

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kondisi lingkungan sosial saat ini memperlihatkan bahwa situasi yang dihadapi oleh organisasi-organisasi adalah tidak mudah diselesaikan oleh satu orang maupun satu pemimpin. Artinya, tidak hanya seorang pemimpin saja yang beraksi, namun juga dibutuhkan respons yang kompleks dari pengikut. Pemimpin diharapkan untuk dapat menyikapi berbagai situasi dan ditantang untuk menyalurkan jiwa kepemimpinan yang dimiliki ke dalam organisasi yang sedang dipimpin (Bathrust dan Ladkin, 2012). Kepemimpinan adalah kemampuan sosial yang berhubungan dengan ciri-ciri kewenangan, integritas, kekuatan mendominasi, karisma, pengaruh menguasai, ketegasan sosial, pengaruh, tujuan, inspirasi, transformasi, keberanian dan pencapaian tujuan, sembari menjaga hubungan antar pribadi agar tetap terjalin baik (Bass, 1985). Pada intinya, seseorang dapat dikatakan sebagai pemimpin jika tahu bagaimana menghadapi situasi rumit, berbicara mewakili kelompok, berinisiatif, mengatur kelompok secara efektif dan dapat mengambil tindakan yang tepat saat dalam keadaan darurat.

Penelitian kepemimpinan telah banyak dilakukan dalam studi organisasi hampir selama 30 tahun dan banyak juga penelitian pada organisasi digabungkan dengan dimensi estetika. Konflik dalam kepemimpinan sangat banyak dan pendekatan estetika sangat berguna, dan kepekaan adalah faktor kunci untuk memahami fenomena kepemimpinan (Beau, 2016). Kepemimpinan estetik

merupakan salah satu aspek kepemimpinan yang penting, di samping kepemimpinan tradisional yang kerap dibicarakan. Meskipun dianggap sebagai salah satu aspek kepemimpinan yang penting, kepemimpinan estetik masih kurang dipahami. Pendekatan dengan menggunakan kepemimpinan estetik sangat berhubungan dengan kreativitas dan wawasan seni (Shcroeder, 2005). Hansen, Ropo dan Sauer menjelaskan dalam konsepnya mengenai kepemimpinan estetik, bahwa pendekatan ini menekankan pada bagaimana pengikut menggunakan indra dan penilaian estetik dalam bekerja dengan pemimpinnya. Schroeder juga berpendapat bahwa kepemimpinan estetik mengacu kepada sikap seniman dan pekerja estetika lainnya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam kelompok. Hansen dan Bathurst, 2011:

[...] pendekatan estetika memerlukan eksploitasi panca indera dan kepekaan dan jika mendapat itu, akan membantu kita dalam berinteraksi dan mengambil keputusan. [...]

Melihat dari pengertian kepemimpinan estetik dan pendekatannya dalam organisasi, sangatlah erat apabila dihubungkan dengan kepemimpinan konduktor dalam sebuah orkestra. Seperti yang telah dikatakan Ko Ping (2007) dalam buku *Aesthetic Leadership*, bahwa kepemimpinan estetis dalam orkestra terjadi melalui respon yang merata antara konduktor dan musisi. Figur konduktor sering menjadi metafor yang digambarkan seperti sosok pahlawan yang memegang kendali semuanya dan dapat menginspirasi. Meskipun konduktor dipandang sebagai sosok yang dikagumi, namun hingga saat ini masih sedikit yang memahami pembelajaran mengenai aktivitas kepemimpinan seorang konduktor (Koivunen dan Wennes, 2011). Aktivitas kepemimpinan yang terjadi dalam orkestra salah

satunya adalah interaksi antara konduktor dan para musisi. Proses interaksi yang dimaksudkan yaitu ketika terjadi proses *conducting* yang dilakukan konduktor kepada musisi. Konduktor adalah bagian dari orkestra yang membantu pekerjaan musisi dan mendengarkan kualitas musik. Pada kepemimpinan ini, konduktor tidak memaksa musisi untuk bermain sesuai dengan idenya, namun konduktor mendengarkan karya yang akan dimainkan melalui tahap pra *rehearsal*. Berbeda halnya dengan konduktor yang memegang kendali penuh dan otoriter, maka karya akan dimainkan menurut dengan ide konduktor (Hosking, 1988).

