

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Konsep Pemimpin Paduan Suara

Pemimpin merupakan figur yang memiliki kemampuan untuk memengaruhi, mengarahkan, serta membimbing orang lain agar mencapai tujuan bersama. Pemimpin adalah seorang yang memiliki keterampilan teknis, khususnya dalam satu bidang sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas, dalam mencapai satu atau beberapa tujuan organisasi. Pemimpin dianggap memiliki sifat-sifat unggul yang dibawa sejak lahir, dan sifatnya khas unik, tidak dimiliki atau tidak dapat ditiru oleh orang lain. Dalam paduan suara kepemimpinan konduktor menjadi faktor utama dalam menjaga kekompakan dan kerja sama tim.

Kepemimpinan seorang konduktor memegang peranan krusial, baik sebagai kepala kelompok (head of group) maupun sebagai pemimpin sejati (leader of group). Pemimpin umumnya muncul dalam suatu kelompok berkat kemampuannya mengarahkan kelompok menuju tujuan bersama, didukung oleh keunggulan seperti penampilan fisik, kecerdasan, inisiatif,

pengelolaan aktivitas, serta kemampuan utama dalam mengatasi hambatan untuk mencapai keberhasilan.¹

Menurut Agastya Rama Listya, pengubah yang dikenal juga sebagai *konduktor* (bahasa Inggris) atau *dirigen* (bahasa Belanda) merupakan figur utama dalam memimpin kelompok musik, baik vokal maupun orkes, dengan penekanan khusus pada direksi paduan suara. Tidak dapat disangkal bahwa keberhasilan paduan suara dalam menghadirkan keindahan musikal bergantung sepenuhnya pada kemampuan dasar yang dimiliki pengubah tersebut.² Sedangkan menurut Kartini Kartono, Pemimpin adalah sosok dalam kelompok yang memberikan pengaruh besar terhadap pelaksanaan aktivitas dan berperan penting dalam mewujudkan tujuan bersama.³

Berdasarkan kedua pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Menurut Agastya Rama Listya dan Kartini Kartono, pengubah atau pemimpin paduan suara merupakan figur sentral yang tidak hanya mengarahkan kelompok musik vokal untuk mencapai keindahan musikal melalui kemampuan dasar yang memadai, tetapi juga memberikan pengaruh signifikan terhadap aktivitas kelompok demi mewujudkan tujuan bersama. Pandangan keduanya menegaskan bahwa kesuksesan paduan suara

¹ Tommyanto Kandisaputra, "Catatan Pendek Tommy Kandisaputra", (Bandung: PT. Tommyanto Kandisaputra, Juli 2022), 69.

² Agastya Rama Listya "A-Z Direksi Paduan Suara", (Jakarta: Yayasan Musik Gereja di Indonesia (Yamuger), 2007), 1.

³ Kartini Kartono, "Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?", (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), 87.

bergantung pada peran strategis pemimpin, di mana Listya menyoroti aspek teknis dan artistik direksi, sementara Kartono menekankan dinamika pengaruh interpersonal dalam kelompok.

Menurut Tommy Kandisaputra Dalam konteks paduan suara, konduktor idealnya harus menjadi pemimpin yang kompeten, bukan sekadar ditunjuk sebagai kepala (headman/headwoman), melainkan memiliki keterampilan kepemimpinan (leadership skills) yang unggul dalam beberapa aspek utama, antara lain:

1. Pengetahuan

Konduktor diwajibkan memiliki pengetahuan mendalam *tentang* musik, teknik pelatihan, serta teknik konduksi. Khususnya saat memimpin paduan suara, konduktor harus mampu mengarahkan para penyanyi untuk menghasilkan penampilan vokal yang berkualitas.

2. Kharisma

Banyak penyanyi gagal memberikan respons optimal karena kurangnya penghargaan atau kepercayaan terhadap konduktor akibat berbagai faktor. Kehadiran konduktor sangat esensial, sehingga perlu membangun citra dan karisma melalui berbagai strategi efektif.

3. Komunikasi

Kepemimpinan dibangun melalui komunikasi yang efektif. Oleh karena itu, konduktor harus mengoptimalkan cara berkomunikasi dengan anggota paduan suara. Komunikasi yang jelas dan mudah

dipahami akan memfasilitasi pemahaman penyanyi terhadap instruksi konduktor, baik selama latihan maupun penampilan.

4. Hand's Vocabulary (Perbendaharaan Gerakan Tangan)

Saat memimpin penampilan, konduktor berfungsi sebagai "musisi tanpa suara" yang mengarahkan paduan suara untuk bernyanyi. Alat utamanya hanyalah kedua tangan, sehingga konduktor harus menguasai perbendaharaan gerakan tangan (hand's vocabulary) yang mencakup pengaturan start bersama, kualitas keindahan, tempo, dinamika (kuat-lemah), variasi, klimaks, hingga penutupan yang memukau. Selain ketaatan penyanyi terhadap aba-aba konduktor, juga harus memahami tanda-tanda dan gerakan tangan tersebut selama penampilan. Konduktor memimpin paduan suara sepenuhnya melalui gerakan tangannya.

Konduktor perlu memahami dan menjalani proses menjadi pemimpin yang autentik dalam paduan suara. Tanpa kepemimpinan yang kuat yang menimbulkan rasa nyaman dan kepercayaan diri bagi penyanyi, kepemimpinan berkualitas, baik secara musikal maupun non-musikal, akan menghasilkan pengaruh (influence) yang signifikan. Akibatnya, penyanyi akan dengan sukarela dan antusias mengikuti segala arahan demi mencapai keberhasilan bersama.⁴

⁴ Tommyanto Kandisaputra "Catatan Pendek Tommy Kandisaputra Untuk Paduan Suara", (Bandung: PT. Tommyanto Kandisaputra Indonesia, Juli 2022), 69-71.

Sementara itu, menurut pandangan Agastya Rama Listya bahwa Kualifikasi dasar yang harus dimiliki seorang pengabuh dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek utama, yaitu aspek non teknis dan aspek teknis.

