

BABI

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Paduan suara merupakan salah satu pendukung dalam perayaan Ekaristi bagi umat Katolik, dimana paduan suara ini mengiringi perayaan Ekaristi dengan nyanyian. Dalam wikipedia (Paduan Suara, 2008, para 1) paduan suara merupakan istilah yang merujuk kepada *ensemble* musik yang terdiri atas penyanyi-penyanyi maupun musik yang dibawakan oleh *ensemble* tersebut. Umumnya suatu kelompok paduan suara menyanyikan lagu dengan pemecahan menjadi beberapa bagian suara. Paduan suara biasanya dipimpin oleh seorang *dirigen* atau *choirmaster* yang umumnya sekaligus adalah pelatih paduan suara tersebut. Umumnya paduan suara terdiri atas empat bagian suara (misalnya sopran, alto, tenor, bas).

Paduan suara memang terlihat seperti sekelompok orang yang aktivitas utamanya adalah bernyanyi. Namun jika dilihat lebih jauh, dalam paduan suara juga terdapat organisasi yang mengatur segala proses pengelolaan sumber daya manusia di dalamnya. Paduan suara memiliki kriteria sebagai sebuah organisasi dimana pada paduan suara terdapat struktur kepengurusan dan tujuan yang jelas.

Sebagai sebuah organisasi, tujuan utama paduan suara gereja adalah membantu umat untuk turut serta menyanyikan nyanyian ibadat atau lagu liturgi dalam peribadatan yang dirayakan dengan nyanyian (Heuken, 2005: 72). Jadi dapat terlihat bahwa paduan suara dibentuk dengan konsep pelayanan.

Paduan suara gereja merupakan organisasi non-profit. Organisasi non-profit merupakan suatu bentuk kolektif dari perilaku sukarela individu. Sehingga organisasi non-profit adalah sarana yang ditujukan untuk

mencapai tujuan bersama yang tidak bersifat menghasilkan laba dan gaji. Dengan demikian, unsur dasar dari organisasi non-profit adalah perilaku yang sifatnya sukarela atau disebut dengan *voluntary action* (Smith, Baldwin, & White, 1988: 1.3). Hal ini sesuai dengan prinsip-prinsip paduan suara gereja pada umumnya. Paduan suara gereja tidak dibentuk untuk mendapatkan keuntungan material. Paduan suara gereja tidak mendapatkan profit untuk karya-karya pelayanannya pada misa ekaristi. Demikian pula anggotanya, setiap anggota paduan suara tidak mendapat *incentive* untuk hasil karyanya dalam paduan suara gereja.

“X” adalah salah satu paduan suara yang eksis di Surabaya. Dalam paduan suara ini terdapat suatu kepengurusan atau struktur organisasi. Jika dilihat dari jenis organisasinya, “X” adalah sebuah organisasi non-profit. Selain itu organisasi ini tidak menerapkan sistem *reward* dan aturan-aturan yang formal. Dengan demikian, diperlukan perilaku-perilaku sukarela untuk menjalankan organisasi ini.

Paduan Suara “X” berdiri sejak tahun 1998. Jadi hingga saat ini, organisasi ini telah bertahan cukup lama. Sepanjang perjalanannya, organisasi ini telah menghasilkan berbagai karya, misalnya dari pelayanan rutin dalam misa di paroki KS, pelayanan ke berbagai kota, konser paduan suara, dan sebagainya. Tidak banyak paduan suara lain yang menghasilkan terobosan karya-karya seperti Paduan Suara “X”.

Namun, dari hasil pengamatan dan wawancara pada AK sebagai koordinator Sie Pelatihan, Paduan Suara “X” memiliki beberapa masalah yang cukup merugikan. Yang pertama yaitu saat ini anggota yang terdaftar pada paduan suara ini kurang lebih berjumlah 50 orang. Namun dari informasi yang didapat, ternyata ketika *event-event* berjalan, anggota yang aktif hanya berjumlah 25 – 35 orang saja. Ketika pertemuan latihan mingguan anggota yang datang berjumlah 15 – 20 orang. Hal ini

menunjukkan tingginya angka *absenteeism* atau angka ketidakhadiran anggota.