Proses kepemimpinan yang terjadi dalam orkestra tidaklah selalu berjalan mulus, meskipun seluruh musisi mencintai dan mendedikasikan dirinya untuk musik. Dalam proses tersebut, konduktor akan mengalami banyak tekanan dan emosi yang kuat dari ratusan musisi dengan segala keagresifan dan kebencian yang muncul (Ko Ping, 2003). Hal ini tentunya merupakan hal yang berat dan membutuhkan mental yang kuat dari seorang konduktor untuk dapat menghadapi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi. Oleh sebab itu, konduktor membutuhkan potensi, energi, emosi dan tekanan untuk membuat musik yang indah.

Orkestra terdiri dari energi manusia yang berjumlah sangat banyak dan konduktor seharusnya tidak melawan energi itu, tetapi bergabung di dalamnya. Konduktor yang memiliki tanggungjawab untuk menjadikan semua kemampuan dan hasrat musisi menjadi sebuah pertunjukan yang hebat. Untuk menghadapi berbagai energi manusia yang ada dalam orkestra, di sinilah peran konduktor diuji. Jika membahas mengenai peran dan fungsi spesifik konduktor, maka terdapat dua

situasi yang perlu dipertimbangkan oleh seorang konduktor, yaitu saat latihan dan saat konser. Menurut Guy Kummer (1989), saat latihan konduktor memenuhi peran sebagai guru yang berfungsi sebagai pengarah dan pemimpin kelompok, termasuk penggunaan gerak tubuh untuk berkomunikasi, dan wujud ekspresif sebagai alat penguat yang dapat dilihat. Penghematan kata-kata melalui gerakan tubuh dan komunikasi melalui kode-kode simbolis dapat menjadi pengganti informasi lisan (Gitlin, 2002). Sedangkan saat konser, konduktor menjadi penengah antara ansambel dan *audience*. Ketika konser, pertunjukan dari seorang konduktor menjadi daya tarik tersendiri bagi *audience*, karena perasaan *audience* lebih efektif tersalurkan dan mendapatkan pemahaman dari perubahan suasana dan sikap yang ditampilkan oleh konduktor (Carnicer, Garrido dan Requena, 2015).

Proses latihan orkestra tidak sepenuhnya didampingi dan dipimpin oleh konduktor, tetapi musisi akan melakukan latihan ansambel dengan salah satu anggota ansambel mengambil peran menjadi pemimpin. Partisipasi dan kontribusi dari seluruh anggota ansambel sangat dibutuhkan, dan tentu saja hal ini menghasilkan dinamik yang sangat berbeda dengan adanya konduktor saat latihan.

Indonesian Youth Symphony Orchestra atau lebih dikenal dengan sebutan IYSO, merupakan salah satu contoh wadah pembelajaran musik klasik yang ada di Yogyakarta yang terbentuk pada tahun 2014. IYSO beranggotakan anak-anak muda yang berkecimpung di bidang musik klasik dan memiliki tujuan untuk belajar musik klasik secara profesional. Dilansir dari profil IYSO, terdapat beberapa program-program musik yang dirancang dari awal terbentuk antara lain

latihan rutin, program konser bulanan, forum diskusi, *workshop* dan *concert tour*. *Concert tour* dapat dikatakan sebagai puncak dan penutup di setiap satu periode program IYSO dan tentunya selalu melibatkan konduktor asal Jepang dan juga penggagas terbentuknya IYSO yaitu Kanako Abe.

Konduktor memiliki peranan yang sangat penting dan krusial dalam segi pengelolaan musiknya. Sebagai seorang konduktor, pastinya selalu melakukan persiapan sebelum bertemu dengan musisi untuk melakukan latihan. Eugene Ormandy seorang *music director Philadelphia Orchestra* menjelaskan bahwa seni *conducting* merupakan salah satu hal yang kompleks dan memiliki banyak persyaratannya karena termasuk dalam *visual public performance*. Adapun tahapan awal yang dilakukan seorang konduktor sebelum melakukan latihan adalah *personal study* (Green, 1969).

