

# Kepercayaan Interpersonal: Keberlanjutan Pengelolaan Organisasi *Papermoon Puppet Theatre*

**I Putu Ardiyasa**

Institut Seni Indonesia Denpasar  
tuardiyasa@gmail.com

## **Abstrak**

Bagaimana membangun kepercayaan organisasi seni pertunjukan? Sebagai organisasi yang memberdayakan “jasa” pertunjukan, pengelolaan organisasi selalu mengacu pada kehadiran penonton, sehingga sangat membutuhkan hadirnya kepercayaan penonton kepada organisasi yang berkelanjutan. Organisasi seni pertunjukan cenderung tidak memperhatikan aspek kepercayaan, organisasi lebih fokus pada karya. Oleh sebab itu, penelitian ini mengajukan suatu klasifikasi model kepercayaan interpersonal pada keberlanjutan pengelolaan organisasi *Papermoon Puppet Theatre*. Sembilan orang narasumber diwawancarai untuk mendapatkan informasi terkait topik penelitian tersebut. Hasilnya menunjukkan terdapat kepercayaan internal dan eksternal organisasi. Terdapat tiga aspek penting yang harus diberdayakan dalam membangun kepercayaan, yaitu seniman, kesenian, dan masyarakat.

**Kata kunci:** kepercayaan, organisasi, seni pertunjukan

## **Abstract**

*How to build the trust of a performing arts organization? As an organization that empowers the services of the show, organizational management always refers to the presence of the audience, thus requiring the presence of trust in the audience to a sustainable organization. The performing arts organizations tend not to pay attention to the aspect of trust, the organization focuses more on the work. Therefore, this study proposes a classification of interpersonal trust models on the sustainability of the Papermoon Puppet Theater organization. Nine resource persons were interviewed for information related to the research topic. The results show there are internal and external organizational confidence. There are three important aspects that must be empowered in building trust, namely artists, art, and society.*

*Keywords:* trust, organization, performing arts

## **Pendahuluan**

Menyoal kepercayaan pada bidang seni pertunjukan tidak terlepas dari sosok figur yang terlibat di dalamnya. Kepercayaan adalah kunci hubungan interpersonal yang positif dalam berbagai situasi (Mcknight dan Chervany, 2016: 3) karena ini sangat penting bagi suatu organisasi dalam rangka interaksi antarrekan kerja. Kepercayaan pada rekan kerjanya mempengaruhi kepercayaan pada jenis fokus kepercayaan lainnya, khususnya kepercayaan

terhadap organisasi yang pada gilirannya mempengaruhi hasil pada tingkat organisasi (Tan dan Lin, 2009: 46). Dengan kata lain kepercayaan interpersonal berdampak pada keharmonisan organisasi dan mendukung produktivitas dan kreativitas dalam berkarya. Seperti dijelaskan oleh Golipour dan rekan-rekannya (2011: 61) bahwa salah satu faktor kunci yang dapat membantu organisasi melakukan inovasi adalah kepercayaan rekan kerja terhadap manajer serta kepercayaan diantara anggota organisasi. Tan dan Lin (2009: 46) menekankan bahwa rekan kerja mengacu pada anggota organisasi yang memiliki kekuatan atau tingkat otoritas yang sama dan membangun interaksi dengan siapa saja selama bekerja. Dalam hal ini rekan kerja yang dimaksud adalah seniman dan audiens yang selalu diajak berinteraksi secara langsung, melalui interaksi dengan karya dan/atau interaksi di media sosial. Atas dasar beberapa pendapat tersebut, penting untuk dilakukan analisa lebih mendalam tentang kepercayaan interpersonal dalam seni pertunjukan.

