

KEPEMIMPINAN DALAM KERAGAMAN BUDAYA

**MODUL PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
KEPEMIMPINAN TINGKAT III**

*Lembaga Administrasi Negara - Republik Indonesia
2008*

Hak Cipta[©] Pada: Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2008

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta 10110
Telp. (62 21) 3868201-06 Ext. 193, 197
Fax. (62 21) 3800188

Kepemimpinan Dalam Keragaman Budaya

Jakarta – LAN – 2008
138 hlm: 15 x 21 cm

ISBN: 979-8619-65-X



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

SAMBUTAN

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menegaskan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional, diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional. Untuk mewujudkan profesionalisme PNS ini, mutlak diperlukan peningkatan kompetensi, khususnya **kompetensi kepemimpinan** bagi para pejabat dan calon pejabat Struktural Eselon III baik di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah. Sebagai pejabat struktural yang berada pada posisi paling depan atau ujung tombak, pejabat struktural eselon III memainkan peran yang sangat penting karena bertanggung jawab dalam mensukseskan pelaksanaan kegiatan-kegiatan secara langsung, sehingga buah karyanya dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat.

Untuk mempercepat upaya peningkatan kompetensi tersebut, Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah menetapkan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III. Dengan kebijakan ini, jumlah penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III dapat lebih ditingkatkan sehingga kebutuhan akan pejabat struktural eselon III yang profesional dapat terpenuhi. Agar penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III menghasilkan alumni dengan kualitas yang sama, walaupun diselenggarakan dan diproses oleh Lembaga Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang berbeda, maka LAN menerapkan kebijakan standarisasi program Diklatpim Tingkat III. Proses

standarisasi meliputi keseluruhan aspek penyelenggaraan Diklat, mulai dari aspek kurikulum yang meliputi rumusan kompetensi, mata Diklat dan strukturnya, metode dan skenario pembelajaran sampai pada pengadministrasian penyelenggaranya. Dengan proses standarisasi ini, maka kualitas penyelenggaraan dan alumni dapat lebih terjamin.

Salah satu unsur penyelenggaraan Diklatpim Tingkat III yang mengalami proses standarisasi adalah modul untuk para peserta (*participants' book*). Disadari sejak modul-modul tersebut diterbitkan, lingkungan strategis khususnya kebijakan-kebijakan nasional pemerintah juga terus berkembang secara dinamis. Di samping itu, konsep dan teori yang mendasari substansi modul juga mengalami perkembangan. Kedua hal inilah yang menuntut diperlukannya penyempurnaan secara menyeluruh terhadap modul-modul Diklatpim Tingkat III ini.

Oleh karena itu, saya menyambut baik penerbitan modul-modul yang telah mengalami penyempurnaan ini, dan mengharapkan agar peserta Diklatpim Tingkat III dapat memanfaatkannya secara optimal, bahkan dapat menggali kedalaman substansinya di antara sesama peserta dan para Widyaiswara dalam berbagai kegiatan pembelajaran selama Diklat berlangsung. Semoga modul hasil perbaikan ini dapat dipergunakan sebaik-baiknya.

Kepada Drs. Gering Supriyadi, MM dan Drs. Suradji, MA selaku penulis serta seluruh anggota Tim yang telah berpartisipasi, kami haturkan terima kasih atas kesungguhan dan dedikasinya.

Jakarta, Juli 2008
 KEPALA
 LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
 REPUBLIK INDONESIA

SUNARNO

KATA PENGANTAR

Sejalan dengan upaya mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang profesional melalui jalur pendidikan dan pelatihan (Diklat), pembinaan Diklat khususnya Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) Tingkat III ke arah Diklat berbasis kompetensi, terus dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Salah satu upaya pembinaan yang telah ditempuh adalah melalui penerbitan modul Diklat.

Kehadiran modul Diklatpim Tingkat III ini memiliki nilai strategis karena menjadi acuan dalam proses pembelajaran, sehingga kebijakan pembinaan Diklat yang berupa standarisasi penyelenggaraan Diklat dapat diwujudkan. Oleh karena itu, modul ini dapat membantu widyaiswara atau fasilitator Diklat dalam mendisain pengajaran yang akan disampaikan kepada peserta Diklat; membantu pengelola dan penyelenggara Diklat dalam penyelenggaraan Diklat; dan membantu peserta Diklat dalam mengikuti proses pembelajaran. Untuk maksud inilah maka dilakukan penyempurnaan terhadap keseluruhan modul Diklat Kepemimpinan Tingkat III yang meliputi substansi dan format.

Disadari bahwa perkembangan lingkungan strategis berlangsung lebih cepat khususnya terhadap dinamika peraturan perundangan yang diterbitkan dalam rangka perbaikan sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, maka kualitas modul terutama kesesuaian isi dengan kebijakan yang berkembang perlu terus dipantau dan disesuaikan manakala terdapat hal-hal yang sudah tidak relevan lagi. Sehubungan dengan hal ini, modul ini dapat pula dipandang sebagai bahan minimal Diklat, dalam artian bahwa setelah substansinya disesuaikan dengan perkembangan yang ada, maka dapat dikembangkan selama relevan dengan hasil belajar yang akan dicapai dalam modul ini. Oleh karena itu, kami harapkan bahwa dalam rangka menjaga kualitas modul ini, peranan widyaiswara termasuk peserta Diklat juga dibutuhkan. Konkritnya, widyaiswara dapat

melakukan penyesuaian dan pengembangan terhadap isi modul, sedangkan peserta Diklat dapat memperluas bacaan yang relevan dengan modul ini, sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dinamis, interaktif dan aktual.

Selamat memanfaatkan modul Diklat Kepemimpinan Tingkat III ini. Semoga melalui modul ini, kompetensi kepemimpinan bagi peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III dapat tercapai.

Jakarta, Juli 2008

DEPUTI BIDANG PEMBINAAN
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN
APARATUR

NOORSYAMSA DJUMARA

DAFTAR ISI

SAMBUTAN	iii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat.....	4
C. Hasil Belajar	4
D. Indikator Hasil Belajar	4
E. Materi Pokok	5
F. Manfaat.....	5
BAB II KERAGAMAN DALAM ORGANISASI DAN	
MASYARAKAT	6
A. Mengapa Kita Harus Memahami Keragaman	8
B. Pengertian Budaya.....	11
C. Sikap-sikap saling bertentangan	13
D. Pengertian Keragaman dan Kebudayaan	15
E. Terbentuknya Perilaku	20
F. Perbedaan Antar Budaya	22
G. Tujuh Perbedaan Utama Antar Kebudayaan	22
H. Keragaman Budaya Indonesia	29
I. Latihan	52