Pada tahap *personal study*, yang merupakan tahap awal konduktor menyiapkan dirinya dari segi teknik dan segi artistik, dan pada tahap ini seorang konduktor memposisikan dirinya sebagai musisi, *historian*, *stylist*, *orchestrator* dan pendengar. Konduktor harus mempelajari *score* dan mendengarkannya berulang kali dalam pikirannya. Pada proses mempelajari *score* ini, konduktor akan mendengarkan dengan objektif, memikirkan dinamikanya, bagian klimaks dan mengatur konsep musik secara umum agar dapat didengarkan oleh publik. Seorang komposer Richard Strauss mengatakan bahwa “Ingatlah bahwa kamu membuat musik bukan untuk kesenangan dirimu sendiri, tetapi untuk kesenangan dari pendengar-pendengarmu”.

Tahap kedua setelah *personal study* adalah peran konduktor dalam proses latihan, dari segi teknik maupun dari segi artistik. Pada tahap ini, konduktor berperan sebagai pemandu atau pembimbing dalam orkestra, membangun konsep dalam pikiran musisi mengenai posisi diri konduktor tersebut, bahwasanya orkestra bermain tidak ”di bawah” konduktor, tetapi “dengan” konduktor. Selama latihan, konduktor menjelaskan permasalahan metrik dan tempo. Pada tahap selanjutnya, konduktor mengolah dinamik sehingga keseimbangan suara dalam orkestra dapat terjaga.

Tahap terakhir adalah peran konduktor dalam pertunjukan. Pada pertunjukan orkestra, konduktor menjalankan perannya dan memastikan bersama dengan musisi bahwa segala sesuatu yang dipersiapkannya telah siap dari segi teknik. Beberapa faktor yang perlu diketahui konduktor ketika pertunjukan berlangsung antara lain aula pertunjukan yang berbeda dari biasa tempat dilakukannya proses latihan, salah satu pemain yang sesaat *inattention*, efek dari ribuan orang yang ada di aula mempengaruhi akustik dan bahkan antusiasme pertunjukan yang mempengaruhi tempo. Hal-hal tersebut tentunya menjadi suatu tantangan konduktor dalam menyikapi permasalahan yang terjadi ketika pertunjukan berlangsung.

Oleh sebab itu, melihat dari kompleksnya hubungan antara konduktor dan musisi maka pekerjaan kepemimpinan membutuhkan inspirasi, koordinasi dan pengelolaan individu yang berbeda-beda (Bass, 1985). Konduktor juga dapat dikatakan sebagai motivator yang memiliki kemampuan untuk membawa musisi bersatu. Seorang pemimpin yang berhasil adalah yang dapat menyelaraskan

pengikutnya untuk mempunyai tujuan yang sama dan dapat memenuhinya. Dalam hal ini, konduktor dan musisi bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yaitu memperoleh kualitas interpretasi musikal. Proses latihan konduktor dan musisi selama bertahun-tahun adalah untuk mencapai keselarasan dan koordinasi yang penting untuk pertunjukan yang kuat (Hunt, Stelluto, dan Hooijberg, 2004).

Keberhasilan konduktor dan musisi dapat dilihat dari kualitas komunikasi yang terjadi, ketika konduktor memberikan isyarat maka musisi harus dapat mengartikan isyarat tersebut dengan tepat. Kualitas komunikasi tersebut yang dimaksud akan membentuk interpretasi musikal, dalam hal ini dari segi pengetahuan, keterampilan, teknik dan dinamik juga diolah.

Setelah peneliti melakukan observasi awal untuk mendapatkan gambaran mengenai topik ini, serta berbincang dengan *concert master* dan salah satu pengelola IYSO, peran konduktor seperti Kanako Abe sangat dibutuhkan untuk menjaga kualitas interpretasi musikal musisi. Perbandingan sebelum konduktor Kanako Abe hadir untuk latihan dan saat bersama konduktor sangat berbeda. Hal ini dapat dilihat dari hasil interaksi antara musisi IYSO dengan *assistant conductor* sebelum bertemu dengan konduktor, yang mana terjadi peningkatan kualitas interpretasi musikal setelah melakukan latihan bersama konduktor.