Seni pertunjukan yang hidup di ruang publik selalu berinteraksi dan merespon isu-isu yang berkembang di masyarakat. Tidak ada batasan-batasan formal yang membatasi terjadi interaksi tersebut, melainkan lebih menekankan pada tenggang rasa, solidaritas dan integritas. Menurut Halim (dalam modul perkuliahan Seni dan Komunitas, 2016) untuk membangun interaksi tersebut perlu adanya sosok figur yang dipercaya dan memberikan sumbangsuhnya bagi masyarakat atau penontonnya. Jika menilik pada kasus ini, *Papermoon Puppet Theatre* (PPT) memiliki sosok figur wanita yang berintegritas, yaitu Maria Tri Sulistyani (Sulistyani) Pendiri sekaligus Direktur Eksekutif PPT yang bekerja dengan Iwan Effendi (Effendi).

PPT mampu menghadirkan sebuah festival dua tahunan berskala internasional yang disebut Pesta Boneka. Berbagai seniman teater boneka mancanegara (Inggris, Jerman, Belanda, Amerika, Prancis, Afganistan, Filipina, Thailand, Jepang, Singapura) dan seniman teater boneka lokal hadir mementaskan karyanya di Pesta Boneka. Pesta boneka adalah satu-satunya festival teater boneka internasional dari ratusan festival di Yogyakarta yang mampu menghadirkan seniman tanpa dibayar. Ada yang secara sukarela, ada pula seniman yang hadir didanai oleh donatur-donatur dari negara asalnya.

Mengapa PPT bisa mendapatkan kepercayaan yang besar dan bagaimana peran figur dalam membangun kepercayaan? Pertanyaan ini muncul ketika penulis mengamati dan terlibat dalam proses menghadirkan Pesta Boneka #5. PPT bukan perusahaan yang memiliki aset tak berwujud (fisik dan/atau finansial) yang besar, tetapi secara prakteknya PPT mampu meyakinkan setiap individu atau kelompok untuk terlibat baik sebagai anggota (tetap, tidak tetap, dan peserta. Persoalan tersebut menjadi pertanyaan pada penelitian ini, dengan harapan bisa mengkaji lebih dalam tentang bagaimana PPT membangun kepercayaan, sehingga peristiwa tersebut bisa terjadi.

## **Pengumpulan Data**

### **1. Observasi**

Observasi dilakukan pada bulan November 2016 dengan melakukan pengamatan, yang meliputi kegiatan pemantauan perhatian terhadap peristiwa yang terjadi di lingkungan PPT dengan menggunakan alat seadanya berupa catatan lapangan dan ingatan peneliti. Kegiatan ini dilakukan di Studio PPT di Desa Bangunjiwo, Kasihan, Bantul. Adapun yang

pewawancara lakukan saat observasi, adalah (1) melihat proses produksi PPT; (2) memperhatikan interaksi yang terjadi antar anggota PPT; dan (3) mengamati proses *workshop* PPT.

## 2. Wawancara

Terdapat beberapa tahapan mempersiapkan wawancara yang diterapkan dalam penelitian ini, mengacu dari pandangan Creswell (2013) dalam proses menemukan jawaban penelitian. Pada proses wawancara ini, penulis mewawancarai 9 orang narasumber yang terdiri dari pengelola, dan audiens. Pemilihan narasumber ini berdasarkan masalah yang diajukan, karena ketiga jenis narasumber ini mewakili proses munculnya kepercayaan pada PPT. Beberapa hal yang menjadi kendala dalam pewawancara ini, yaitu anggota PPT sedang mempersiapkan pementasan dalam rangka kolaborasi di Jepang, penonton setiap PPT lebih banyak berasal dari luar Yogyakarta. Disadari pula setelah proses wawancara ada bias narasumber atau yang luput diwawancarai, yaitu para seniman-seniman luar negeri. Hal ini dapat memberi resiko kurangnya data dan pandangan pihak luar terhadap masalah yang diajukan.