5. Aspek Non Teknis

a. Komunikatif

Seorang pengabuh yang baik perlu memiliki kemampuan untuk membangun komunikasi yang efektif dengan para anggotanya. Komunikasi yang efektif memungkinkan terjadinya saling pengertian antara pengabuh dan anggota paduan suara. Dalam hal ini, komunikasi tidak hanya diwujudkan melalui bahasa verbal, tetapi juga melalui keterampilan pengabahan yang mencerminkan arahan, isyarat, dan ekspresi kepemimpinan secara musikal.

b. Sikap Terbuka

Seorang pengabuh yang baik tidak hanya siap menerima apresiasi, tetapi juga perlu memiliki sikap terbuka terhadap kritik. Kritik dapat menjadi sarana pengembangan diri yang penting karena mendorong pengabuh untuk menilai kembali kemampuan dan kualitas kinerjanya secara objektif. Melalui proses evaluasi tersebut, pengabuh dapat meningkatkan kematangan artistik dan menghasilkan karya yang lebih berkualitas.

c. Tekun dan Kerja Keras

Ketekunan merupakan salah satu faktor utama yang menunjang keberhasilan seorang pengubah. Seorang pengubah perlu memiliki etos kerja yang tinggi serta tidak mudah merasa puas terhadap capaian yang telah diraih. Selain itu, pengubah dituntut untuk senantiasa melakukan evaluasi terhadap hasil kerjanya agar pada kesempatan berikutnya dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik berdasarkan pengalaman dan prestasi yang telah dicapai sebelumnya.

d. Kreatif dan Inovatif

Seorang pengubah yang baik diharapkan memiliki tingkat kreativitas yang tinggi. Kreativitas diperlukan untuk menumbuhkan semangat dan motivasi kerja baru, khususnya dalam menafsirkan karya musik yang sama dari sudut pandang yang berbeda. Dengan demikian, kreativitas yang tinggi dapat mendorong pengubah maupun paduan suara yang dipimpinnya agar tetap antusias dalam membawakan lagu yang sama secara berulang.

e. Kooperatif

Keberhasilan sebuah paduan suara pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengubah dalam mengelola serta mengembangkan potensi musikal yang dimiliki oleh para anggota maupun dirinya sendiri. Namun, perlu dipahami bahwa sehebat apa

pun kemampuan seorang pengabih, hasil yang optimal tidak akan tercapai tanpa dukungan dan keterlibatan aktif dari para anggota paduan suara. Oleh karena itu, pencapaian paduan suara sangat bergantung pada hubungan kerja sama yang terjalin antara pengabih dan anggota. Melalui sikap kooperatif, pengabih dapat menciptakan suasana yang kondusif bagi partisipasi dan peran serta setiap anggota dalam proses bermusik.

f. Disiplin tinggi dan serius

Kedisiplinan merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai keberhasilan, sehingga seorang pengabih dituntut untuk menjadi teladan bagi seluruh anggotanya. Sikap disiplin tersebut sebaiknya dimulai dari diri pengabih sendiri, kemudian diterapkan dan dicontohkan kepada anggota paduan suara. Selain itu, keseriusan selama latihan juga sangat diperlukan agar proses pembelajaran dan komunikasi dua arah dapat berlangsung dengan baik.

Dalam hal ini, anggota diharapkan memberikan perhatian dan respons positif terhadap instruksi yang disampaikan, sedangkan pengabih perlu tanggap terhadap berbagai kesulitan yang dihadapi anggota. Namun demikian, suasana latihan yang serius tidak boleh berubah menjadi suasana yang menegangkan, melainkan tetap memberi ruang bagi kenyamanan dan keakraban. Karena itu, waktu

istirahat perlu dimanfaatkan untuk melepaskan ketegangan latihan, membangun relasi antar sesama anggota, serta memberi kesempatan kepada pengubah untuk mengenal anggota paduan suara secara lebih dekat.⁵

6. Aspek Teknis

a. Pendengaran yang baik

Kemampuan pendengaran yang dimaksud di sini tidak sekadar kemampuan untuk menangkap bunyi-bunyi di sekitar, melainkan juga kepekaan musikal untuk mengenali ketepatan harmoni, nada, dan unsur-unsur musik lainnya. Kemampuan mendengar secara musikal ini pada dasarnya dapat dikembangkan melalui latihan yang teratur dan berkesinambungan, sehingga seseorang dapat meningkatkan kepekaan serta keterampilan musikalnya.

b. Pengetahuan mengenai teknik vokal

Seorang pengubah yang baik idealnya memiliki pemahaman yang memadai mengenai teknik bernyanyi serta didukung oleh kualitas vokal yang baik. Penguasaan terhadap choral sound, homogenitas, intonasi, dan support hanya dapat dicapai apabila pengubah mampu mengidentifikasi kelemahan teknis yang terdapat

⁵ Agastya Rama Listya "A-Z Direksi Paduan Suara", (Jakarta: Yayasan Musik Gereja di Indonesia (yamuger), 2007), 2-3.

pada anggota paduan suara, kemudian merumuskan solusi yang tepat untuk mengatasinya. Oleh karena itu, kemampuan mendiagnosis permasalahan vokal memerlukan penguasaan teknik vokal yang kuat, didukung oleh pengalaman yang memadai, sementara kualitas suara yang baik juga berfungsi sebagai model bagi paduan suara yang dipimpinnya.

c. Pengetahuan mengenai teori musik

Penguasaan teori musik merupakan hal yang mutlak bagi seorang musisi. Pengetahuan tersebut mencakup berbagai unsur, seperti kemampuan membaca dan menuliskan notasi angka maupun notasi balok, pemahaman interval, tanda baca, tanda dinamika, tempo, tanda kunci, tanda birama, tangga nada, serta istilah-istilah musik lainnya.

d. Pengetahuan mengenai ilmu dan bentuk analisa

Pengetahuan mengenai ilmu bentuk dan analisis musik membantu pengabahnya dalam memahami struktur suatu lagu serta hubungan antarelemen musikalnya secara lebih mendalam dan kritis. Melalui pemahaman tersebut, pengabahnya dapat merancang latihan secara lebih sistematis dan efektif karena memiliki gambaran yang jelas mengenai makna besar atau alur musikal yang akan disampaikan kepada anggota paduan suara.

e. Pengetahuan mengenai teknik mengabahnya

Seorang pengabih tidak cukup hanya menguasai dasar-dasar gerak aba, seperti pola mengabih birama dua, tiga, dan variasinya. Untuk dapat disebut sebagai pengabih yang kompeten, seseorang tidak hanya perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, tetapi juga harus menguasai beragam teknik mengabih. Uraian yang lebih rinci mengenai variasi teknik mengabih akan dijelaskan pada bagian selanjutnya.

