asian Film Festival (JAFF) 2024. Tujuan utama kegiatan ini adalah untuk memberikan akses luas agar mendorong minat penonton terhadap karya-karya sinema lokal, serta mendukung para pembuat film dalam mengembangkan sumber yang dimiliki dan memasarkan karya mereka. Pada tahun ini, Layar Indonesiana 2024 mengadakan kompetisi film dalam bentuk film pendek fiksi dengan tema film yang bertemakan kemanusiaan, alam, dan budaya.

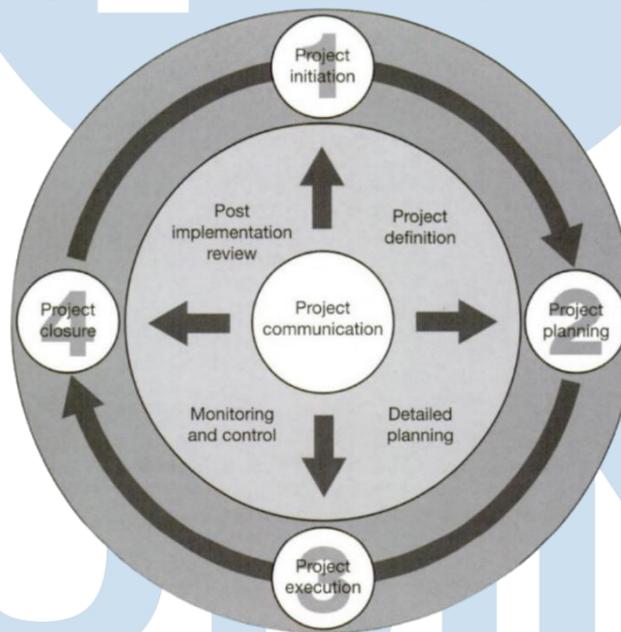
Selain itu, terdapat panduan syarat & ketentuan dari Layar Indonesiana 2024 yang dapat diakses melalui Instagram @pusbangfilm dengan kelengkapannya yang dapat diakses melalui *link* di dalamnya. Nanti, ketika peserta mengakses *link* tersebut, maka akan diarahkan ke dalam presentasi yang menjelaskan mengenai kelengkapan kompetisi. Pada bagian panduan syarat & ketentuan, dijelaskan juga mengenai kriteria peserta, kriteria proyek film, persyaratan administratif yang harus dipenuhi. Selain itu, juga terdapat tahapan pelaksanaan, yang menjelaskan mengenai rangkaian kegiatan yang akan dihadapi peserta nantinya.

Proses pemilihan proposal film pendek diseleksi oleh para profesional dalam bidang industri perfilman (Pengelola Web Kemdikbud, 2023). Sehingga dari ratusan proposal yang dikirimkan sebagai persyaratan administrasi, akan diverifikasi terlebih dahulu untuk memeriksa kelengkapan administrasi, selanjutnya akan dikurasi menjadi 75 (tujuh puluh lima) proposal yang lulus hasil seleksi, lalu diseleksi menjadi 25 (dua puluh lima) proposal yang berkesempatan dalam mengikuti bimbingan secara daring. Selanjutnya setelah proyek dikembangkan melalui bimbingan yang ada, dilakukan penjurian/*pitching*, untuk menentukan 10 (sepuluh) proposal terpilih yang akan difasilitasi untuk mendapatkan hibah dan

pendampingan berupa mentor dalam produksi film, yang nantinya dilanjutkan dengan produksi film serta distribusi.