## Temuan dan Pembahasan

### A. Temuan

Hasil wawancara yang dilakukan terhadap organisasi PPT menunjukkan keberagaman-keberagaman pandangan yang dibedakan ke dalam tiga kelompok partisipan yaitu, pengelola, rekan kerja, audiens. Ketiga partisipan ini memberikan jawaban berkaitan dengan kepercayaan interpersonal dalam keberlanjutan pengelolaan organisasi PPT. Kepercayaan pada organisasi PPT dapat digolongkan menjadi dua bagian, yaitu kepercayaan internal dan eksternal.

#### 1. Kepercayaan Internal (*Internal Trust*)

Bagian ini menghubungkan kepercayaan antara direktur dan para anggotanya. Sulistyani (dalam wawancara 13 April 2017 di Rumah PPT) mengatakan bahwa “kepercayaannya kepada anggota melebihi kepercayaannya pada dirinya sendiri. Setiap anggota diberikan kesempatan untuk bereksplorasi secara individu, tanggung jawab penuh terhadap masing-masing pekerjaan”. Selain itu, juga ada kesempatan untuk residensi bagi anggota organisasi. Kesempatan ini yang jarang diberikan oleh organisasi atau diminta oleh panitia acara yang mengundang, karena residensi biasanya diisi oleh direktur eksekutif, manajer, atau direktur artistik.

Berkaitan dengan kepercayaan internal, ketiga anggota PPT (Sanjaya, Fajri dan Jati, wawancara bulan Maret dan April 2017 di Rumah PPT) juga memberikan pandangan yang serupa, bahwa “keberadaanya di PPT merasa dihargai dan sangat dibutuhkan, sehingga mereka merasa ikut memiliki PPT. Kesempatan residensi yang diberikan oleh PPT berdampak pada upaya peningkatan kemampuan individu setiap anggota dalam memahami PPT secara artistik kerkaryaannya, teknik dan bahan pembuatan boneka serta sejarah dan tujuan berdirinya PPT. Selain itu, kerja sama antara anggota terjalin dengan baik dan penuh kehangatan. Seperti dinyatakan oleh Efendi (dalam wawancara 31 April 2017) bahwa PPT

bukan hanya sekelompok orang yang membuat kegiatan positif tapi PPT menawarkan sebuah hubungan timbal balik antara orang yang terlibat di dalamnya, dan pekerjaannya seperti di keluarga, tidak ada aturan-aturan formal yang mengikat, namun dibatasi oleh kesepakatan bersama.

Model seperti itu, berdampak pada keharmonisan anggota keluarga PPT, tidak ada egoisme, karena setiap pendapat selalu didiskusikan untuk menyepakati sebuah keputusan bersama. Keharmonisan terjadi ketika mengajukan ide dan gagasan yang selalu berdasarkan kesepakatan bersama. misalnya dalam menentukan adegan, sutradara hanya memberikan stimulus awal kemudian dikembangkan oleh para pemain. Proses seperti ini membutuhkan lebih banyak waktu, akan tetapi bisa memberikan sebuah tawaran timbal balik kepada anggota untuk ikut berfikir menyumbangkan ide, sehingga mereka tidak hanya merasa sebagai pemain, tetapi secara emosional ikut memiliki karya tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diilustrasikan sebuah model kepercayaan (*trust*) pada pengelolaan PPT seperti **diagram 1**. Penulis menegaskan organisasi yang memiliki kemampuan individu yang berdaya saing (kompetitif), perilaku yang baik (filantropi) dan sifat kesatuan yang jujur (integritas) akan berdampak pada kepercayaan rekan kerja (internal). Kepercayaan ini akan berdampak pada kepercayaan di dalam organisasi yang dapat mendukung setiap proses yang dilakukan oleh PPT. Luaran dari beberapa tahap tersebut dibagi menjadi dua, yaitu komitmen organisasi dan kinerja. Dalam hal ini, kinerja meliputi keseluruhan aktivitas pengelolaan mencakup produksi, presentasi, dan implementasi program. Model yang dihadirkan merupakan modifikasi yang menggabungkan kepercayaan internal organisasi.