- f. Pengetahuan mengenai sejarah musik dan repertoar lagu paduan suara

Tugas utama seorang pengabih adalah menerjemahkan gagasan dan pesan yang terkandung dalam musik komponis ke dalam penafsiran yang sesuai dengan idiom musikal masa kini. Karena itu, sejarah musik berperan penting dalam membawa pengabih memahami kembali latar zaman ketika para komponis besar hidup dan berkarya. Pemahaman terhadap konteks budaya dan sejarah penciptaan karya membantu pengabih menghadirkan musik yang ditulis puluhan bahkan ratusan tahun lalu agar tetap bermakna dalam konteks sekarang.

Selain itu, wawasan yang terbatas mengenai repertoar paduan suara akan membatasi kemampuan pengabih dalam memperkenalkan berbagai bentuk, gaya, dan genre musik kepada

kelompok yang dipimpinnya. Akibatnya, tidak sedikit pengabahnya yang cenderung hanya mendalami satu periode atau aliran tertentu, seperti Renaisans, Barok, Klasik, Romantik, Modern, atau musik populer, sehingga kurang mampu memperkaya pengalaman musikal dan pendidikan para penyanyi.

g. Kemampuan dalam hal *sight-singing*

Istilah *sight-singing* dapat dipahami sebagai kemampuan untuk membaca sekaligus menyanyikan notasi musik, baik angka maupun balok, pada saat pertama kali melihatnya. Dalam istilah Latin, kemampuan ini dikenal sebagai *primavista* yang berarti “pandangan pertama”. Sama seperti kemampuan mendengar secara musikal, *sight-singing* juga tidak muncul secara instan, melainkan berkembang melalui latihan yang teratur dan pembiasaan yang konsisten.

h. Kemampuan memainkan piano

Idealnya, seorang pengabahnya tidak hanya dituntut menguasai teknik mengabahnya dan teknik vokal, tetapi juga memiliki keterampilan tambahan dalam memainkan instrumen musik, terutama piano. Kemampuan tersebut akan sangat membantu pengabahnya dalam membayangkan harmonisasi lagu, mengenali

interval-interval yang sulit, serta mendukung pemahaman musikal secara keseluruhan.⁶

Berdasarkan kedua pandangan di atas dapat disimpulkan bahwa, menurut Tommy Kandisaputra dan Agastya Rama Listya, seorang konduktor atau pengabih paduan suara idealnya menggabungkan kepemimpinan autentik yang berpijak pada pengetahuan musik mendalam, kharisma inspiratif, komunikasi efektif, serta penguasaan gerakan tangan sebagai "musisi tanpa suara" dengan kualifikasi non-teknis seperti sikap terbuka terhadap kritik, ketekunan, kreativitas, kooperatif, dan disiplin tinggi; sementara aspek teknis meliputi pendengaran musikal tajam, teknik vokal, teori musik, analisis bentuk, teknik mengabih, sejarah repertoar, sight-singing, serta kemampuan piano untuk membentuk harmoni optimal. Pandangan keduanya saling melengkapi, di mana Tommy menekankan pengaruh kepemimpinan musikal dan non-musikal guna membangun kepercayaan serta antusiasme penyanyi, sedangkan Agastya merinci fondasi holistik yang menuntut kolaborasi erat antara pengabih dan anggota demi mencapai penampilan vokal berkualitas, homogen, dan bermakna secara historis serta artistik.

⁶ Ibid, 4-6.

B. Peran Pemimpin Paduan Suara

Seorang pemimpin paduan suara wajib mengemban peran kepemimpinan yang ditopang oleh tiga sikap fundamental, yakni Kewibawaan, Ketegasan dan Otoritas.

1. Kewibawaan

Sebagai pemimpin yang dihormati dan disegani oleh seluruh anggota paduan suara menjadi prasyarat utama untuk membangun legitimasi kepemimpinan. Sikap ini menciptakan ikatan emosional dan kepercayaan yang esensial dalam dinamika kelompok seni vokal.

2. Ketegasan

Dalam mengatur, mengarahkan, dan memusatkan upaya tim menuju pencapaian tujuan bersama berfungsi sebagai katalisator pembentukan rasa tanggung jawab kolektif. Melalui ketegasan ini, setiap anggota tidak hanya memahami ekspektasi peran, tetapi juga merasakan komitmen pribadi terhadap keberhasilan keseluruhan ensemble.

3. Otoritas atau wewenang

keputusan yang adaptif memungkinkan pelatih untuk mengimplementasikan tindakan strategis sesuai dengan kebutuhan operasional tim dan kebijakan internal paduan suara. Otoritas yang tepat guna memastikan fleksibilitas kepemimpinan tanpa mengorbankan disiplin organisasi.

Ketiga sikap tersebut bersinergi membentuk model kepemimpinan transformasional yang efektif dalam konteks paduan suara, sebagaimana didukung oleh teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard yang menekankan adaptasi gaya kepemimpinan terhadap kebutuhan pengikut.⁷

Dalam konteks pelatihan paduan suara, peran konduktor tidak dapat diabaikan sebagai figur sentral yang bertanggung jawab atas pengembangan kemampuan anggota. Selain fokus pada penguasaan teknik vokal, konduktor juga wajib memikul tanggung jawab multifaset, yaitu:

- a. Mengajarkan anggota untuk berdoa sebelum memulai latihan guna membangun dimensi spiritual
- b. Melatih aspek teknis seperti postur tubuh, pernapasan, artikulasi, intonasi, phrasing, vibrato, resonansi, improvisasi, serta ekspresi
- c. Membimbing pembacaan partitur secara sabar dan metodis
- d. Berfungsi sebagai pengiring musik
- e. Bertindak sebagai motivator untuk mempertahankan semangat dan komitmen anggota
- f. Memberikan teladan sebagai pemimpin yang bijaksana

⁷ C Fressly Nanuru, "Melatih Paduan Suara Secara Kreatif", (Prosiding Pelita Bangsa, Vol. 1 No,2, Desember 2021), 162-163.