Selain itu, dari informasi yang didapat dari wawancara dengan AK, *turnover* yang terjadi di paduan suara ini cukup tinggi. *Turnover* yaitu keluarnya anggota dari organisasi (Corsini, 2002: 1026). Dalam satu tahun terakhir, terdapat kurang lebih 10 orang yang masuk menjadi anggota baru. Sayangnya, terdapat kurang lebih 10 orang pula yang keluar atau non aktif dari paduan suara ini. Non aktif yang dimaksud disini yaitu orang tersebut tidak lagi aktif dalam paduan suara ini dalam suatu kurun waktu yang tidak ditentukan, bisa dengan alasan yang jelas maupun tanpa ada informasi apa pun dari anggota ini.

Menurut hasil wawancara dengan HR yang merupakan anggota paduan suara ini, Paduan Suara “X” juga tidak mengalami perkembangan kualitas. Dalam hal performansi, kualitas “X” tidak mengalami peningkatan. HR juga merasa bahwa ketika menjadi anggota “X” ia tidak merasakan peningkatan *skill* yang berguna bagi dirinya. Dalam hal menjalankan suatu organisasi, HR berpendapat bahwa “X” tidak mengalami perkembangan. Ia juga melihat bahwa para pengurus organisasinya tidak menjalankan fungsi atau *job description* (tugas dan tanggung jawab setiap orang) seperti yang seharusnya.

Dengan adanya berbagai masalah dalam organisasi “X”, bukan tidak mungkin organisasi ini nantinya tidak lagi dapat bertahan atau tidak *sustainable*. Padahal jika dilihat dari *track record*nya yang cukup bagus dan berbeda dari paduan suara-paduan suara lain, sangat disayangkan bila Paduan Suara “X” tidak dapat terus bertahan. Dari gambaran *track record* dan kondisi “X” saat ini, peneliti memilih organisasi “X” untuk diangkat dalam penelitian ini.

Jika dilihat dari sisi lain, dengan adanya sederetan masalah yang terdapat dalam Paduan Suara “X”, ternyata masih terlihat beberapa anggota yang memunculkan *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB merupakan salah satu perilaku prososial dalam organisasi. Perilaku prososial (Corsini, 2002: 769) maksudnya adalah perilaku yang secara sosial membangun, atau memberi keuntungan bagi orang lain atau bagi kelompok. OCB merupakan perilaku individu yang dilakukan secara bebas dan sukarela (tergantung pada keinginan individu tersebut). Selain itu individu juga tidak secara langsung diarahkan oleh sistem *reward* yang formal. Perilaku ini menghasilkan fungsi yang efektif dalam suatu organisasi. Dengan kata lain dengan adanya perilaku ini organisasi dapat menjalankan fungsinya dan berproses dengan benar untuk mencapai tujuan dan pengembangan organisasi. Bentuk-bentuk OCB yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportsmanship*, dan *courtesy* (Luthans, 2002: 238).

Altruism yaitu kesediaan untuk menolong anggota lain. *Conscientiousness* artinya bersedia memberikan lebih dari ketentuan minimal, misalnya bersedia pulang terlambat, mau hadir dalam pertemuan-pertemuan tambahan, dan sebagainya. *Civic virtue* maksudnya mementingkan kepentingan bersama dan menunjukkan perhatian pada perkembangan dan jalannya organisasi. *Sportsmanship* yaitu bersedia memberi toleransi pada kondisi yang tidak menyenangkan dalam organisasi. *Courtesy* artinya menjaga relasi yang baik antar anggota organisasi dan menghindari konflik.