J. Rangkuman	52
BAB III KERAGAMAN SEBAGAI KEKUATAN DAN KELEMAHAN.....	54
A. Kepemimpinan Individual dan Kolektif	54
B. Menjembatani Kesenjangan Komunikasi	59
C. Keragaman Sebagai Kekuatan	71
D. Keragaman Sebagai Kelemahan	75
E. Latihan	77
F. Rangkuman	77
BAB IV IMPLIKASI, KONSEKUENSI DAN KEMUNGKINAN MASALAH KEPEMIMPINAN DALAM KERAGAMAN	79
A. Implikasi Kepemimpinan Dalam Keragaman.....	79
B. Konsekuensi Kepemimpinan Dalam Keragaman Budaya	92
C. Masalah Kepemimpinan Dalam Keragaman Budaya	94
D Latihan	96
E Rangkuman	96
BAB V KEPEMIMPINAN YANG TEPAT DALAM PENGELOLAAN MASALAH KERAGAMAN	98
A. Pemimpin dan Kepemimpinan	98
B. Komitmen Kepemimpinan	102

C. Kepemimpinan Visioner, Kolaboratif dan Arif Bijaksana.....	108
D Kepemimpinan Pancasila	112
E Latihan	123
F. Rangkuman	127
BAB VI PENUTUP.....	128
A. Simpulan.....	128
B. Tindak Lanjut	129
DAFTAR PUSTAKA.....	130
DAFTAR DOKUMEN.....	132

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejak lahirnya, Indonesia sebagai suatu negara yang bebas dan mendapat pengakuan dari berbagai negara di dunia, telah mempunyai karakteristik yang berbeda apabila dibandingkan dengan negara-negara lain. Karakteristik ini tercermin dari keadaan wilayah Indonesia yang terdiri atas 17.058 buah pulau (data Bakosurtanal), yang dihuni oleh lebih dari 450 suku (*Siti Chamanah Suratno, Agama dan Pluralitas Budaya Lokal, UMS Surakarta, 2000*) suku bangsa yang memiliki bahasa, hukum dan adat istiadatnya yang khas. Sebagian besar penduduk yang kini telah mencapai jumlah lebih dari 160.600.000 (BPS Tahun 2000) juta jiwa memeluk agama Islam, sedangkan agama lainnya yang dipeluk adalah Katholik, Protestan, Hindu dan Budha, serta lainnya. Dari jumlah penduduk tersebut, tersebar dan menghuni 6.000 pulau. Dalam hal alat komunikasi yang digunakan, hingga saat ini baru 10 – 15% yang dapat berbahasa Indonesia dan dari mereka ini tinggal di daerah perkotaan dengan taraf pendidikan yang lebih baik (*Arief Budi Wirianto, Lembaga Kebudayaan, Universitas Muhammadiyah Malang*).

Dengan semakin canggihnya teknologi informasi serta terbukanya lalu lintas perdagangan antar pulau, dengan semangat toleransi akhirnya masyarakat yang memiliki berbagai

karakteristik sosial budaya ini dapat saling bertemu sehingga terbentuklah suatu sinergi antar sosial budaya yang memperkokoh kesatuan dan persatuan bangsa Indonesia.

Berbagai perubahan sosial serta fasilitas yang cukup signifikan dengan lahirnya Undang-Undang No. 22 tahun 1999 yang telah dirubah dengan Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, melahirkan kesempatan nyata bagi daerah untuk bangkit, menggali, mengembangkan potensi daerah untuk membangun daerahnya yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pembangunan nasional. Dalam menyikapi kondisi tersebut yang didasari dengan pemahaman akan kebinekaan suku, agama, dan budaya yang tersebar ke seluruh pelosok nusantara, maka setiap pemimpin pada tingkat manapun mutlak memahami kebinekaan atau keragaman tersebut. Untuk itu tuntutan bagi setiap pemimpin adalah mereka yang memiliki paradigma atau pola pikir yang visioner dan kolaboratif.

Salah satu paradigma yang dikemukakan oleh salah seorang pakar mengatakan bahwa "perubahan besar dalam kehidupan manusia hanya dapat terjadi apabila dilakukan pembongkaran secara mendasar pola pikir yang dianut oleh manusia dalam setiap kurun waktu atau era tertentu". Dengan demikian secara garis besar dapat dikatakan bahwa pola pikir atau paradigma yang dipakai oleh seseorang, sekelompok orang atau masyarakat sangat menentukan dinamika dan tata pola hidup dari pribadi maupun kelompok atau organisasi bersangkutan. Arti pentingnya pola pikir dalam dinamika organisasi tercermin pada

berbagai pendapat para ahli lain:

1. Kekuatan organisasi terletak pada proses interaksi tiga kekuatan utama, yaitu: kekuatan hubungan pribadi, mutu pola pikir yang ada, serta kekuatan tata nilai yang diterima dan berlaku dalam organisasi bersangkutan;
2. Dinamika organisasi sangat ditentukan oleh pola pikir yang dimiliki oleh pimpinan organisasi;
3. Keberhasilan atau kemajuan dalam persaingan tetap ditentukan oleh pola pikir dan sikap mental pimpinan.

Pola pikir atau paradigma yang demikian bagi seorang pemimpin dalam keragaman budaya mempunyai peran yang sangat penting, karena keragaman budaya adalah satu era di mana globalisasi semakin mewarnai tata budaya, tata ekonomi, tata hukum, maupun tata politik dari setiap negara. Persaingan yang bersifat regional dan global semakin kuat. Profil kepemimpinan keragaman budaya mencerminkan nilai-nilai atau karakteristik:

1. Menampilkan diri sebagai pribadi yang memiliki visi yang kuat;
2. Selalu berorientasi untuk menghasilkan kinerja organisasi yang bermutu tinggi;
3. Menyelaraskan pemberian kompensasi dengan tingkat kinerja;
4. Menciptakan mitra kerja atau kolaborasi dengan tingkat intensitas dan mutu yang tinggi (kemampuan membangun *networking*);

5. Menekankan betapa pentingnya etika kerja;
6. Merencanakan dengan cermat.

B. Deskripsi Singkat

Mata pendidikan dan pelatihan ini membahas pengertian, makna, kekuatan dan kelemahan kepemimpinan dalam keragaman baik dalam organisasi maupun masyarakat serta implikasi dan konsekuensinya dalam penerapan kepemimpinan yang tepat.

C. Hasil Belajar

Setelah membaca modul Kepemimpinan Dalam Keragaman Budaya ini peserta mampu memahami, menjelaskan dan menerapkan keragaman dalam organisasi dan masyarakat Indonesia, keragaman sebagai kekuatan dan kelemahan, implikasi, konsekuensi dan kemungkinan masalah kepemimpinan, dan menerapkan kepemimpinan yang tepat dalam pengelolaan masalah keragaman.

D. Indikator Hasil Belajar

Indikator-indikator hasil belajar adalah:

1. Peserta mampu memahami dan menjelaskan keragaman budaya dalam organisasi dan masyarakat Indonesia;
2. Peserta mampu memahami dan menjelaskan keragaman budaya sebagai kekuatan dan sebagai kelemahan;
3. Peserta mampu memahami dan menjelaskan implikasi, konsekuensi, dan kemungkinan masalah kepemimpinan

- dalam keragaman budaya;
4. Peserta mampu memahami dan menjelaskan kepemimpinan yang tepat dalam pengelolaan masalah keragaman budaya;
5. Peserta mampu memahami dan menjelaskan penerapan kepemimpinan di lingkungan masyarakat dengan keragaman budaya.