- g. Menjadi sahabat yang empatik, siap mendengarkan dan menangani masalah pribadi atau kelompok yang menghambat proses latihan; serta
- h. Memposisikan diri sebagai orang tua atau saudara bagi anggota, sehingga menciptakan rasa keakraban dan mengonstruksi paduan suara sebagai "rumah" yang inklusif bagi setiap individu.⁸

Berdasarkan pembahasan mengenai konsep pemimpin paduan suara (Bagian A) dan peran pemimpin paduan suara (Bagian B) di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin paduan suara memegang peranan yang sangat sentral dan multidimensional dalam mengarahkan kelompok vokal menuju pencapaian musikal yang optimal. Pemimpin paduan suara tidak sekadar berfungsi sebagai pengatur teknis, melainkan juga sebagai figur yang membangun fondasi non-teknis yang kokoh bagi keberhasilan kelompok. Dengan demikian, peran pemimpin paduan suara dapat dirumuskan dalam lima dimensi utama, yaitu: (1) sebagai **komunikator**, yakni menyampaikan instruksi musikal dan non-musikal secara jelas, terbuka, dan komunikasi yang berlangsung secara timbal balik; (2) sebagai **motivator**, yaitu membangun semangat, kepercayaan diri,

⁸ Ibid.

dan komitmen anggota agar proses latihan dan penampilan berjalan optimal; (3) sebagai **pembina disiplin**, yaitu menegakkan aturan, menjaga konsistensi latihan, dan membentuk budaya tanggung jawab dalam kelompok; (4) sebagai **fasilitator kerja sama**, yaitu menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota bekerja bersama secara harmonis, saling mendukung, dan berorientasi pada tujuan bersama; serta (5) sebagai **teladan**, yaitu secara konsisten menunjukkan sikap, karakter, dan kemampuan yang layak dicontoh oleh seluruh anggota, baik dalam aspek musikal maupun non-musikal.

Kelima peran tersebut saling berkaitan dan bersinergi dalam membentuk kepemimpinan yang efektif, sehingga paduan suara dapat berkembang menjadi kelompok vokal yang solid, kompak, dan mampu menghadirkan harmoni musikal yang berkualitas.

C. Indikator Peran Pemimpin Paduan Suara

1. Sebagai Komunikator

Komunikasi merupakan fondasi utama dalam kepemimpinan paduan suara. Menurut Tommy Kandisaputra, kepemimpinan dibangun melalui komunikasi yang efektif, sehingga konduktor harus mengoptimalkan cara berkomunikasi dengan anggota paduan suara. Komunikasi yang jelas dan mudah dipahami akan memfasilitasi

pemahaman penyanyi terhadap instruksi konduktor, baik selama latihan maupun penampilan. Sementara itu, Agastya Rama Listya menegaskan bahwa seorang pengubah yang baik perlu memiliki kemampuan untuk membangun komunikasi yang efektif dengan para anggotanya, tidak hanya melalui bahasa verbal tetapi juga melalui keterampilan pengubahan yang mencerminkan arahan, isyarat, dan ekspresi kepemimpinan secara musikal.

Dengan demikian, pemimpin paduan suara sebagai komunikator adalah sosok yang mampu menyampaikan pesan musikal dan non-musikal secara tepat, terbuka, dan dua arah kepada seluruh anggotanya.

2. Sebagai Motivator

Motivasi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah paduan suara. Menurut C. Fressly Nanuru, konduktor wajib bertindak sebagai motivator untuk mempertahankan semangat dan komitmen anggota, sekaligus menjadi sahabat yang empatik dan siap mendengarkan serta menangani masalah pribadi atau kelompok yang menghambat proses latihan. Hal ini didukung oleh Tommy Kandisaputra yang menyatakan bahwa tanpa kepemimpinan yang kuat yang menimbulkan rasa nyaman dan kepercayaan diri bagi penyanyi, para anggota tidak akan dengan sukarela dan antusias mengikuti segala arahan demi mencapai keberhasilan bersama. Dengan demikian, pemimpin paduan suara sebagai motivator adalah sosok yang secara

aktif membangun semangat, kepercayaan diri, dan komitmen anggota agar proses latihan dan penampilan berjalan secara optimal.

3. Sebagai Pembina disiplin

Disiplin merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai keberhasilan paduan suara. Tommy Kandisaputra menjelaskan bahwa disiplin merupakan salah satu unsur penting dalam pembinaan anggota paduan suara. Disiplin tidak hanya berkaitan dengan kehadiran dan ketepatan waktu, tetapi juga menyangkut tanggung jawab anggota dalam mengikuti seluruh proses latihan secara konsisten. Sejalan dengan itu, C. Fressly Nanuru menegaskan bahwa ketegasan pemimpin dalam mengatur, mengarahkan, dan memusatkan upaya tim menuju pencapaian tujuan bersama berfungsi sebagai katalisator pembentukan rasa tanggung jawab kolektif, sehingga setiap anggota tidak hanya memahami ekspektasi peran tetapi juga merasakan komitmen pribadi terhadap keberhasilan keseluruhan ensemble.

Dengan demikian, pemimpin paduan suara sebagai pembina disiplin adalah sosok yang menegakkan aturan, menjaga konsistensi latihan, dan membentuk budaya tanggung jawab dalam kelompok.

4. Sebagai fasilitator kerja sama

Keberhasilan sebuah paduan suara tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis musikal, tetapi juga oleh sejauh mana pemimpin mampu memfasilitasi kerja sama yang solid di antara anggotanya.

Menurut Agastya Rama Listya, keberhasilan sebuah paduan suara pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengubah dalam mengelola serta mengembangkan potensi musikal yang dimiliki oleh para anggota, dan pencapaian paduan suara sangat bergantung pada hubungan kerja sama yang terjalin antara pengubah dan anggota. Melalui sikap kooperatif, pengubah dapat menciptakan suasana yang kondusif bagi partisipasi dan peran serta setiap anggota dalam proses bermusik.