2.3. STRATEGI PEMBUATAN PROYEK

Untuk dapat mengikuti kompetisi dari awal hingga akhir sampai menjadi yang terpilih sebagai penerima dana, dibutuhkan persiapan yang matang, mulai dari teknis, administrasi, dan kreatif. Proses persiapan ini dapat menggunakan teori dari Westland (2006) tentang *The Project Management Lifecycle*, yang berfokus pada pembangunan struktur yang terperinci dalam mengurus dokumen untuk kebutuhan sebuah proyek. Sehingga adanya kontrol penuh dalam menjalankan sebuah proyek, agar dapat memberikan efisiensi, mengurangi risiko kegagalan, dan berjalan sesuai dengan harapan. Dalam bukunya, dijelaskan mengenai empat fase berulang dalam pengerjaan suatu proyek dalam sebuah siklus, sebagai berikut:



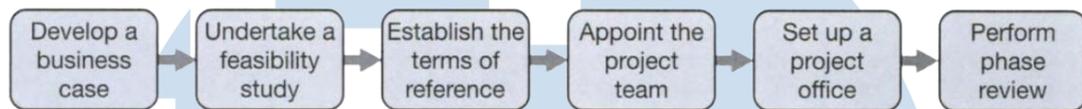
Gambar 2.1 Empat Fase Siklus Sebuah Proyek

(Sumber: Westland, 2006)

1. Inisiasi (*Initiation*)

Tahapan inisiasi merupakan permulaan dari proyek yang akan dilaksanakan kedepannya, tim mendefinisikan proyek, menetapkan tujuan, dan mengidentifikasi kepentingan yang harus dicapai. Langkah utama dalam tahapan ini adalah untuk menyusun dan mengurutkan berbagai dokumen penting di dalam pengerjaan suatu

proyek. Dokumen awal proyek akan menjelaskan tujuan proyek, ruang lingkup, peran setiap anggota tim dalam proyek, dan menetapkan kepentingan utama. Berikut urutan dari tahapan dan aktivitas yang dilakukan pada tahapan inisiasi:



Gambar 2.2 Aktivitas Inisiasi Proyek

(Sumber: Westland, 2006)

a. Mengembangkan Kasus Bisnis

Dalam permulaan suatu proyek, dibutuhkan analisis terhadap masalah bisnis yang ingin diselesaikan atau peluang yang perlu dicapai. Setelah itu, dibuat dokumen yang berisi analisis terhadap dua hal tersebut beserta solusi untuk mengimplementasikannya. Isi dari dokumen ini berupa deskripsi masalah, alternatif solusi, analisis manfaat, biaya, risiko, dan kendala yang mungkin terjadi, dan rencana pengaplikasiannya.

b. Melakukan Studi Kelayakan

Bagian ini bermanfaat untuk menilai peluang keberhasilan solusi yang ditentukan untuk mencapai tujuan yang sudah diuraikan pada tahap pertama. Tahapan ini melibatkan analisis pada biaya, keberhasilan implementasi, risiko yang dapat terjadi, serta kendala yang dapat dihindari. Studi ini memastikan bahwa proyek memiliki dasar kuat untuk dilanjutkan.

c. Menetapkan Ketentuan Referensi

Setelah itu, pembentukan dokumen ini mendefinisikan visi, tujuan, ruang lingkup, serta hasil yang diharapkan dari proyek. Selain itu, ketentuan referensi juga mencakup struktur organisasi, aktivitas, sumber daya, dan kebutuhan pendanaan proyek, serta identifikasi risiko dan kendala yang relevan dengan proyek.

d. Menunjuk Tim Proyek

Pada pembentukan tim proyek, biasanya terdapat penunjukan penanggung jawab yang dilakukan untuk perekrutan anggota tim. Penanggung jawab memiliki peran untuk menyusun deskripsi peran yang jelas untuk setiap posisi dalam tim serta merekrut anggota berdasarkan keahlian dan pengalaman sesuai kebutuhan proyek.

e. Menyiapkan Kantor untuk Proyek

Kantor proyek memiliki fungsi sebagai tempat atau lingkungan kerja untuk tim proyek. Kantor tidak harus berbentuk fisik, namun juga dapat secara virtual. Lingkungan di dalamnya harus dilengkapi dengan berbagai fasilitas, termasuk peralatan fisik seperti furniture dan perangkat teknologi, infrastruktur komunikasi, dokumentasi seperti metodologi, proses, bentuk dari proyek, dan alat pendukung, seperti perangkat lunak, pengelolaan risiko, dan akuntansi keuangan.