E. Materi Pokok

Materi pokok yang dibahas dalam modul Kepemimpinan Dalam Keragaman Budaya adalah:

1. Keragaman budaya dalam organisasi dan masyarakat Indonesia;
2. Keragaman budaya sebagai kekuatan dan sebagai kelemahan;
3. Implikasi, konsekuensi, dan kemungkinan masalah kepemimpinan dalam keragaman budaya;
4. Kepemimpinan yang tepat dalam pengelolaan masalah keragaman budaya.

F. Manfaat

Berbekal hasil belajar pada modul Kepemimpinan dalam Keragaman Budaya peserta diharapkan mampu menerapkan pengetahuan tersebut guna peningkatan kinerja instansinya.

BAB II

KERAGAMANDALAM ORGANISASIDAN MASYARAKAT

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu menjelaskan keragaman dalam organisasi dan masyarakat Indonesia

Pakar ilmu sosial dan tingkah laku, menganggap manusia sebagai makhluk yang bersifat unik bila dibandingkan dengan makhluk lainnya. Anggapan yang paling populer mengatakan bahwa keunikan manusia terletak pada hakiki dalam kehidupan bermasyarakat. Kenyataan menunjukkan bahwa manusia berkomunikasi dan berdialog dengan lingkungan melalui simbol-simbol dan peran ganda dalam tatanan hidup baik sebagai anggota masyarakat (dalam arti luas) maupun sebagai anggota organisasi yang sangat tinggi saling ketergantungannya dengan orang atau sesama anggota organisasinya. Dengan menyadari adanya saling ketergantungan yang tinggi dengan orang lain dalam organisasi maka pemahaman terhadap keragaman budaya dalam organisasi sangat diperlukan. Demikian juga pemahaman ini sangat diperlukan bila berhadapan dengan masyarakat Indonesia yang cukup heterogen yang anggota-anggotanya datang dari berbagai suku yang memiliki perbedaan dalam budaya, adat istiadat, bahkan hukum dan agama.

Perbedaan tersebut telah disadari oleh para pejuang sebelum Indonesia merdeka, yaitu dengan dideklarasikannya SUMPAAH

PEMUDA, pada tanggal 28 Oktober 1928 yang berisi: Satu Nusa. Satu Bangsa, Satu Bahasa. Sumpah Pemuda tersebut merupakan konsesus nasional yang mampu membuat masyarakat Indonesia bersatu, dengan semboyan "Bhineka Tunggal Ika". Isi Sumpah Pemuda tersebut, terjabarkan dalam UUD 1945 (hasil amandemen) antara lain:

Pasal 1, Negara Indonesia, Negara Kesatuan berbentuk Republik. Negara kesatuan sebagai refleksi dari negara persatuan.

Pasal 18 ayat (1) Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas daerah-daerah provinsi dan daerah provinsi itu dibagi atas kabupaten dan kota, yang tiap-tiap provinsi, kabupaten dan kota itu mempunyai pemerintahan daerah yang diatur dengan UU.

Pasal 18 B ayat (1) Negara mengakui dan menghormati satuan-satuan pemerintahan daerah yang bersifat khusus atau bersifat istimewa yang diatur dengan UU.

Pasal 18 B ayat (2) Negara mengakui dan menghormati kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat beserta hak-hak tradisionalnya sepanjang masih hidup dan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan prinsip negara kesatuan RI, yang diatur dengan UU.

Pasal 28 C ayat (1) Setiap orang berhak mengembangkan diri melalui kebutuhan dasarnya, berhak mendapatkan pendidikan dan memperoleh manfaat dari ilmu pengetahuan dan teknologi, seni, dan

budaya, demi meningkatkan kualitas hidupnya dan demi kesejahteraan umat manusia.

Pasal 28 I ayat (3) Identitas budaya dan hak masyarakat tradisional dihormati selaras dengan perkembangan jaman dan peradaban.

Pasal 28 J ayat (2) Dalam menjalankan hak dan kewajibannya, setiap orang wajib tunduk kepada pembatasan yang ditetapkan dengan UU, dengan maksud semata-mata untuk menjamin pengakuan serta penghormatan atas hak dan kebebasan orang lain dan untuk memenuhi tuntutan yang adil sesuai dengan pertimbangan moral, nilai-nilai agama, keamanan, dan ketertiban umum dalam suatu masyarakat demokratis.

Pasal 29 ayat (2) Negara menjamin kemerdekaan tiap-tiap penduduk untuk memeluk agamanya masing-masing dan untuk beribadat menurut agamanya dan kepercayaan itu.

A. Mengapa Kita Harus Memahami Keragaman

Keragaman merupakan fenomena sosial yang tumbuh secara alami yang harus disikapi secara arif dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Hal ini harus kita sadari bersama bahwa Negara Kesatuan Republik Indonesia yang secara fisik terdiri dari beribu-ribu pulau yang terbentang dari Sabang sampai Merauke, sedangkan secara non fisik terdiri dari berbagai suku bangsa, budaya, agama, kebiasaan, adat-istiadat yang hidup saling berdampingan, gotong-royong, saling membantu yang mewarnai kehidupan bermasyarakat, berbangsa

dan bernegara, yang telah tumbuh dan berkembang sejak jaman kerajaan. Namun dengan kemajuan ilmu pengetahuan teknologi dan perkembangan masyarakat dunia yang semakin global yang ditandai dengan semakin deras arus informasi yang masuk akan membawa pengaruh baik positif maupun negatif dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Gejala negatif tersebut muncul dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara, yang antara lain ditandai dengan: (1) konflik, kekerasan, kebiadaban muncul dimana-mana; (2) lemahnya ketahanan budaya, mudah menerima budaya negatif, sulit mengadopsi budaya positif; (3) budaya menerabas KKN muncul dimana-mana; (4) menurunnya rasa kebanggaan dan kepercayaan diri sebagai bangsa; (5) menurunnya ikatan kekeluargaan dan kesetiakawanan; (6) ancaman disintegrasi; (7) nilai-nilai dasar bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, seperti musyawarah-mufakat, tenggang rasa, menerima dalam perbedaan, menghargai yang kecil kurang optimal; (8) kesinambungan dalam menanamkan dan menerapkan nilai-nilai (*value*) dalam membangun jati diri bangsa (*national character building*) kurang optimal; (9) krisis multidimensi yang terjadi saat ini, sebagai akibat ketidakjelasan orientasi kehidupan, dikarenakan sistem nilai yang kabur; (10) krisis kepemimpinan di berbagai lapisan organisasi, menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat/anggota yang pada akhirnya akan menimbulkan kerugian pada masyarakat, bangsa, dan negara.