Hal ini diperkuat oleh C. Fressly Nanuru yang menyatakan bahwa konduktor tidak hanya bertugas melatih kemampuan vokal anggota, tetapi juga berperan sebagai sahabat yang empatik dan mampu menciptakan suasana yang mendukung perkembangan anggota. Dengan demikian, pemimpin paduan suara sebagai fasilitator kerja sama adalah sosok yang secara aktif menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota bekerja bersama secara harmonis, saling mendukung, dan berorientasi pada tujuan bersama.

5. Sebagai teladan

Keteladanan merupakan aspek kepemimpinan yang paling nyata dirasakan oleh anggota paduan suara, karena pemimpin tidak hanya mengajarkan tetapi juga menghidupi nilai-nilai yang diharapkan dari seluruh anggotanya. Menurut Agastya Rama Listya, seorang pengubah yang baik diharapkan memiliki tingkat kreativitas yang tinggi, ketekunan, sikap terbuka terhadap kritik, serta kooperatif dalam bekerja

bersama anggota. Sementara itu, C. Fressly Nanuru menegaskan bahwa konduktor wajib memberikan teladan sebagai pemimpin yang bijaksana sekaligus memposisikan diri sebagai orang tua atau saudara bagi anggota, sehingga menciptakan rasa keakraban dan mengonstruksi paduan suara sebagai "rumah" yang inklusif bagi setiap individu.

Kewibawaan yang dimiliki pemimpin pun turut memperkuat keteladanan ini, karena sikap yang dihormati dan disegani menciptakan ikatan emosional dan kepercayaan yang esensial dalam dinamika kelompok seni vokal. Dengan demikian, pemimpin paduan suara sebagai teladan adalah sosok yang secara konsisten menunjukkan sikap, karakter, dan kemampuan yang layak dicontoh oleh seluruh anggota baik dalam aspek musikal maupun non-musikal.

D. Tugas dan Fungsi Pemimpin Paduan Suara

Menurut Agastya Rama Listya, Tugas seorang konduktor atau pengubah yaitu untuk mewujudkan suatu keindahan musikal melalui kelompok paduan suara yang dipimpinnya. Sementara itu, menurut Tommy Kandisaputra, tugas utama konduktor yaitu memastikan para penyanyi masuk (entry) pada waktu yang tepat, dan membentuk aspek-aspek lain jika diperlukan seperti: mengatur tempo, menjaga harmoni, memberikan ekspresi, melatih dan membimbing, serta mengkoordinasikan pertunjukan.

1. Mengatur Tempo dan Irama

Pemimpin dapat menentukan kecepatan lagu sesuai dengan karakter musik dan memberikan aba-aba masuk dan berhenti agar semua penyanyi serempak.

2. Menjaga Harmoni

Memadukan suara tiap bagian (sopran, alto, tenor, bass) agar terdengar seimbang serta mengoreksi intonasi dan nada yang kurang tepat.

3. Memberikan Ekspresi

Mengarahkan dinamika (keras-lembut) dan nuansa emosional lagu, serta menggunakan bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan gerakan tangan untuk menyampaikan interpretasi musik.

4. Melatih dan Membimbing

Mengadakan latihan rutin untuk meningkatkan kualitas vokal dan kekompakan, mengajarkan teknik bernyanyi, pernapasan, dan artikulasi serta memberikan evaluasi kepada anggota paduan suara.

5. Mengkoordinasikan Pertunjukan

Menentukan repertoar lagu yang sesuai dengan acara serta memastikan kesiapan teknis dan mental anggota sebelum tampil.⁹

⁹ Tommyanto Kandisaputra "Catatan Pendek #2 Tommy Kandisaputra Untuk Paduan Suara", (Bandung: PT. Tommyanto Kandisaputra Indonesia, Juli 2023), 76.

Berdasarkan kedua pandangan tersebut, dapat di simpulkan bahwa Agastya Rama Listya memandang tugas konduktor sebagai pencipta keindahan musikal secara holistik melalui paduan suara yang dipimpinnya, sementara Tommy Kandisaputra merinci tugas praktisnya: memastikan entry tepat waktu, mengatur tempo/irama, menjaga harmoni, memberi ekspresi, melatih/membimbing, serta mengkoordinasikan pertunjukan.

Fungsi pemimpin konduktor sebagaimana dikemukakan oleh sinaga, yang mencakup:

1. Perencanaan

Dalam perencanaan, konduktor menunjukkan kemampuan strategis melalui penyusunan agenda kegiatan yang teratur, evaluasi rutin, dan program tahunan untuk menjaga kesinambungan serta pengembangan anggota.

2. Pengawasan

Pengawasan tampak dari peran konduktor dalam memantau kesiapan teknis dan mental anggota sebelum pertunjukan, guna memastikan kualitas penampilan dan kedisiplinan tim.

3. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan terlihat saat proses rekrutmen anggota baru, dimana konduktor secara bijak menentukan penempatan suara dan arah kebijakan untuk menjaga keseimbangan harmoni kelompok.

4. Memberi motivasi

Dalam memberi motivasi, konduktor berperan aktif memberikan dorongan moral dan apresiasi agar anggota tetap bersemangat dan optimis menghadapi latihan maupun lomba.

5. Membangun Loyalitas

Loyalitas dibangun melalui kegiatan kebersamaan seperti makan bersama, yang memperkuat ikatan dan rasa kekeluargaan antaranggota.¹⁰

E. Konsep Paduan Suara

Paduan suara adalah kelompok vokal yang menggabungkan suara manusia dengan pembagian sesuai jenis suara. Biasanya paduan suara terdiri dari sopran, alto, tenor, dan bas. Suara manusia dihasilkan melalui getaran pita suara yang memiliki karakteristik berbeda sesuai dengan jangkauan nada. Sopran berada pada rentang nada C4 hingga A5, sedangkan alto mencakup nada F3 sampai D5. Tenor memiliki wilayah nada B2 hingga G4, sementara bas berada di antara E2 sampai C4. Umumnya, sopran dinyanyikan oleh perempuan bersuara tinggi, alto oleh perempuan bersuara rendah, tenor oleh laki-laki bersuara tinggi, dan bas oleh laki-laki bersuara rendah.