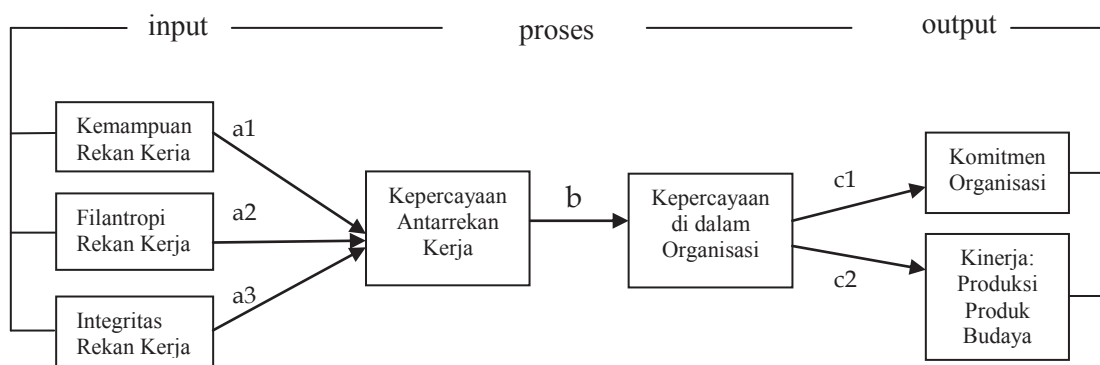


Diagram 1. Model Kepercayaan Internal  
 Sumber: Tan dan Lin, 2009: 4

Keterangan:

- a: Bagaimana proses membangun kepercayaan antarrekan kerja
- b: Mendukung
- c: Berdampak

2. Kepercayaan Eksternal (*External Trust*)

Selain hubungan kepercayaan internal, organisasi berkaitan dengan hubungan kepercayaan yang sangat penting dengan penonton sebagai unsur eksternal dari sebuah

organisasi pertunjukan. Menurut Sanjaya pementasan karya PPT tidak akan komplit jika tidak ada penonton, mereka yang memberikan respon dan sebagai subyek yang bisa dilibatkan dalam karya tersebut (dalam wawancara 30 Maret 2017). Maria menambahkan bahwa aset terpenting PPT adalah kehadiran penonton, oleh sebab itu PPT berkewajiban untuk merawatnya, dengan membuat mereka percaya dan yakin bahwa PPT bisa memberikan suguhan karya seni yang menarik, dan komunikatif. Untuk membangun kepercayaan tersebut, PPT berusaha mendapatkan citra positif. Keharmonisan dan kekompakan anggota keluarga PPT akan mampu menghadirkan citra positif tersebut kepada penonton. Dalam hal ini penonton tidak dapat melihat secara langsung keharmonisan dan kekompakan internal PPT. Dua indikator tersebut tampak pada karya yang dihasilkan dan cara seorang direktur mengkomunikasikan orang-orang yang terlibat dalam proses berkaryanya. Karya yang bagus, komunikatif dan memiliki diferensiasi tinggi (teknik, media, dan konsep) dari produk budaya yang lain tidak mampu dihadirkan ketika suasana internal organisasi tidak kondusif, sehingga perlu memperhatikan dan merawat aspek tersebut. Penonton akan memberikan respon positif, seperti ungkapan Gane yang menyatakan bahwa ia datang karena tertarik dengan media dan teknik yang digunakan dalam karya PPT (dalam wawancara, 5 Mei 2017 di Milas Coffee). Kinanurdiansyah menambahkan bahwa pertama dia menonton PPT sudah tertarik dengan konsep bahasa visual yang digunakan pada karya PPT (dalam wawancara, 28 April 2017 di Pitutur Coffee). Kinanurdiansyah menekankan bahwa PPT mampu menghadirkan sebuah karya kontemporer yang sudah menyesuaikan dengan lidah orang Indonesia. Penonton tidak susah lagi mencerna maksud cerita yang ingin disampaikan pada karya PPT. Pada akhir pertunjukan, Sulistyani sebagai sutradara selalu mensosialisasikan bahwa karya PPT adalah milik semua orang termasuk penonton, mereka Sulistyani mengenalkan orang-orang yang terlibat dalam proses produksi karya PPT baik di luar panggung maupun di atas panggung kepada penonton. Selain itu, penonton diberikan kesempatan untuk naik panggung agar bisa mengetahui dapur pertunjukan PPT dan berkomunikasi secara langsung dengan para pemain PPT. Peristiwa ini menjadi fenomena yang berbeda dan penting dalam sebuah pertunjukan.