Dalam pengelolaan keragaman budaya, telah dituangkan dalam Peraturan Presiden (Perpres) No. 7/2005 tentang Rencana

Pembangunan Jangka Menengah (RPJM), yang antara lain: (1) pelaksanaan dialog antar budaya yang terbuka dan demokratis; (2) pengembangan multikultural, dalam rangka meningkatkan toleransi dalam masyarakat; (3) pengembangan berbagai wujud ikatan kebangsaan, antara lain: pengembangan infrastruktur dalam meningkatkan akses transportasi dan komunitas lintas daerah dan lintas budaya; (4) pelestarian dan pengembangan ruang publik untuk memperkuat modal nasional; (5) peningkatan penegak hukum untuk menciptakan rasa keadilan antar unit budaya dan antar unit sosial. Disamping itu yang juga harus perlu dilakukan, adalah: (1) membangun manusia unggul, yaitu manusia yang bisa mengatasi kediriannya, egonya, serta nafsu serakahnya dari sekedar hasrat untuk menguasai, menghardik, menindas yang lemah; (2) mampu melakukan koreksi diri untuk bangkit; (3) membangun kesadaran hidup multikultural, melalui arus atas (negara) dan arus bawah (masyarakat) menuju terciptanya keadaban bangsa.

Dengan bangsa yang multibudaya, maka kondisi yang diinginkan sesuai dengan amanat Sumpah Pemuda, Pancasila dan UUD 1945, antara lain: (1) manusia di bumi ini adalah wakil dari peradaban; (2) setiap kebudayaan (cipta - rasa - karsa) yang dilahirkan, sebagai pembentuk peradaban; (3) musyawarah dan mufakat yang merupakan ciri demokrasi Pancasila; (4) saling tenggang rasa, toleransi dan menghargai perbedaan hidup dalam negara yang multikultural; (5) saling menerima dalam perbedaan.

B. Pengertian Budaya

Secara harfiah, pengertian budaya sering digunakan untuk menterjemahkan istilah Inggris yaitu *culture*. Istilah *culture* ini berasal dari bahasa Latin *colere*, yang berarti mengerjakan tanah, dan mengelola, memelihara ladang (*Soerjanto Poespowardoyo, 1993*). Namun pengertian yang semula berbau agraris ini selanjutnya diterapkan pada hal-hal yang bersifat rohani (*Langeveld, 1993*). Dalam hal ini Ashley Montagu dan Christopher Dawson (1993) mengartikan *culture* sebagai *way of life*, yaitu cara hidup tertentu yang memancarkan identitas tertentu pula dari suatu bangsa.

Istilah *culture* ini sering juga diterjemahkan menjadi kebudayaan, atau peradaban, atau budi dalam bahasa Arab disebut *akhlak*. The American Heritage Dictionary (dalam Kotter dan Heskett, 1992) mendefinisikan *culture* secara lebih formal, yaitu sebagai "suatu keseluruhan dari pola perilaku yang dikirimkan melalui kehidupan sosial, seni, ragam, kelembagaan, dan segala hasil kerja serta pemikiran manusia dari suatu kelompok manusia".

Budaya adalah yang membuat orang Jawa seperti orang Jawa; orang Sunda seperti orang Sunda, orang Padang seperti orang Padang. Ahli Belanda (Geert Hofstede) mengatakan bahwa budaya sebagai perangkat lunak pikiran pemrograman sosial yang mengatur cara kita berfikir, bertindak dan mempersepsikan diri kita dengan orang lain. (*Charles Mitchel, 2001*).

Komponen-Komponen Budaya

Secara umum dalam budaya bisnis internasional dikatakan bahwa 2 (dua) komponen budaya dalam kaitannya dengan transaksi bisnis, yaitu:

Bahasa

Bahasa adalah kata-kata yang terucapkan atau tertulis, dengan demikian bahasa merupakan alat komunikasi bagi manusia dalam melakukan interaksi diantara mereka. Komunikasi non-verbal, gerak-gerik, bahasa tubuh, ekspresi wajah semuanya adalah menyatakan pesan. Ketika dua orang tidak berbicara dengan bahasa yang sama, maka terpaksa menggunakan penterjemah. Oleh sebab itu bentuk komunikasi non verbal merupakan satu-satunya metode dan kontak langsung yang dapat dilakukan bagi orang-orang yang ingin memahami diantara yang satu dengan lainnya secara langsung.

Agama

Dominasi religi dalam budaya mempunyai pengaruh yang amat besar dalam melakukan berbagai kegiatan, sekalipun orang-orang yang terlibat dalam kegiatan itu bukan penganut agama yang taat. Dalam lingkungan muslim percakapan sering muncul kata *Insha Allah* yang mempunyai arti jika Tuhan menghendaki/mengijinkan. Hal ini menunjukkan penghargaan atas kekuasaan Tuhan yang amat tinggi, dan sebaliknya kesadaran manusia ketidakberdayaannya dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena itu dalam berbagai aktivitas sering

menggunakan istilah di atas agar semuanya dapat berjalan sesuai dengan kehendak-Nya.

C. Sikap-sikap yang saling bertentangan

Jelas bahwa nilai-nilai budaya mempunyai dampak terhadap kegiatan pengelolaan pemerintahan dan pembangunan. Dua perbedaan nilai yang paling mendasar untuk dipertimbangkan adalah apakah suatu budaya menekankan pada individualistis seperti yang ditunjukkan bangsa Amerika (contohnya), atau kolektivisme seperti orang Cina. Nilai budaya tercermin dalam kehidupan sehari-hari dalam kelompok-kelompok (suku), baik dalam kehidupan sosial dan lainnya. Pemahaman budaya yang mendasar di antara kelompok ataupun suku, maka akan sangat menimbulkan masalah, lebih-lebih budaya/kebiasaan suatu kelompok yang bertentangan dengan kelompok lain. Di samping adanya dua komponen dalam budaya, terdapat komponen-komponen lainnya yang secara nyata dapat dijumpai, yaitu:

Sopan santun dan kebiasaan;

Hal ini terlihat dari kejadian yang terus menerus terjadi seperti sapaan, ucapan selamat datang di rumah-rumah penduduk yang menerima tamu, atau menit pertama jika turun dari pesawat di negara lain.

Seni;

Drama, musik, sastra, ketoprak humor, wayang orang, ludruk merupakan manifestasi dari paradigma budaya yang dapat memberikan petunjuk mengenai pola pikir masyarakat.

Pendidikan;

Budaya menempatkan nilai yang tinggi pada pendidikan formal, sebagai contoh pembuatan kartu nama bagi banyak orang dengan menempatkan nama secara lengkap yang disertai dengan gelar akademik yang bersangkutan.

Humor;

Ada kelompok masyarakat yang lebih periang, masyarakat Inggris sebagai contoh mempunyai kemampuan humor yang tinggi (lihat Mr. Bean). Hal ini sangat sulit ditemukan dalam masyarakat Jerman, karena orang Jerman menganggap pekerjaan apapun sebagai urusan yang terlalu serius untuk dijadikan ajang humor.