Susunan tersebut menggambarkan paduan suara dewasa, namun secara umum terdapat beberapa jenis paduan suara. Jenis paduan suara yang

¹⁰ Sifah Nurohma, Dadang Dwi Septian, Wahyuning Tiyas, "Analisis Kepemimpinan Konduktor dalam Pembentukan Konsep Diri Anggota Paduan Suara Gema Khatulistiwa," *Jurnal Pendidikan Tambusai* Vol. 9, no. 3, (November 2025): 32744, <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i3.32700>.

dikenal antara lain paduan suara campuran, paduan suara sejenis, dan paduan suara anak-anak. Paduan suara, yang juga disebut koor atau choir dalam bahasa Inggris, memiliki teknik khusus dalam mengolah suara. Teknik ini digunakan untuk menyatukan vokal perempuan dan laki-laki dengan jangkauan nada yang berbeda untuk menghasilkan harmoni yang indah.¹¹

Menurut Andika, paduan suara adalah aktivitas bernyanyi bersama yang terdiri atas beragam suara, dengan penyanyi yang dikelompokkan sesuai kemampuan vokalnya.¹² Lisis menyatakan bahwa paduan suara merupakan bentuk musik vokal yang menggabungkan berbagai jenis suara (timbre) menjadi satu kesatuan utuh, sehingga mampu mengekspresikan makna dan jiwa dari lagu yang dibawakan.¹³

Dengan demikian, paduan suara dapat dipahami sebagai bentuk bernyanyi bersama yang melibatkan beragam jenis suara, baik berdasarkan jangkauan vokal maupun warna suara, yang dipadukan secara harmonis untuk menghasilkan kesatuan musik vokal yang mampu mengekspresikan jiwa lagu.

¹¹Tri Wahyu Widodo, Winarjo Sigro Tjaroko, and Ferlian Anggy Setyawan, "Vocalista Harmonic Choir: Konsep dan Peran Show Choir Paduan Suara," *PROMUSIKA* 7, no. 2 (October 2019): 122, <https://doi.org/10.24821/promusika.v7i2.3368>.

¹²A. Andika, *Konsep Dasar Musik* (Yogyakarta: Guepedia The Fierst On-Publisher in Indonesia, 2022), 63.

¹³Aldo Putra Utama, Imam Ghozali, and Zakarias Aria Widyatama Putra, "Metode Dan Teknik Vokal Paduan Suara Di Kring Santa Katarina Dari Paroki Santa Sesilia Pontianak," *Cantata Deo: Jurnal Musik Dan Seni* 2, no. 2 (October 2024): 115, <https://doi.org/10.69748/jmcd.v2i2.221>.

Membuat paduan suara yang baik, tidak hanya cukup dengan melatih kemampuan menyanyi dan membangun musikalitas serta kerja sama antar penyanyi saja. Tetapi juga membangun karakter dari para penyanyi sangat penting. Seorang penyanyi yang memiliki karakter yang kuat, nilai-nilai kehidupan yang luhur dan respons yang baik kepada berbagai hal di dalam aktivitas, akan memberikan respons yang baik dalam menyanyi. Oleh karena itu, membentuk karakter yang berkualitas akan meningkatkan performa seorang penyanyi, sekaligus meningkatkan respons kepada musik dan komunitas. Ada banyak cara untuk mengembangkan karakter dari penyanyi yang dapat dilaksanakan selama proses latihan berlangsung. Seorang konduktor dapat fokus kepada beberapa hal dari penyanyi, sebagai berikut:

1. Attitude

Secara sederhana, sikap penyanyi mencerminkan pandangan pribadinya terhadap situasi, kondisi, atau peristiwa tertentu. Sikap ini sering kali terbentuk dari rutinitas harian, lingkungan keluarga, atau nilai-nilai komunitasnya. Beberapa penyanyi menunjukkan sikap positif terhadap aturan dari konduktor/pelatih, atau pengelola paduan suara, sementara ada juga yang bersikap negatif, menentang, atau meremehkan. Penyanyi dengan sikap negatif cenderung memicu berbagai masalah dalam organisasi, terutama saat latihan, pertunjukan, atau kegiatan musik lainnya. Dan di dalam pergaulan paduan suara dan khususnya pada saat latihan, pementasan atau berbagai kegiatan musik lainnya. Dan

sering sikap negatif dari seorang penyanyi dapat mempengaruhi penyanyi lain. Pengaruhnya dapat merusak suasana latihan, membuat penyanyi lain kurang nyaman, atau menimbulkan perlawanan, sampai menghancurkan kesatuan dan kekompakan paduan suara. Jika hal terakhir ini terjadi, situasi ini juga dapat menghancurkan kualitas nyanyian dan pementasan.

Seorang konduktor/pelatih sebaiknya dapat mengenali penyanyi-penyanyi yang menunjukkan sikap negatif, sikap yang kurang baik dan tidak kooperatif, destruktif pada saat latihan. Konduktor/pelatih harus memberi waktu untuk berbicara dengan penyanyi tersebut, berusaha mengenali latar belakang dan sifat-sifat penyanyi tersebut untuk dapat melakukan percakapan, konsultasi atau sekedar meminta kerja sama yang lebih baik di dalam latihan selanjutnya.

2. Behavior (Tingkah Laku)

Pola perilaku yang terbentuk dalam keseharian seseorang cenderung memengaruhi bagaimana berinteraksi dan berkontribusi dalam kelompok paduan suara. Untuk mencegah kendala yang tidak diinginkan, konduktor sebaiknya menetapkan pedoman etika yang jelas selama sesi latihan. Hal ini dapat dimulai dengan membiasakan perilaku positif yang sederhana, seperti saling memberi salam, membantu menyiapkan perlengkapan latihan, serta menjaga kebersihan ruang sebagai bentuk tanggung jawab bersama.

Melibatkan anggota dalam berbagai tugas operasional selama latihan tidak hanya meringankan beban kerja konduktor, tetapi juga efektif dalam membentuk karakter yang proaktif, peduli, dan bertanggung jawab. Pengembangan sikap positif tersebut berdampak langsung pada peningkatan kualitas personal penyanyi, yang pada akhirnya akan meningkatkan standar musikalitas dan performa paduan suara secara keseluruhan.