Dalam Paduan Suara “X” memang terdapat anggota-anggota tertentu yang masih memperhatikan organisasi ini. Misalnya dari hasil pengamatan ada satu atau dua orang yang rela menghubungi setiap anggota untuk mengingatkan agar setiap anggota datang pada latihan mingguan. Kemudian

ada pula yang rela menyiapkan semua teks lagu padahal itu bukan bagian dari tugasnya. Contoh lainnya yaitu sebenarnya latihan dijadwalkan satu minggu sekali setiap pukul 20.00. Namun ketika banyak anggota yang terlambat datang, beberapa anggota lain tetap bersedia menunggu hampir satu jam tanpa mengeluh. Ini menunjukkan bahwa memang terdapat OCB pada beberapa anggota tertentu.

Terdapat dua hal yang membuat hasil observasi di atas menjadi sangat menarik. Hal pertama yaitu menurut penelitian seharusnya OCB akan muncul ketika organisasi dapat memunculkan kepuasan kerja pada anggotanya (Greenberg dan Baron, 2008: 231). Kemudian individu juga akan cenderung memunculkan OCB bila diperlakukan secara adil dalam organisasi (Greenberg dan Baron, 2008: 433). Dari hasil observasi ditemukan bahwa ternyata dalam kondisi organisasi yang tidak ideal OCB tetap dapat muncul pada beberapa anggotanya. Kondisi tidak ideal ini misalnya anggota yang terlambat tidak mendapatkan konsekuensi negatif sedikit pun. Contoh lainnya misalnya pengurus tidak menjalankan *job description*nya juga tidak dikenai sanksi apa pun.

Hal kedua yang cukup menarik untuk disoroti yaitu menurut Luthans (2002: 238), bila OCB ini cukup tinggi, maka *turnover* dan *absenteeism* dalam organisasi seharusnya dapat diminimalkan. Selain itu dengan adanya kesediaan anggota untuk menunjukkan perhatian terhadap jalannya organisasi, seharusnya organisasi dapat terus berkembang seiring berjalannya waktu. OCB juga merupakan faktor yang menunjang efektivitas dan performansi dari organisasi tersebut. Maksudnya yaitu apakah organisasi tersebut dapat berfungsi dengan baik untuk mencapai tujuan organisasinya, serta dapat menunjukkan performansi yang baik pula.

Jika pernyataan di atas dibandingkan dengan organisasi “X”, memang OCB yang dimunculkan oleh beberapa anggota membuat

organisasi ini dapat bertahan hingga saat ini. Misalnya kesediaan untuk menghubungi seluruh anggota membuat beberapa anggota datang pada latihan berikutnya. Kemudian penyediaan teks lagu juga membuat operasional pelatihan menjadi tetap lancar walau orang yang seharusnya bertugas tidak menjalankan tugasnya.

Namun jika dilihat penerapannya dalam organisasi “X”, ternyata OCB tidak selalu menghasilkan dampak yang mengarah pada efektivitas organisasi. Justru beberapa OCB yang dimunculkan bisa saja membuat organisasi semakin mengarah pada ketidakefektifan. Misalnya ketika salah satu anggota bersedia melakukan *job description* atau tugas dari salah satu pengurus, maka pengurus tersebut akan semakin merasa bahwa tidak melakukan *job description* bukan suatu masalah sebab sudah ada anggota lain yang melakukan. Akhirnya pengurus tersebut akan semakin terdorong untuk tidak melakukan *job description*nya.

Contoh lain bahwa OCB bisa mengakibatkan ketidakefektifan dalam organisasi yaitu ketika beberapa orang yang datang tepat waktu ketika latihan bersedia menunggu teman lainnya yang terlambat. Memang di satu sisi mereka harus menunggu karena bila memulai tanpa anggota-anggota yang terlambat akan membuat latihan jadi tidak efektif. Maksudnya bila mereka memulai latihan terlebih dahulu, ketika di tengah-tengah latihan baru datang anggota-anggota lain maka hal-hal yang dilatihkan di awal harus diulang kembali sebab kemajuannya dalam menyanyikan suatu lagu tidak sama. Namun itu akan membuat anggota yang terlambat semakin memperkuat perilakunya. Selain itu bisa saja anggota-anggota yang biasanya tidak terlambat menjadi merasa perilaku tepat waktunya sia-sia dan akhirnya mereka terdorong untuk terlambat datang. Lebih lanjut lagi apabila terdapat anggota-anggota yang merasa organisasi ini kurang

berkualitas maka mereka akan meninggalkan organisasi ini dan terjadilah *turnover*.