Organisasi Sosial;

Organisasi swasta atau non pemerintah kecenderungan seseorang bergabung dalam kelompok, dan bagaimana kelompok-kelompok ini mengarah dan mempunyai petunjuk yang jelas budaya proses pengambilan keputusan. Hal ini pada akhirnya dapat memberi kita pandangan bagaimana keputusan-keputusan dibuat. Budaya yang terstruktur biasanya berarti waktu pengambilan keputusan yang panjang dan karena kurangnya otonomi pada tingkat bawah.

Di dalam bahasa Indonesia istilah budaya ini dapat dianggap berasal dari dua istilah yaitu *budi dan daya*. Budi adalah akhlak sedangkan daya adalah upaya atau usaha. Jadi budaya berarti *upaya-upaya manusia yang didasarkan atas budi yang luhur*

yang melahirkan konsep-konsep bagaimana harusnya hidup (way of life) sehingga melahirkan adat istiadat, hukum, adab, sopan santun, seni, dan sebagainya sebagai pedoman untuk hidup bermasyarakat. Peninggalan kebudayaan purba dapat dilihat dari tulisan, prasasti, barang kerajinan, bangunan, serta benda-benda lain sebagai perwujudan buah pikiran dan seni yang digunakan untuk mendukung kehidupan manusia.

D. Pengertian Keragaman dan Kebudayaan

1. Pengertian Keragaman

Menurut Koiman (1993:40), keragaman atau keanekaragaman diartikan:

- a. Keanekaragaman (*diversity*) sebagai konsep dasar sangat terkait dengan perkembangan individualisasi, diferensiasi, spesialisasi dan beragam aspek kehidupan modern lainnya;
- b. Kompleksitas berdasarkan hubungan-hubungan/interaksi yang terjadi, dan keanekaragaman mengacu kepada komponen yang membentuk interaksi tersebut;
- c. Keanekaragaman merupakan suatu fenomena sosial yang harus disikapi secara arif.

Keanekaragaman dapat digolongkan ke dalam tujuh jenis yaitu:

- a. Keragaman budaya;
- b. Keragaman agama;
- c. Keragaman suku/adat;
- d. Keragaman kebiasaan;

- e. Keragaman pendidikan;
- f. Keragaman perilaku;
- g. Keragaman sosial ekonomi.

Lebih jauh Richard Lewis yang mendapat julukan “Manajer Abad 21” mengatakan bahwa yang sukses adalah mereka yang peka secara budaya. Dalam perundingan bisnis, pihak yang akan memperoleh keuntungan besar adalah pihak yang memiliki strategi untuk menyadari perbedaan budaya (persepsi – nilai – norma – bahasa – perilaku). Satu pihak yang tidak mampu mengatasi perbedaan budaya maka pihak tersebut dianggap mengalami kegagalan.

Pakar lain (Samuel P. Huntington) mengisyaratkan bahwa pihak yang memiliki strategi untuk menyadari perbedaan budaya (persepsi – nilai – norma – bahasa – perilaku) adalah pihak yang cenderung memperoleh keuntungan besar. Diprediksi terdapat delapan perubahan besar yang akan akan saling berbenturan yakni perubahan yang bersumber dari tatanan nilai Barat, Afrika, Amerika Latin, Jepang, Hindu (India), Ortodoks (Rusia), Cina dan Aburdene (1990) akan makin mempertegas keragaman budaya. Ketika orang-orang diterpa perubahan, maka kebutuhan akan kepercayaan spiritual semakin kuat. Ilmu dan teknologi tidak mengajarkan apa makna hidup – agamalah yang menjelaskan hal itu. Menganut suatu agama adalah proses peneguhan identitas yang melahirkan suatu budaya yang selanjutnya akan memberikan semangat kepada penganutnya untuk tetap eksis.

Perbedaan agama dan budaya yang menyertainya merupakan suatu fenomena yang langgeng, menjelma dalam tata cara bermasyarakat, berorganisasi, berbangsa dan bernegara.

Menurut Geertz, 1963 (dalam Wahyu, 2005), masyarakat majemuk adalah masyarakat yang terbagi ke dalam sub-sub sistem terikat ke dalam ikatan-ikatan yang bersifat primordial. Selanjutnya Berghe (dalam Nasikhun, 1984) menyatakan bahwa sifat-sifat dasar suatu masyarakat majemuk antara lain:

- a. terjadi segmentasi ke dalam bentuk kelompok-kelompok yang sering memiliki sub-kebudayaan yang berbeda satu sama lain;
- b. memiliki struktur sosial yang terbagi ke dalam lembaga-lembaga yang bersifat komplementer;
- c. kurang mengembangkan konsensus di antara para anggotanya terhadap nilai-nilai yang bersifat mendasar;
- d. secara relatif sering mengalami konflik antar kelompok;
- e. secara relatif, integrasi sosial tumbuh di atas paksaan dan saling tergantung di dalam bidang ekonomi;
- f. adanya dominasi politik oleh suatu kelompok atas kelompok yang lain.

2. Pengertian Kebudayaan

Menurut DR. Moh. Hatta, "Kebudayaan adalah ciptaan hidup dari suatu bangsa", sedangkan menurut Prof. Zoetmulder, "Kebudayaan adalah perkembangan dipimpin oleh manusia budayawan dari kemungkinan-kemungkinan dan tenaga-

tenaga alam terutama alam manusia, sehingga merupakan suatu kesatuan harmonis".

Secara garis besar kebudayaan dapat dibagi menjadi 2 (dua) kelompok, yaitu: 1) kebudayaan sebagai sistem pengetahuan; 2) kebudayaan sebagai sistem makna terhadap simbol-simbol.

Beberapa konsep kebudayaan sebagai sistem pengetahuan, antara lain dikemukakan oleh:

1. **Tylor (1871)**, yang mengartikan kebudayaan sebagai: Suatu keseluruhan kompleks yang meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, kesusilaan, hukum, adat istiadat, kesanggupan dan kebiasaan lainnya yang dipelajari oleh manusia sebagai anggota masyarakat.
2. **Linton (1940)**, yang mengartikan kebudayaan sebagai: Keseluruhan dari pengetahuan sikap dan pola perilaku yang merupakan kebiasaan yang dimiliki dan diwariskan oleh anggota suatu masyarakat tertentu.
3. **Kroeber dan Kluckhohn (1952)**, yang mengartikan kebudayaan sebagai: Pola, baik eksplisit maupun implisit, tentang dan untuk perilaku yang dipelajari dan diwariskan melalui simbol-simbol, yang merupakan prestasi khas manusia, termasuk perwujudannya dalam benda-benda budaya.
4. **Suparlan (1986)**, yang bersumber dari Spradley (1972) mengemukakan bahwa: kebudayaan adalah keseluruhan

pengetahuan yang dipunyai oleh manusia sebagai makhluk sosial, yang isinya adalah perangkat-perangkat, model-model pengetahuan yang secara selektif dapat dipergunakan untuk memahami dan menginterpretasikan lingkungan yang dihadapinya, serta untuk mendorong dan menciptakan tindakan-tindakan yang diperlukan.