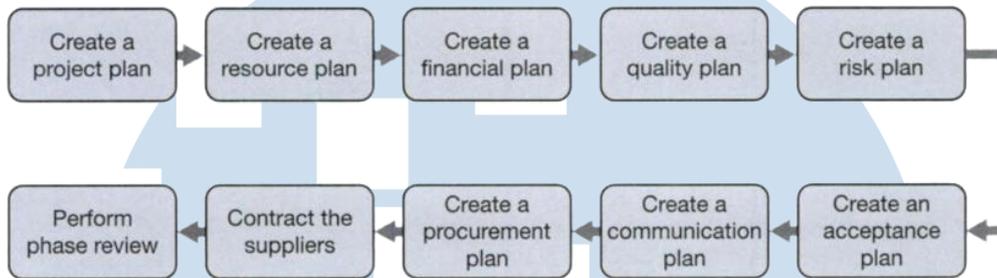
f. Melaksanakan Peninjauan

Tahapan ini diakhiri dengan evaluasi yang memiliki tujuan untuk memverifikasi pencapaian tujuan sesuai perencanaan. Tahapan ini berperan sebagai mekanisme kontrol untuk menjaga keselarasan proyek dengan target yang ditentukan.

2. Perencanaan (*Planning*)

Dalam tahapan selanjutnya, dilakukanlah pemenuhan setiap detail yang diperlukan pada dokumen yang telah dibuat dan direncanakan sebelumnya, misalnya pembuatan jadwal, perincian anggaran, serta penetapan strategi manajemen risiko. Tujuan utama tahap perencanaan untuk menghasilkan pelaksanaan proyek yang terstruktur melalui pemahaman gambaran utuh tentang proyek. Hal penting dalam tahapan ini adalah ketelitian dalam memenuhi setiap aktivitas proyek, seperti estimasi biaya dan sumber daya, rencana manajemen risiko, serta strategi pelaksanaan. Hasil dari perencanaan proyek akan menjadi sumber utama yang

menjadi pondasi bagi seluruh aspek teknis dan logistik dari proyek, dengan tahapan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Aktivitas Perencanaan Proyek

(Sumber: Westland, 2006)

a. Membuat Perencanaan Proyek

Dalam tahapan ini, terjadi penyusunan dokumen yang mendetail. Hal ini nantinya, akan menjadi panduan utama dalam pelaksanaan proyek, mulai dari informasi mengenai tujuan, ruang lingkup, jadwal, dan langkah yang akan dilakukan. Tahapan ini juga menjelaskan tahapan, aktivitas, waktu, dan kebutuhan antar tugas. Fokus utamanya agar memastikan anggota tim memiliki pemahaman yang sama tentang proyek yang akan dikelola dan target yang ingin dicapai.

b. Membuat Perencanaan Sumber Daya

Tahapan ini bertujuan untuk memastikan ketersediaan dan alokasi sumber daya yang dimiliki untuk keperluan proyek. Sumber daya terdiri dari tenaga kerja, material, peralatan, dan fasilitas lainnya. Dalam perinciannya, terdapat penjelasan mengenai jenis dan jumlah dari sumber daya yang dibutuhkan, waktu penggunaannya, dan potensi kendala yang mungkin terjadi dalam pengadaan. Hal ini penting untuk mengoptimalkan efisiensi dan mencegah kekurangan sumber daya selama proyek berlangsung.

c. Membuat Perencanaan Finansial

Rencana keuangan menjadi sebuah langkah krusial, mencakup estimasi biaya dari keseluruhan proyek, termasuk pengeluaran untuk sumber daya,

peralatan, logistic, dan hal lainnya. Selain itu, perencanaan ini juga mencakup strategi pendanaan, alokasi anggaran untuk setiap aktivitas, dan analisis risiko keuangan. Tujuan utamanya untuk memastikan proyek memiliki pendanaan yang cukup dan menghindari pembengkakan biaya.