Penonton diajak untuk tidak hanya menonton pertunjukan secara artistik, tetapi memahami bagaimana teknis panggungnya, bahkan sampai mencoba untuk memainkan boneka, sehingga penonton mampu dilibatkan secara emosional. Interaksi dengan para pemain boneka PPT memberikan pengetahuan lebih luas tentang maksud cerita, proses pembuatan boneka, bahkan sampai proses kreatif diceritakan kepada penonton. Hal ini menurut Sulistyani (dalam wawancara, 13 April 2017 di Rumah Papermoon) bisa menjadi senjata untuk menjaga kehadiran penonton yang berkesan pada setiap pertunjukan PPT. Penggambaran pola-pola kepercayaan eksternal di PPT dapat dilihat pada diagram 2.

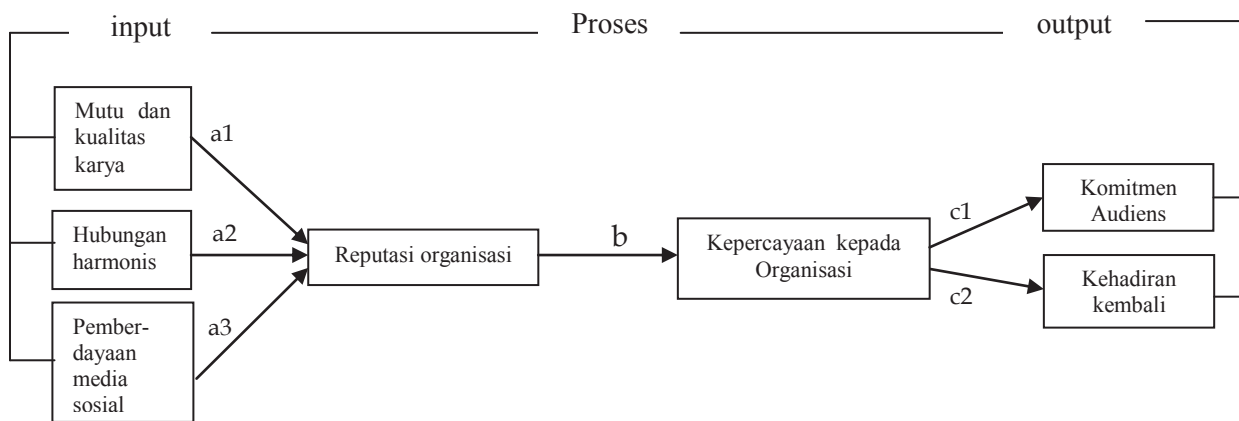


Diagram 2. Model Kepercayaan Eksternal  
 Sumber: Tan dan Lin, 2009: 4

Keterangan:

- a: Bagaimana proses membangun mutu, harmonisasi dan pemberdayaan media sosial.
- b: Mendukung
- c: Dampak

### Pembahasan

Secara umum, temuan penelitian ini menunjukkan ada tiga aspek penting yang saling berhubungan (timbang balik) dan tidak bisa dipisahkan antara satu dengan yang lain. Tiga aspek tersebut adalah kesenian, seniman, dan masyarakat (penonton) yang mendukung keberlanjutan organisasi seni pertunjukan, dalam hal ini PPT. Ilustrasinya dapat dilihat pada **diagram 3**. Apa yang ingin dihadirkan atau dihasilkan pada panah-panah tersebut?