Konsep kebudayaan sebagai sistem makna terhadap simbol-simbol, dikemukakan antara lain oleh Geertz, 1974 (dalam Wahyu, 2005). Ia mengartikan kebudayaan sebagai:

Jaringan-jaringan makna yang diciptakan oleh manusia itu sendiri. Dan analisis terhadap makna ini bukanlah merupakan ilmu eksperimental, melainkan sebuah ilmu interpretatif untuk mencari makna.

Sebagai dasar konsepnya ini Geertz meminjam teori Max Weber, yang mengatakan bahwa manusia adalah seekor binatang yang bergantung pada jaringan-jaringan makna yang ditentukannya sendiri.

Meskipun Geertz mengartikan kebudayaan sebagai simbol-simbol yang diberi makna oleh pemakainya sendiri, yang diacu sebagai pendekatan *verstehen* atau secara teknis dikatakan sebagai analisis emik, namun ia masih tetap menggunakan ilmu untuk dapat menginterpretasikan makna dan simbol-simbol tersebut, yang tentu saja merupakan hasil belajar. Dengan alasan ini penulis lebih cenderung melihat **kebudayaan** sebagai **pengetahuan manusia** yang dipelajari.

Untuk dapat memahami uraian tentang kebudayaan dalam tulisan ini, penulis ingin menegaskan bahwa pengertian kebudayaan yang digunakan dalam buku ini adalah konsep yang dikemukakan oleh Suparlan (1986) dan Spradley (1972).

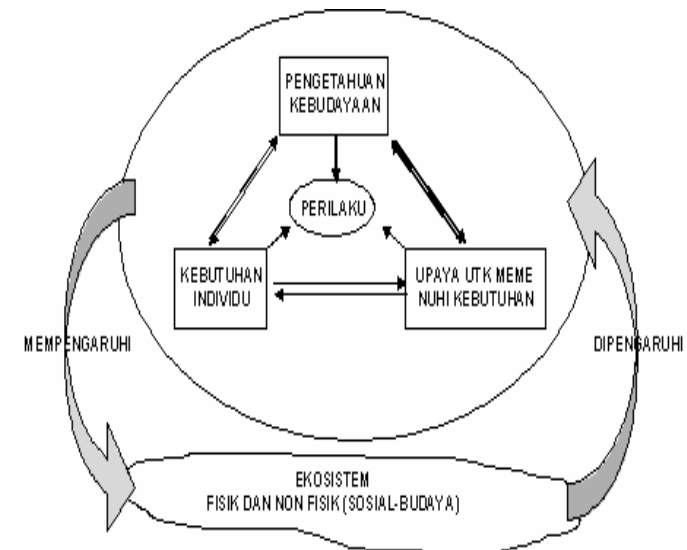
Seperti dikemukakan di atas, dalam pembahasan buku ini kebudayaan dilihat sebagai suatu sistem pengetahuan, yaitu pengetahuan kebudayaan yang dimiliki oleh setiap individu sebagai makhluk sosial.

Dengan berpedoman kepada pengetahuan kebudayaan yang dimilikinya manusia melakukan interpretasi terhadap sesuatu objek, dan dengan mengacu kepada pengetahuan itu pula, manusia bertindak terhadap objek tersebut sesuai dengan kebutuhannya.

E. Terbentuknya Perilaku

Banyak teori yang menggambarkan proses terbentuknya perilaku individu warga masyarakat. Dari sisi antropologis, sebagaimana dikemukakan oleh Suparlan (1986), perilaku individu digambarkan sebagai resultan atau totalitas dari kebutuhan individu, usaha untuk memenuhi kebutuhan itu dan pengetahuan kebudayaan (pengetahuan masa lalu) yang dimilikinya, yang kemudian dijadikannya acuan untuk menetapkan cara bertindak untuk mencapai tujuan. Ketiga komponen ini saling mempengaruhi satu sama lain, dan ketiga komponen ini, secara keseluruhannya saling dipengaruhi dan mempengaruhi ekosistem dimana individu itu berada dalam

waktu yang cukup lama. Model antropologis ini secara skematis digambarkan sebagai berikut:



Kebutuhan individu, baik berupa kebutuhan fisik/biologis (makan, minum, seksual, ekskresi dsb), kebutuhan akan rasa aman, sosial berupa pertemanan, penghargaan, kebutuhan atas pengakuan, aktualisasi diri dan sebagainya, yang kesemuanya muncul akibat adanya pengetahuan kebudayaan yang mereka miliki, mendorong individu berupaya untuk memenuhinya, dengan mengacu kepada pengetahuan sebelumnya yang mereka miliki (pengetahuan kebudayaan) menyebabkan individu berperilaku tertentu.

F. Perbedaan Antar Budaya

Meskipun di dunia terdapat ribuan bentuk-bentuk kebudayaan, namun di dalamnya terdapat hal-hal yang bersifat universal. Hal-hal yang bersifat universal tersebut adalah bahwa setiap kebudayaan mengandung unsur-unsur, antara lain: 1) sistem kepercayaan, 2) sistem bahasa; 3) sistem sosial; 4) sistem ilmu pengetahuan dan teknologi; 5) sistem perekonomian/ mata pencaharian; 6) sistem kekerabatan; 7) sistem kesenian; 8) sistem kesehatan dan sebagainya.

Dari setiap unsur-unsur kebudayaan tersebut, secara substansial mungkin ada kesamaan, mungkin juga berbeda satu dengan lainnya.

G. Tujuh Perbedaan Utama Antar Kebudayaan

1. Bahasa

Bahasa merupakan komponen yang paling penting dalam kebudayaan, bukan saja terkadang sulit dikomunikasikan, akan tetapi lebih dari itu, bahasa dengan strukturnya yang dipelajari orang sejak kecil akan membentuk jalan pikirannya seumur hidupnya. Penginderaan kita disusun sekitar lambang-lambang lisan yang kita kenal sejak kecil. Apa yang dilihat seseorang, arti baginya, terikat pada susunan bahasa dan pengalaman kelompok (etnis)-nya.

Contoh:

gerakan jarum jam:

Orang Inggris membahasakannya sebagai *it runs* (ia berlari).

Orang Spanyol menyebutnya *el relojanda* (ia berjalan).

Orang Jawa menyebutnya sebagai *ia berputar*.

Implikasi dari bahasa mengenai gerakan jarum jam ini, menimbulkan perbedaan dalam perilaku hidup sehari-hari, seperti:

1. Orang Inggris, *ia berlari*: kita tidak boleh kehilangan waktu, waktu adalah uang.
2. Orang Spanyol, ia berjalan: kita tak usah terburu-buru, paling-paling ditinggal waktu.
3. Orang Jawa, ia berputar: alon-alon waton kelakon, ia pasti kembali, masih ada hari esok.
4. Muslim yang taat, *waktu adalah pedang*: hati-hati, jangan dipermainkan, jangan dilalaikan, akan membahayakan kehidupan kita.