d. Membuat Perencanaan Kualitas

Dalam tahapan ini, kita dapat menentukan istilah dari “kualitas” di dalam proyek. Setelah itu menentukan rencana kegiatan untuk meyakinkan bahwa target kualitas yang ditentukan akan tercapai, serta mengidentifikasi teknik yang digunakan untuk mengontrol tingkat kualitas dari kerja yang dibuat. Selain itu, tahapan ini penting untuk mengevaluasi kualitas proses manajemen yang mendasari pembuatan proyek. Perencanaan kualitas yang ada akan merangkum seluruh proses manajemen yang dilakukan selama proyek, mulai dari waktu, biaya, kualitas, perubahan, risiko, pengadaan, penerimaan, dan manajemen komunikasi.

e. Membuat Perencanaan Risiko

Selanjutnya, harus mendata semua risiko proyek yang dapat terjadi dan mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk pencegahan dari risiko ataupun mengurangi dampak apabila terjadi sebuah risiko. Penyusunan yang jelas menjadi penting ketika dalam tahap perencanaan agar melancarkan tahap eksekusi.

f. Membuat Perencanaan Penerimaan Hasil Proyek

Dalam mensukseskan sebuah proyek, target pelanggan harus mempercayakan bahwa hasil kerja akan dapat memenuhi dan melampaui kebutuhan mereka. Maka perencanaan penerimaan dibuat dengan mengklarifikasi kriteria penyelesaian untuk setiap hasil kerja serta menjadwalkan tinjauan penerimaan. Tinjauan ini akan memberikan pelanggan kesempatan untuk menilai hasil kerja dan memberikan persetujuan bahwa hasil yang ada sesuai dengan persyaratan.

g. Membuat Perencanaan Komunikasi dalam Proyek

Berfokus untuk mengidentifikasi cara masing-masing anggota tim mendapatkan informasi mengenai kemajuan proyek. Perencanaan ini meliputi mengidentifikasi jenis informasi yang didistribusikan kepada tim, metode distribusi, frekuensi distribusi, dan tanggung jawab masing-masing anggota tim dalam menyampaikan informasi kepada sesama.

h. Membuat Perencanaan Pengadaan

Rencana pengadaan memuat strategi dan proses untuk mendapatkan barang atau jasa dari pihak eksternal yang diperlukan untuk proyek. Pada perencanaan ini, mengidentifikasi kebutuhan pengadaan, metode pengadaan, dan jadwal pelaksanaannya. Selain itu, juga terdapat persyaratan kontrak, evaluasi pemasok, dan proses seleksi. Tujuannya untuk memastikan pengadaan dilakukan secara efisien dan sesuai dengan kebutuhan proyek.

i. Mengontak Para Pemasok

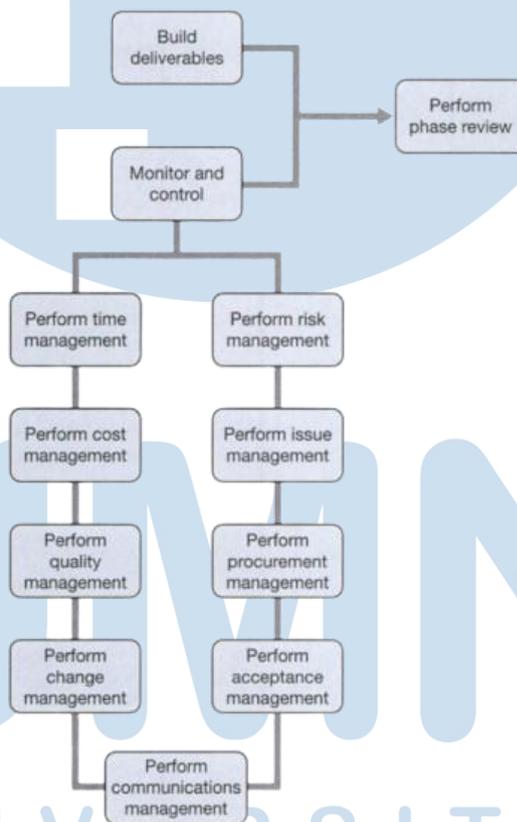
Tahapan sebelum eksekusi dengan menjalin kontrak dengan para pemasok atau vendor yang dipilih. Pada prosesnya terjadi negosiasi persyaratan kontrak, penetapan lingkup pekerjaan, jadwal pengiriman, harga, serta kewajiban hukum masing-masing pihak. Adanya kontrak yang jelas dan lengkap sangat penting untuk mengurangi potensi perselisihan dan memastikan pemasok memenuhi tanggung jawab sesuai dengan kesepakatan.