3. Komitmen

Tingkat kehadiran yang tidak konsisten sering kali menjadi hambatan utama dalam progresivitas sebuah paduan suara. Absensi anggota tidak hanya menyebabkan ketertinggalan penguasaan materi lagu, tetapi juga menghambat efektivitas latihan secara kolektif. Ketimpangan jumlah anggota antar bagian suara mengakibatkan ketidakseimbangan harmoni dan kualitas bunyi, sehingga upaya untuk mencapai standar artistik yang lebih tinggi menjadi sulit direalisasikan.

Ketidakhadiran anggota secara konsisten dapat menghambat kemajuan performa paduan suara karena menyebabkan kesenjangan penguasaan materi dan pemahaman musikal di antara penyanyi. Kondisi ini menuntut konduktor untuk mengulang kembali materi yang telah disampaikan, sehingga alur latihan menjadi kurang efisien dan fokus pengembangan kualitas artistik kelompok terganggu. Situasi menjadi

semakin kontraproduktif ketika anggota hadir secara tidak menentu dengan berbagai alasan personal. Pola kehadiran yang tidak konsisten ini mengakibatkan efektivitas latihan yang rendah, serta menciptakan mentalitas kelompok yang kurang suportif bagi pengembangan kualitas paduan suara.

Penyanyi yang memprioritaskan kegiatan di luar paduan suara di atas jadwal latihan menunjukkan rendahnya komitmen dan kurangnya rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap kelompoknya. Apabila seorang konduktor membiarkan situasi ini tanpa tindakan, perkembangan kualitas latihan akan stagnan, yang pada akhirnya menghambat peningkatan performa paduan suara secara keseluruhan.

Membangun komitmen anggota merupakan tantangan yang memerlukan upaya berkelanjutan dari konduktor atau pelatih. Untuk mengatasi hal ini, terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan:

- a. Pemberian tanggung jawab: memberikan tugas atau tanggung jawab tertentu kepada setiap individu untuk meningkatkan keterlibatan.
- b. Penguatan ikatan sosial: Mempererat interaksi antar anggota guna membangun kedekatan emosional dan rasa kebersamaan dalam kelompok.

- c. Optimalisasi kualitas latihan: Merancang sesi latihan yang bervariasi, produktif, dan menyenangkan, dengan tetap fokus pada kemajuan performa yang terukur secara bertahap.

4. Disiplin

Disiplin merupakan elemen penting yang harus dibangun dalam pengembangan potensi seorang penyanyi, meskipun dalam praktiknya sering kali sulit untuk diterapkan secara konsisten. Sering ditemukan bahwa perilaku disiplin yang muncul hanya didorong oleh keterpaksaan, bukan atas kesadaran pribadi. Oleh karena itu, terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan untuk mendorong pembentukan kedisiplinan yang lebih intrinsik pada diri penyanyi:

a. Jadwal Latihan

Penetapan jadwal latihan yang disepakati oleh seluruh anggota merupakan langkah penting untuk memastikan tingkat partisipasi yang optimal. Mengingat adanya kendala jadwal personal, seperti kewajiban kuliah, konduktor sebaiknya memilih waktu latihan yang paling memungkinkan untuk dihadiri oleh sebagian besar anggota guna meminimalisir angka absensi.

b. Mulai latihan tepat waktu

Kedisiplinan penyanyi sangat bergantung pada ketepatan waktu dalam pelaksanaan sesi latihan. Memulai latihan sesuai

jadwal yang telah ditentukan adalah langkah penting; menunda latihan demi menunggu kehadiran mayoritas anggota justru dapat menjadi contoh buruk yang memaklumi keterlambatan. Sebaliknya, memulai latihan dengan anggota yang telah hadir, misalnya melalui sesi latihan vokal individual, menciptakan dampak positif ganda: penyanyi yang datang terlambat akan termotivasi untuk hadir lebih awal di pertemuan berikutnya, sementara mereka yang disiplin akan mengalami peningkatan kompetensi yang berdampak pada kualitas musikalitas kelompok secara keseluruhan.

c. Akhiri latihan tepat waktu

Menghargai waktu setiap individu merupakan prinsip utama yang harus dipegang, sehingga durasi latihan tidak disarankan untuk diperpanjang di luar jadwal yang telah disepakati. Selain memberikan konsekuensi logis bagi anggota yang terlambat untuk mendapatkan durasi latihan lebih singkat, kepatuhan terhadap waktu juga merefleksikan kedisiplinan personal sekaligus bentuk apresiasi terhadap rekan sejawat dalam paduan suara.

Hakikat disiplin dalam paduan suara melampaui sekadar kepatuhan terhadap jadwal kehadiran dan peraturan organisasi. Kedisiplinan yang sesungguhnya juga mencakup tuntutan teknis dalam bermusik, yang memerlukan ketelitian, ketaatan pada instruksi musikal, serta konsistensi dalam interpretasi karya.

5. Emosi dan Ekspresi

Untuk menyiapkan performa yang memukau, paduan suara harus dapat menampilkan nyanyian dengan penghayatan yang ekspresif. Pelatih sebaiknya dapat mengenalkan berbagai ekspresi emosi dengan membahas teks lagu lebih mendalam, menceritakan latar belakang penulisan lagu, atau pikiran dan pengalaman batin komposer atau penyairnya. Membahas analisa kisah dan teks dapat memperkaya pemahaman dan penghayatan sebuah lagu.

Nyanyian yang ekspresif dengan penghayatan dalam bukan sekedar melatih mimik muka supaya menampilkan ekspresi yang sesuai dengan penghayatan lagu. Mimik muka penyanyi bisa saja dibuat-buat, tapi penghayatan yang berkualitas datang dari kedalaman batin karena pemahaman yang baik terhadap teks dan melodi. Jika penyanyi memahami teks lagu dan berbagai konstruksi musik dan aspek artistiknya, penyanyi dapat menyanyi dengan lebih baik dan ekspresif.¹⁴

F. Konsep Kekompakan dan Kerja Sama Tim

1. Kekompakan

Kekompakan adalah keadaan kebersamaan dalam suatu kelompok yang ditandai dengan adanya rasa saling memiliki, kesatuan tujuan, serta solidaritas antaranggota kelompok. Kekompakan terbentuk

¹⁴ Tommyanto Kandisaputra, "Catatan Pendek Tommy Kandisaputra Untuk Paduan Suara", (Bandung: PT Tommyanto Kandisaputra Indonesia, 2022), 40-49.

melalui interaksi yang intensif, komunikasi yang efektif, serta komitmen bersama untuk mencapai tujuan kelompok.