Contoh lain: peristiwa seseorang tertinggal bus.

Konstruksi kalimat dalam bahasa Spanyol berbunyi: saya ditinggalkan bus, bukannya, saya ketinggalan bus. Jadi bus itulah yang salah, bukan si dia yang tertinggal.

2. Sikap terhadap waktu

Bagi orang-orang yang dilahirkan dan dibesarkan di pedesaan, mereka sudah terbiasa dengan lingkungan dimana waktu bergerak dengan lambat. Tanaman, setelah ditanam, ditunggu dengan sabar sampai cukup waktu untuk dipanen.

Irama hidup bergerak dari musim ke musim, bukan dari hari ke hari, apalagi dari jam ke jam. Bagi mereka, tidak ada tekanan dalam diri pribadinya untuk menumbuhkan suatu perhatian khusus terhadap waktu.

Masa lalu tanpa catatan, tidak jelas, kabur dan kelim. Terhadap hari depan, tidak diharapkan dan tidak memberikan harapan apa-apa yang istimewa. Kehadirannya tidak memberikan kegembiraan dan tidak pula menimbulkan ketakutan dan kecemasan. Di kantor, tentu saja ada individu atau kelompok etnis yang secara budaya berorientasi ke masa depan, penuh dengan rencana peningkatan dan pengembangan dari hari ke hari, tentu saja ada individu atau kelompok etnis yang secara budaya berorientasi kepada hari ini dan masa lalu yang penuh keindahan.

3. Sikap terhadap perubahan

Ada kelompok etnis tertentu, yang secara budaya mereka berprinsip bahwa perubahan adalah sesuatu yang baik, dan kemajuan adalah sesuatu yang tak dapat dihindari. Tapi ada pula individu dan kelompok etnis lainnya yang secara budaya berprinsip, bahwa hari depan hanyalah kelanjutan dari hari ini, merupakan sesuatu yang belum teruji, penuh ketidakpastian dan cenderung berbahaya. Oleh karena itu perlu dihadapi dengan penuh kehati-hatian. Kalau apa yang sudah ada selama ini, sudah cukup membawa kesenangan dan kebahagiaan, mengapa harus mencari yang lain, yang penuh ketidakpastian, belum tentu bisa membawa kese-

nangan dan kebahagiaan.

4. Sikap terhadap pekerjaan

Ada individu dan kelompok etnis tertentu yang punya prinsip bahwa pekerjaan terikat kepada sukses pribadi dan harga diri. Mereka bekerja sesuai dengan tuntutan sukses pribadi dan harga dirinya. Mereka terus berinisiatif untuk bekerja mencapai sukses demi sukses dan kebanggaan harga dirinya.

Namun ada pula individu dan kelompok etnis tertentu, yang secara budaya mempunyai prinsip, bahwa pekerjaan terikat kepada tuntutan-tuntutan sekelilingnya dan irama musim dimana mereka hidup. Jadi mereka bekerja sesuai dengan tuntutan lingkungan dan musim pada saat itu. Kalau tidak atau belum ada tuntutan mereka tidak berinisiatif untuk mengerjakan sesuatu apapun.

5. Sikap terhadap nasib/ketawakalan

Ada individu dan kelompok masyarakat tertentu, yang sejak kecil terdidik dengan nilai dan norma tertentu yang membawa mereka kepada pemikiran bahwa apa yang terjadi pada dirinya sudah kehendak "Yang Diatas", mereka menerima begitu saja nasib yang dialaminya, menyerah dengan keadaan yang menimpa dirinya dan sekali-sekali diikuti dengan segala kegembiraannya, sebagai sesuatu yang biasa dalam kehidupan ini, kemudian meninggal dunia (mati) bila waktunya sudah tiba. Mereka tidak merasa perlu bertekun untuk memperoleh kesempatan yang terbaik dalam

pekerjaan. Dengan keadaan yang mereka alami, mereka, secara filosofis, merasa menemukan keagungan nilai-nilai pribadi dalam kehidupan di dunia ini dan merasa tenang, tanpa kegelisahan atau rasa iri hati terhadap "kemajuan" yang dicapai oleh orang lain di sekitarnya.

6. Hubungan dengan kelompok lain

Sebagai makhluk sosial, kita menyadari bahwa kita tidak dapat memisahkan diri dari kehidupan masyarakat, kita membutuhkan pertolongan orang lain, dengan mengadakan interaksi sosial (pergaulan), pengetahuan dan pengalaman kita akan bertambah. Oleh karena itu, hubungan sosial dengan sesama manusia, baik secara perorangan atau dalam kelompok secara harmonis dan efektif sangat diperlukan, lebih-lebih sebagai seorang manajer yang bertanggung jawab akan tercapainya tujuan organisasi harus mampu bergaul dan memiliki kemampuan teknik dalam membina bawahannya.

7. Sikap terhadap organisasi-organisasi resmi

Organisasi disamping sebagai tempat berkumpulnya orang-orang juga merupakan proses interaksi para anggota dalam melaksanakan aktivitas sesuai dengan peran masing-masing. Organisasi juga sebagai tempat untuk mengaktualisasikan diri sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Dalam kondisi ini individu berasumsi bahwa melalui organisasi-organisasi tersebut dapat mengembangkan dan membina karier sesuai dengan kompetensi masing-masing individu.

Berdasarkan konsep-konsep tersebut, "Budaya dapat diartikan sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar" (Koentjaraningrat, 1986). Selanjutnya ia menyatakan bahwa kebudayaan memiliki tiga wujud, yaitu:

Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleksitas dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan, dsb.

Wujud kebudayaan sebagai suatu kompleksitas aktivitas kelakuan berpola dari manusia dalam masyarakat,

Wujud kebudayaan sebagai benda-benda hasil karya manusia.

Wujud Pertama. Adalah wujud idiil dari kebudayaan yang sifatnya abstrak, tak dapat diraba atau dilihat. Lokusnya ada dalam alam fikiran manusia atau warga masyarakat sebagai lingkungan tempat hidupnya kebudayaan tersebut. Kebudayaan idiil ini berfungsi sebagai adat istiadat yang mengatur, mengendalikan dan memberi arah kepada perilaku dan perbuatan manusia dalam masyarakat. Dalam fungsinya ini kebudayaan idiil terdiri dari beberapa lapisan. Lapisan pertama, yaitu yang paling abstrak, misalnya sistem nilai budaya. Lapisan kedua, yang lebih konkrit, yaitu norma-norma dan sistem hukum. Lapisan ketiga, yang sangat konkrit, adalah peraturan-peraturan khusus mengenai berbagai aktivitas sehari-hari dalam kehidupan organisasi, seperti peraturan sopan santun. Para sarjana yang menggarap dan memfokuskan kebudayaan dalam wujud

pertama antara lain para sarjana ilmu kesusasteraan.