Garis merah mendorong adanya penggalian atau pengolahan suatu nilai kesenian menjadi kesenian (produk budaya) yang berdaya saing. Garis Kuning menunjukkan kesenian yang dihadirkan mampu melibatkan kehadiran penonton tidak hanya sebagai penonton pasif, tetapi memberikan sebuah tawaran yang mengajak penonton untuk aktif. Penonton merasa lebih tertantang dan tertarik secara emosional, ketika ada keterlibatannya dalam suatu pertunjukan. Garis hitam menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara seniman dan masyarakat yang terus dijaga secara berkelanjutan. Kemungkinan yang dapat tercapai dari adanya keterkaitan pada ilustrasi tersebut akan berdampak pada kepercayaan pada setiap aspek. Seniman yang memproduksi karya seni yang berdaya saing dan mampu mengkomunikasikan suatu nilai, masyarakat akan melirik keberadaan seni tersebut dan menjadi penontonnya. Dalam posisi ini komunikasi antara seniman dan masyarakat sangat penting untuk dipertimbangkan. Dengan demikian masyarakat akan memberikan kepercayaan lebih kepada seniman.

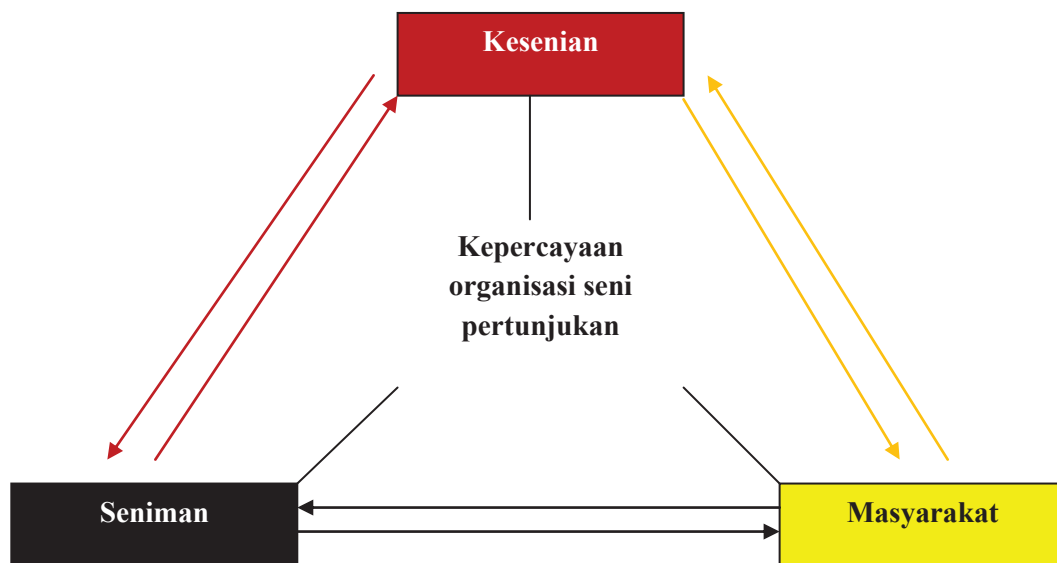


Diagram 3. Hubungan aspek-aspek pembangunan kepercayaan  
(Sumber: Jeannie Park, 2016)

Berdasarkan hasil analisa, beberapa temuan penelitian tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian dan artikel sebelumnya (Tan dan Lin, 2009; Park, 2016). Penulis melakukan pengembangan indikator-indikator pada setiap model kepercayaan internal dan eksternal (lihat diagram 1 dan 2). Terdapat temuan model kepercayaan yang sudah terbangun secara sistematis dengan tahapan-tahapan, seperti *input*, proses dan *output*. Sistem ini hukumnya pasti pada praktek pengelolaan PPT yang membangun kepercayaan internal dan eksternal organisasi.