David Johnson dan Frank Johnson menjelaskan bahwa kekompakan kelompok terbentuk melalui adanya ketergantungan positif antaranggota, interaksi yang berkelanjutan, serta tanggung jawab bersama dalam menjalankan tugas kelompok. Dalam kelompok yang kompak, setiap anggota merasa memiliki peran penting serta berusaha memberikan kontribusi terbaik bagi kelompok.¹⁵

Kelompok yang solid terbentuk melalui interaksi antar individu yang mendorong produktivitas, inovasi, dan efisiensi dalam mencapai tujuan bersama. Komunikasi yang baik, kerja sama dalam tim, kepemimpinan yang kuat, dan cara mengatasi konflik dengan tepat menjadi faktor penting yang meningkatkan kinerja kelompok. Dengan demikian, keberhasilan organisasi bergantung pada kekompakan dan kolaborasi setiap anggota dalam menjalankan peran masing-masing.¹⁶

Berdasarkan kedua pandangan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kekompakan kelompok merupakan fondasi penting bagi keberhasilan kerja sama tim maupun organisasi. Johnson menekankan bahwa kekompakan terbentuk melalui tiga aspek utama,

¹⁵David Johnson and Frank Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, 12th ed. (Boston: Pearson Education, 2020), 12.

¹⁶Ayumi Seftina et al., "Dinamika Kelompok Dan Pengaruh Terhadap Kinerja Organisasi," *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial* 1, no. 11 (July 2024): 464, <https://doi.org/10.5281/zenodo.12622688>.

yaitu adanya ketergantungan positif antaranggota, interaksi yang berkelanjutan, serta tanggung jawab bersama dalam menjalankan tugas.

a. Adanya ketergantungan positif

Kekompakan muncul ketika setiap anggota merasa saling membutuhkan. Dapat disadari bahwa keberhasilan satu orang tidak akan berarti tanpa dukungan dan kerja sama dari yang lain. Karena itu, setiap anggota berusaha membantu dan melengkapi satu sama lain agar tujuan bersama tercapai.

b. Interaksi Berkelanjutan

Kekompakan terjaga melalui interaksi yang terus-menerus. Anggota sering berkomunikasi, berlatih, dan bekerja sama sehingga hubungan menjadi lebih dekat. Dengan adanya interaksi rutin, maka bisa saling memahami, membangun kepercayaan, dan menjaga kekompakan kelompok.

c. Tanggung Jawab Bersama

Kekompakan juga terbentuk karena adanya rasa tanggung jawab bersama. Setiap anggota menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh, bukan hanya untuk dirinya sendiri tetapi demi keberhasilan kelompok. Kesadaran ini membuat semua orang aktif berpartisipasi dan menjaga kualitas kerja tim.¹⁷

¹⁷ David Johnson dan Frank Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills*, 12th ed. (Boston): Pearson Education, 2020), 12.

Dalam konteks paduan suara, prinsip ini tampak nyata. Setiap anggota memiliki peran vokal yang berbeda—sopran, alto, tenor, maupun bass, namun semuanya saling melengkapi untuk menghasilkan harmoni. Ketergantungan positif tercermin ketika setiap suara tidak bisa berdiri sendiri tanpa dukungan suara lain. Interaksi berkelanjutan hadir melalui latihan rutin yang memperkuat koordinasi, sementara tanggung jawab bersama memastikan kualitas penampilan tetap terjaga. Dengan komunikasi musikal yang terbuka dan rasa saling percaya antar penyanyi, paduan suara menjadi kompak, produktif, dan mampu menciptakan harmoni yang indah sekaligus memperlihatkan kekuatan kolaborasi kelompok.

2. Kerja Sama Tim

Kerja sama adalah kegiatan bersama antara beberapa orang yang meraih tujuan bersama. Kerja sama menuntut adanya komunikasi yang baik, saling percaya, serta komitmen bersama antaranggota kelompok.

Robbins dan Judge menyatakan bahwa kerja sama tim yang efektif ditandai dengan komunikasi terbuka, kepercayaan antaranggota, serta tanggung jawab bersama terhadap tugas yang dilakukan. Dalam kerja

sama tim, setiap anggota punya peran berbeda, tetapi saling melengkapi. Kerja sama yang baik akan meningkatkan efektivitas kerja kelompok serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Dalam kelompok yang mampu bekerja sama dengan baik, akan lebih mudah berkoordinasi, saling mendukung, serta bekerja secara lebih produktif.¹⁸

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa Kerja sama tim yang efektif, sebagaimana dikaitkan dengan peran pemimpin paduan suara dalam membentuk kerja sama mahasiswa Prodi Musik Gerejawi IAKN Toraja, bergantung pada komunikasi terbuka, kepercayaan antaranggota, dan tanggung jawab bersama yang difasilitasi oleh koordinasi pemimpin.

a. Komunikasi Terbuka

Kerja sama tim yang efektif ditandai dengan adanya komunikasi yang terbuka. Artinya anggota tim mau berbagi informasi yang jelas, menyampaikan ide tanpa rasa takut, dan mendengarkan pendapat orang lain. Dengan komunikasi yang baik, setiap anggota merasa dihargai dan dapat berkontribusi secara maksimal.

b. Kepercayaan Antaranggota

¹⁸Robbins and Judge, *Organizational Behavior*, 22.

Kepercayaan menjadi dasar penting dalam membangun kerja sama tim. Anggota tim merasa aman bekerja sama, yakni bahwa setiap orang akan menjalankan tugasnya dengan baik, dan tidak ragu untuk saling mendukung. Rasa percaya ini membuat tim lebih solid dan mampu menghadapi tantangan bersama.

c. Komitmen Bersama

Efektivitas tim juga ditandai dengan adanya komitmen bersama antaranggota. Setiap orang berusaha menjalankan tugasnya dengan sungguh-sungguh, karena dapat disadari bahwa keberhasilan tim bukan hanya hasil kerja individu, melainkan hasil kerja kolektif. Kesadaran ini membuat semua anggota aktif berpartisipasi, menjaga kualitas kerja, dan memastikan tujuan kelompok tercapai dengan baik.¹⁹

¹⁹ Ibid.