Selain itu, peneliti juga telah melakukan studi kepustakaan pada literatur mengenai gaya kepemimpinan estetik konduktor, masih sedikit penelitian yang membahas mengenai interaksi dan aktivitas kepemimpinan spesifik konduktor untuk meningkatkan kualitas interpretasi musikal, terutama di Indonesia. Penelitian yang ada kebanyakan membahas mengenai karakteristik konduktor

seperti otoritas fisik, kesehatan jiwa, ambisi, kecerdasan, keahlian berkomunikasi dan lebih secara umum penelitian mengenai *symphony orchestra*.

Pada penelitian ini, peneliti memilih salah satu repertoar karya yang telah dimainkan oleh IYSO pada Oktober tahun 2016 silam di gedung Sanata Dharma, yaitu *Tchaikovsky Symphony no. 4* sebagai studi kasus. Karya *Tchaikovsky Symphony no. 4* ini merupakan karya yang paling rumit dibandingkan karya lain yang telah dimainkan IYSO dari segi teknik dan memerlukan waktu intensif untuk latihan. Musisi dituntut untuk melakukan latihan mandiri maupun ansambel secara rutin sebelum bertemu dan melakukan latihan dengan konduktor. Karena memiliki tingkat kerumitan dan teknik yang tinggi, maka setiap *section principal*, khususnya *string* diharapkan melakukan penggarapan *fingering* dan *bowing* dengan teliti dan dikoordinasikan dengan anggota musisi yang lain.

1.2. Rumusan Masalah

Kepemimpinan estetik merupakan salah satu aspek kepemimpinan yang penting dan sangat berguna dalam proses interaksi antara konduktor dan musisi dalam orkestra. Melalui pendekatan estetik dengan lebih menekankan pada indra dan kepekaan diharapkan pengikut dapat bekerja sama dengan pemimpin untuk mencapai tujuan bersama, dalam hal ini konduktor dan musisi. Perjalanan konduktor dan musisi pada orkestra tidak selalu berjalan mulus, konduktor akan dihadapkan dengan berbagai permasalahan saat latihan dan pertunjukan berlangsung. Tentunya, segala permasalahan tersebut terjadi dalam proses

interaksi antara konduktor dan musisi yang akan mempengaruhi interpretasi musikal.

1.3. Pertanyaan Penelitian

1. Gaya kepemimpinan apa yang diterapkan oleh konduktor *Indonesian Youth Symphony Orchestra*?
2. Mengapa penerapan gaya kepemimpinan tersebut dapat meningkatkan kualitas interpretasi musikal?
3. Bagaimana konduktor merealisasikan gaya kepemimpinan tersebut?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh konduktor *Indonesian Youth Symphony Orchestra*.
2. Mengidentifikasi penerapan gaya kepemimpinan konduktor *Indonesian Youth Symphony Orchestra*.
3. Menganalisis realisasi dari penerapan gaya kepemimpinan konduktor *Indonesian Youth Symphony Orchestra*.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian tentang “Gaya Kepemimpinan Estetik Dalam Meningkatkan Interpretasi Musikal” diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, di antaranya adalah:

A. Manfaat Praktis

1. Bagi pengelola *Indonesian Youth Symphony Orchestra*, dapat menjadi wawasan dan masukan bahwa peran konduktor dalam proses interaksi pada orkestra sangat penting untuk membentuk kualitas interpretasi musikal.
2. Bagi konduktor *Indonesian Youth Symphony Orchestra*, diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan informasi, pengetahuan baru dan masukan mengenai gaya kepemimpinan yang digunakan selama ini.
3. Bagi penelitian selanjutnya terkait dengan gaya kepemimpinan estetika, diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan acuan, sehingga dapat dijadikan model penelitian tentang gaya kepemimpinan di orkestra lain.

B. Manfaat Teoritis

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tentang gaya kepemimpinan estetika konduktor dalam rangka untuk meningkatkan kualitas interpretasi musikal. Penelitian ini juga diharapkan menambah pemahaman musisi akan pentingnya peran konduktor, proses interaksi dan aktivitas keduanya dalam sebuah orkestra.