Jika diamati, ternyata banyak perilaku kontraproduktif yang terlihat dalam organisasi ini. Kontraproduktif maksudnya adalah perilaku yang dapat menghambat jalannya organisasi. Dengan adanya perilaku kontraproduktif tersebut, untuk membuat agar organisasi dapat tetap berjalan diperlukan adanya orang-orang yang bersedia memberikan kontribusi yang lebih pada organisasi ini. Jadi munculnya OCB pada beberapa anggota bisa saja disebabkan karena beberapa anggota tersebut ingin agar organisasi ini tetap bertahan walau organisasi ini sebenarnya sedang menghadapi berbagai masalah. Namun permasalahannya adalah dengan adanya OCB yang ditunjukkan oleh beberapa anggota ini belum tentu dapat menyelesaikan perilaku kontraproduktif yang terdapat di organisasi ini. Justru ketika akibat-akibat negatif dari perilaku kontraproduktif ini terus diusahakan untuk ditutupi dengan pengorbanan beberapa orang tertentu maka organisasi ini akan terus berkuat pada masalah yang sama dan tidak akan membuatnya berkembang.

Dari hasil observasi pada tanggal 22 Oktober 2009, S yang merupakan anggota paduan suara ini ketika datang untuk berlatih mengatakan, “Biasanya datang *on-time* anak-anak datangnya *molor* setengah sembilan. Ya sekarang *gua* datang setengah sembilan *deh*”. Jadi bukan tidak mungkin suatu saat orang-orang yang bersedia memberi pengorbanan lebih pada organisasi ini seperti S kemudian mengalami suatu titik jenuh karena pengorbanan mereka tidak membuat organisasinya menjadi lebih maju dan tidak membuat anggota-anggota yang lain memperbaiki perilakunya.

Dari berbagai masalah di atas, sebenarnya anggota organisasi ini merasakan dampak negatif dari ketidakefektifan organisasi “X”. Dari hasil

wawancara pada AK selaku koordinator pelatihan, sedikitnya terdapat tiga konsekuensi negatif yang saat ini dirasakan terkait dengan masalah-masalah di atas.

Yang pertama yaitu masalah performansi. Dalam hal performansi, lagu yang dinyanyikan tidak dapat maksimal, karena jika terus berganti orang baru maka teknik vokalnya belum terbentuk. Selain itu terdapat ketidakefisienan proses latihan, sebab lagu yang seharusnya sudah mahir untuk dinyanyikan harus diulang pembelajarannya dari awal. Akhirnya pembelajaran lagu tidak sampai pada penjiwaan dan detail lagu.

Yang kedua yaitu masalah inventarisasi, yaitu pengadaan perlengkapan yang menunjang kegiatan paduan suara seperti teks lagu dan seragam. Hal ini berkaitan dengan *turnover*, dimana anggota lama masih membawa perlengkapan penunjang sedangkan sudah terdapat anggota baru yang membutuhkan. Hal ini juga menyulitkan dalam pendataan.

Yang ketiga yaitu permasalahan mengenai pengembangan kualitas. Seperti diketahui, Paduan Suara “X” baik dalam hal bernyanyi maupun dalam pengembangan organisasi tidak terdapat pengembangan kualitas. Jika hal ini terus berlanjut maka hal ini akan menyulitkan organisasi ini untuk tumbuh dan berkembang.

Sebenarnya permasalahan di atas tidak perlu terjadi apabila segala perilaku kontraproduktif dalam organisasi segera dicari solusinya dan diselesaikan, bukannya ditutupi dengan berbagai permakluman. Dengan adanya OCB dari beberapa anggota, hal itu akan semakin membuat organisasi ini memberikan permakluman-permakluman pada orang-orang yang menunjukkan perilaku kontraproduktif. Dengan demikian, ketidakefektifan dalam organisasi ini tetap akan menimbulkan permasalahan dan tidak pernah terselesaikan.

Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa sebenarnya yang perlu dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana pemaknaan anggota organisasi ini mengenai OCB yang dilakukannya. Pemaknaan ini dapat terbagi dalam dua hal pokok. Yang pertama adalah bagaimana proses dan alasan yang mendorong individu ini untuk memunculkan OCB. Kemudian yang kedua adalah bagaimana individu memandang efek dari OCB yang dimunculkannya terhadap organisasi.

Selama proses penelitian dan dengan bertambahnya berbagai pengalaman partisipan dalam organisasi “X”, tidak menutup kemungkinan partisipan mendapatkan kesadaran-kesadaran baru dalam memandang dan memaknai organisasi ini dan perilaku-perilaku yang dimunculkannya. Diharapkan apabila anggota “X” benar-benar menyadari mengenai latar belakang perilakunya dan efek yang timbul akibat perilakunya, ini akan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk membuat perubahan-perubahan positif pada organisasi “X”.

1.2. Fokus Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Fokus penelitian ini yaitu pada pemaknaan anggota “X” mengenai organisasi dan OCB yang dimunculkannya. Oleh karena itu, awalnya partisipan akan diajak untuk menyadari mengenai bagaimana dirinya memandang organisasinya, dan bagaimana OCB muncul pada partisipan. OCB ini meliputi *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportsmanship*, dan *courtesy*.

Setelah mengetahui OCB anggota, peneliti ingin mengajak partisipan untuk mereviu kembali bagaimana proses dalam organisasi ini hingga partisipan akhirnya bersedia menunjukkan OCB untuk organisasinya. Peneliti akan mengajak partisipan untuk mereviu mengenai alasan-alasan mengapa partisipan memunculkan OCB. Dalam penelitian ini

juga akan digali bagaimana pengaruh OCB anggota organisasi ini terhadap jalannya organisasi “X”. Fokus pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah: bagaimana pemaknaan anggota organisasi “X” terhadap OCB yang dilakukannya?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara lebih mendalam mengenai bagaimana anggota organisasi “X” memaknai OCB yang dilakukannya. Hal ini meliputi proses pembentukan dan alasan memunculkan OCB hingga efek-efek yang ditimbulkan dari OCB yang dilakukannya.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan manfaat baik secara teoritis maupun praktis. Manfaat yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

- a. Memperkaya teori mengenai perilaku organisasi yaitu mengenai OCB.
- b. Memperkaya teori-teori yang dapat diterapkan pada organisasi non-profit khususnya pada organisasi yang karakteristiknya menyerupai organisasi “X”.

1.4.2. Manfaat Praktis

- a. Bagi partisipan penelitian
Partisipan akan mengetahui dan menyadari OCB yang dimunculkannya pada organisasi. Selain itu partisipan diharapkan dapat berefleksi mengenai perilakunya, apakah

perilakunya benar-benar membawa perkembangan yang baik bagi organisasi.

b. Bagi Paduan Suara “X”

Organisasi ini akan mengetahui OCB pada anggota organisasinya. Selain itu juga akan diketahui bagaimana dinamika pembentukan OCB pada anggotanya beserta efeknya pada organisasi ini. Informasi ini dapat menjadi landasan untuk mengevaluasi proses keseluruhan dari organisasi ini. Apabila organisasi ini memang menindaklanjuti hasil penelitian ini, diharapkan dalam organisasi ini segala perilaku kontraproduktif yang ada dapat dicari penyelesaiannya. Selain itu apabila akhirnya terbentuk OCB pada anggota, maka diharapkan OCB tersebut benar-benar terarah secara efektif untuk pengembangan organisasi. Lebih lanjut, diharapkan terjadi peningkatan efektifitas dan performansi organisasi.

c. Bagi Organisasi-Organisasi Non-Profit

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi organisasi non-profit lain, khususnya yang memiliki permasalahan atau karakteristiknya menyerupai “X”. Diharapkan organisasi-organisasi ini semakin mengkritisi proses-proses yang terjadi dalam organisasinya agar tercipta efektifitas dalam organisasi.