j. Melaksanakan Peninjauan

Tahapan akhir ini untuk meninjau ulang seluruh aktivitas yang telah dilaksanakan dan direncanakan pada fase ini. Peninjauan berfokus kepada validasi dari perencanaan proyek, sumber daya, anggaran, dan kontrak dari perencanaan yang sudah dibuat. Jika semua komponen telah memenuhi kriteria, maka proyek dalam berlanjut ke tahapan selanjutnya.

3. Eksekusi (*Execution*)

Pada tahapan ini seluruh perencanaan diimplementasikan sesuai dengan kesepakatan yang telah ditentukan. Terdapat dua hal penting yang dilaksanakan dalam tahapan eksekusi, yaitu membangun proyek yang sudah direncanakan serta terjadinya proses pengawasan dan kontrol penuh atas proyek. Sehingga, di dalamnya membutuhkan koordinasi dari sumber daya, anggota tim, serta penyesuaian yang cepat pada proyek untuk memastikan proyek berjalan sesuai rencana. Alokasi tugas kepada anggota tim, pelaksanaan aktivitas proyek, manajemen kualitas, serta komunikasi menjadi hal yang utama untuk diperhatikan dalam proses eksekusi, berikut merupakan detail dari fase eksekusi:



Gambar 2.3 Aktivitas Eksekusi Proyek

(Sumber: Westland, 2006)

a. Membangun Hasil Proyek

Pada tahapan ini, memastikan pelaksanaan pembuatan fisik dari proyek yang ingin diberikan kepada pelanggan dan memastikan agar seluruh hal yang dilaksanakan sesuai dengan persyaratan yang ada. Terdapat dua jenis pendekatan dalam proses pembuatan proyek, dengan pendekatan *waterfall*, yang mana satu per satu aktivitas dilaksanakan dengan runtut hingga menghasilkan hasil akhir sesuai perencanaan. Selanjutnya, terdapat pendekatan iteratif, yang mana setiap hasil yang dihasilkan ditanyakan ulang kepada pelanggan dan bila ada masukan akan diperbaiki terlebih dahulu hingga memenuhi persyaratan pelanggan. Pendekatan yang dipilih harus memastikan bahwa hasil akhir sesuai dengan kriteria yang ditentukan pelanggan.

b. Pengawasan dan Kontrol

Dalam pelaksanaan pembuatan suatu proyek, dibutuhkan proses pemantauan dan pengendalian dalam setiap aktivitas yang dilakukan tim proyek. Proses manajemen tersebut meliputi:

1. Manajemen waktu: terjadi proses pencatatan dan mengontrol waktu yang dihabiskan anggota tim dalam menyelesaikan setiap aktivitas dari proyek, dapat menggunakan *timesheet* dalam tabel untuk mencatat waktu, yang diolah menjadi laporan ringkasan progress proyek untuk memastikan jadwal tetap sesuai.
2. Manajemen biaya: terjadi pelibatan proses identifikasi, persetujuan, dan pembayaran biaya sesuai kebutuhan proyek, seperti tenaga kerja, peralatan, dan bahan, seluruh pemasukan dan pengeluaran yang terjadi dicatat untuk keperluan rekap nantinya.
3. Manajemen kualitas: memastikan bahwa hasil akhir sesuai dengan persyaratan dari pelanggan, dalam prosesnya melibatkan pengendalian kualitas dan peninjauan kualitas secara berkala.