Penelitian Tan dan Lin, (2009) membahas persoalan kepercayaan internal organisasi, sedangkan artikel yang ditulis Park (2016) menunjukkan hubungan ketiga aspek pengelolaan organisasi seni pertunjukan (seniman, kesenian, dan masyarakat) sebagai aset yang dapat memicu tindakan-tindakan investasi. Penelitian ini memberikan pandangan bahwa aspek-aspek pada penelitian Tan dan Lin dapat dikembangkan dengan melihat kepercayaan pada sisi eksternal organisasi. Penulis juga mengembangkan hasil penelitian Park (2016) dengan menambahkan aspek kepercayaan. Ketiga aset seni (seniman, kesenian, dan masyarakat) dilihat sebagai hubungan timbal balik yang berujung pada kepercayaan antara aspek satu dengan aspek yang lain.

## Kesimpulan

Penelitian ini adalah tawaran pertama penulis dalam menetapkan model khusus untuk kepercayaan pada internal dan eksternal organisasi seni pertunjukan, dalam hal ini PPT. Kepercayaan internal adalah kepercayaan rekan kerja yang di dalamnya mencakup keahlian,

sikap, dan integritas para rekan kerja yang menitikberatkan pada hubungan dan fokus pada kepercayaan organisasi. Adanya kepercayaan pada organisasi oleh para rekan kerja akan berdampak pada komitmen dan kinerja dalam mengimplementasikan program-program maupun memproduksi dan mendistribusikan karya.

Dari sudut pandang eksternal, penonton akan memberikan kepercayaan kepada organisasi apabila organisasi tersebut memiliki reputasi baik. Untuk membangun suatu reputasi, penelitian ini menunjukkan peran penting (1) Hubungan harmonis antaranggota; (2) Mutu dan ciri khas karya; dan (3) memberdayakan media sosial. Keharmonisan internal organisasi antaranggota menjadi modal utama dalam rangka proses produksi karya. Ketika para penonton sudah memberikan respon positif terhadap karya dan berinteraksi dengan anggota organisasi, maka kondisi ini perlu dijaga supaya berkelanjutan dengan memberdayakan media sosial untuk memberikan informasi dan/atau perkembangan yang terjadi di internal organisasi.

Beberapa uraian tersebut mengindikasikan adanya tiga aspek yang menjadi modal penting dalam kepercayaan organisasi, yaitu seniman, kesenian, dan masyarakat. Ketiga aspek ini menjadi satu kesatuan utuh yang harus saling mempercayakan agar tercipta suatu keberlanjutan pengelolaan organisasi. Kepercayaan dalam konteks pengelolaan organisasi saat ini menjadi kunci keberhasilannya. Tanpa ada kepercayaan mustahil bagi organisasi manapun bisa mendatangkan penonton. Jika tidak ada penonton maka keberlanjutannya akan dipertanyakan.

## Kepustakaan

- Creswell, John W. 2013. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset, Memilih diantara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Desain Riset: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Golipour, Rahmatoullah, dkk. 2011. The Impact of Organizational Trust on Innovativeness at the Tehran Oil Refinery Company. *African Journal of Business Management* Vol.5 (7), pp. 2660-2667.
- Jazuli, M. 2014. *Manajemen Seni Pertunjukan Edisi 2*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Keiser, Michael M dan Egan Bret. \_\_\_\_\_. *The Cycle Planning the Success in the Art*. Washington DC. The Devos Institute Of The Art Management.
- Micknight, D. Harrison dan Chervany Norman L. 2016. *The Meanings of Trust*. University of Minnesota, Carlson School of Management.
- Park, Jeannie. 2016. *Aset Pengelolaan Seni: dalam materi perkuliahan mata kuliah pengelolaan seni pertunjukan*.
- Tan, Hwee Hoon dan Lim Augustine K.H. 2009. Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 2009, 143(1), 45–66.