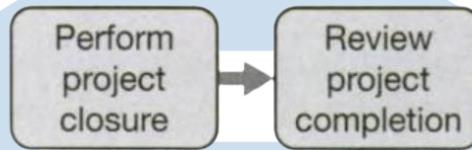
4. Manajemen perubahan: proses kesiapan untuk menangani perubahan dalam lingkup proyek, hasil, jadwal, ataupun sumber daya, perubahan yang terjadi harus dievaluasi dan didiskusikan untuk mencapai kesepakatan yang akan nantinya dicatat.
 5. Manajemen risiko: mengidentifikasi, memperhitungkan, dan mengelola risiko yang dapat timbul dan mempengaruhi proyek, nantinya semua risiko akan dicatat untuk dipantau dan dikelola.
 6. Manajemen masalah: pengelolaan terhadap masalah yang dapat memengaruhi kemampuan proyek menuju hasil akhir, setiap masalah yang diidentifikasi akan dicatat dan diselesaikan melalui rencana tindakan.
 7. Manajemen pengadaan: proses untuk mendapatkan produk atau layanan dari pemasok eksternal, semua pesanan dan pembelian yang ada dicatat agar dapat dilacak hingga selesai proses produksi.
 8. Manajemen penerimaan: mencakup proses untuk mendapatkan persetujuan dari pelanggan dari hasil proyek, dibutuhkan dokumen yang menyatakan hasil akhir sudah memenuhi kriteria dan metode yang ditentukan.
 9. Manajemen komunikasi: dalam prosesnya melibatkan proses identifikasi, penciptaan, dan penyebaran pesan terkait dengan status proyek yang berjalan, agar nantinya status proyek dijadikan sebagai media komunikasi utama dari seluruh anggota tim.
- c. Melaksanakan Peninjauan

Setelah tahap eksekusi berhasil dilaksanakan, terjadi proses peninjauan ulang untuk memastikan proyek telah mencapai tujuan yang direncanakan. Selain itu, sebagai titik penentu untuk menilai keberhasilan proyek.

4. Penutupan (*Closure*)

Tahapan terakhir yaitu penyerahan hasil akhir proyek, evaluasi kinerja, serta dokumentasi pembelajaran dari proyek. Tujuannya adalah untuk memastikan semua aktivitas proyek selesai dan memenuhi ekspektasi. Agar dapat menghasilkan

pekerjaan yang lebih baik di proyek mendatang. Berikut merupakan susunan dari tahapan penutupan sebuah proyek:



Gambar 2.4 Aktivitas Penutupan Proyek

(Sumber: Westland, 2006)

a. Melakukan Penutupan Proyek

Pada tahapan ini, ketika proyek sudah selesai dilaksanakan, maka tim dapat melaksanakan verifikasi kelengkapan hasil proyek. Selain itu juga, mengevaluasi risiko yang belum teratasi, dan memberikan seluruh dokumen proyek kepada pelanggan sesuai dengan ketentuan. Setelah semua hal ini dilaksanakan, maka proyek dapat dinyatakan selesai.

b. Meninjau Penyelesaian Proyek

Pada tahapan akhir ini, terjadi kembali peninjauan ulang terhadap hasil serta kinerja pelaksanaan proyek dari awal hingga akhir. Dilaksanakan evaluasi secara komprehensif terhadap kinerja yang sudah dibuat. Hal ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana proyek sudah mencapai tujuan di awal, seberapa besar pemenuhan persyaratan yang dicapai, dan apakah sesuai dengan rencana yang telah disusun.

U M M N
U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A