Wujud Kedua. Wujud kedua dari kebudayaan atau yang disebut sistem sosial terdiri dari aktivitas-aktivitas manusia yang berinteraksi, berhubungan, bergaul berdasarkan pola tatalaku tertentu. Wujud kedua ini lebih konkrit karena terjadi di sekeliling kita sehari-hari, dapat diamati, difoto dan didokumentasikan. Para sarjana yang mengolah wujud kedua ini adalah para ahli sosiologi, antropologi, dan psikologi serta ilmu-ilmu sosial lainnya yang tergolong dalam ilmu perilaku (*behavioral sciences*).

Wujud Ketiga. Wujud yang terakhir ini disebut kebudayaan fisik, dan merupakan wujud kebudayaan yang paling konkrit, seperti misalnya candi-candi, pabrik-pabrik, bangunan-bangunan kantor, pelabuhan, irigasi-irigasi, terusan-terusan dan sebagainya. Wujud ketiga ini biasanya digarap oleh para ahli arkeologi.

Dalam kenyataan kehidupan sehari-hari, ketiga wujud kebudayaan tersebut tidak terpisah satu sama lain, bahkan saling mengisi dan saling berkaitan secara erat. Selanjutnya *Koentjaraningrat* merumuskan kebudayaan sebagai "Keseluruhan gagasan dan karya manusia, yang harus dibiasakan melalui belajar, beserta keseluruhan hasil budi dan karyanya itu".

H. Keragaman Budaya Indonesia

Keragaman (*diversity*), sebagai konsep dasar yang sangat terkait dengan perkembangan individualisasi, diferensiasi, spesialisasi dan beragam aspek kehidupan dunia modern lainnya (Koiman, 1993). Kompleksitas berdasarkan hubungan-hubungan/interaksi yang terjadi, dan keanekaragaman mengacu kepada komponen yang membentuk interaksi tersebut. Keragaman merupakan fenomena sosial yang harus disikapi secara arif. Keragaman bisa berupa: keragaman budaya, keragaman agama, keragaman suku/adat, keragaman kebiasaan, keragaman pendidikan, keragaman perilaku maupun keragaman sosial ekonomi.

Sedangkan menurut Richard Lewis, dalam bukunya yang berjudul "Manajer Abad 21" mengatakan mereka yang sukses, adalah mereka yang "peka secara budaya", misal dalam hal "perundingan bisnis" – akan memperoleh keuntungan besar bila mereka memiliki strategi untuk menyadari perbedaan budaya (persepsi – nilai- norma – bahasa – perilaku). Kegagalan merupakan ketidakmampuan mengatasi perbedaan budaya.

Menurut Samuel P. Huntington, dalam perundingan bisnis, akan memperoleh keuntungan besar, apabila mereka memiliki strategi untuk menyadari perbedaan budaya (persepsi – nilai – norma – bahasa – perilaku). Kegagalan merupakan ketidakmampuan mengatasi perbedaan budaya, Kebangkitan agama pada milenium ketiga (Naisbit dan Aburdene, 1990) akan semakin mempertegas keragaman budaya. Ketika orang-orang diterpa perubahan, kebutuhan akan kepercayaan spiritual semakin mengungat. Ilmu dan teknologi tidak mengajar apa makna

hidup, agamalah yang menjelaskan hal itu. Menganut suatu budaya, agama adalah proses peneguhan identitas (latar belakang etnik dan agama) untuk tetap eksis. Perbedaan agama dan budaya akan merupakan suatu fenomena yang langgeng, dan akan menjelma dalam tata cara bermasyarakat, berorganisasi, berbangsa dan bernegara.

Kebudayaan erat kaitannya dengan ilmu-ilmu sosial seperti sosiologi, antropologi, dan psikologi, karena membicarakan tentang fenomena masyarakat. Disamping itu dalam membicarakan Sistem Administrasi Publik dalam Negara Republik Indonesia (SAPRI), kebudayaan merupakan faktor yang sangat penting karena bersangkutan paut dengan kajian mengenai berbagai pola perilaku seseorang maupun sekelompok orang yang orientasinya berkisar tentang kehidupan bernegara, penyelenggaraan pemerintahan negara, politik, hukum, adat istiadat, dan norma kebiasaan yang berjalan, dilaksanakan, serta dihayati oleh seluruh anggota masyarakat dalam kehidupan sehari-hari baik dalam organisasi formal maupun informal.

Berbicara tentang kebudayaan Indonesia, tentu sulit sekali, karena Indonesia memiliki keragaman budaya yang dihasilkan oleh berbagai suku bangsa yang ada. Inilah sebenarnya yang merupakan kekayaan budaya bangsa Indonesia yang melahirkan kepribadian Bangsa Indonesia yang mencerminkan nilai-nilai luhur Pancasila. Untuk itu perlu dikaji sub kultur-sub kultur yang terdapat di Indonesia. Dengan cara itu budaya kedaerahan yang mempengaruhi kehidupan masing-masing suku dalam khasanah budaya Indonesia dapat dikenali dan dirumuskan.

Melihat keragaman budaya ini yang sebenarnya masih mempunyai keterkaitan yang erat, pada masa lalu Empu Tantular pernah mengatakan kalimat "*Bhineka, Tunggal Ika Tan Hana Dharma Mandrwa*", bermacam-macam itu tapi satu, tak ada perilaku yang mendua.

Adanya perbedaan mengenai budaya di beberapa daerah yang direfleksikan dalam wujud hukum yang berbeda-beda, *van Vollenhoven* seorang ahli hukum berbangsa Belanda telah membagi Indonesia menjadi 18 lingkaran hukum adat yang juga menunjukkan perbedaan pada garis keturunan yang melalui garis keibuan, kepapakan dan keduanya (*parental*).

Budaya daerah yang akan diuraikan dalam berbagai cuplikan berikut, baik yang bersifat kawula gusti maupun yang bersifat partisipan, di satu sisi masih akan ketinggalan dalam menggunakan hak dan dalam memikul tanggung jawab di bidang politik pemerintahan dan penyelenggaraan administrasi publik yang disebabkan oleh isolasi dari budaya luar, pengaruh penjajahan, nepotisme, primordialisme dan feodalisme. Namun demikian hal ini bukan berarti para penulis ingin menggugurkan ciri asli kedaerahan. Pelestariannya tetap dijaga dengan diseimbangkan dengan semangat nasionalisme.

Di bawah ini disajikan beberapa catatan budaya daerah yang ada di beberapa tempat di Indonesia, yang antara lain sebagai berikut (*dikutip dari buku Ilmu Administrasi Publik, Inu Kencana, dkk*) :

1. Budaya Jawa.

Budaya politik kawula gusti sebenarnya dapat dikaji dari etika Jawa, yang terkenal tabah dan ulet. Pada masyarakat Jawa sejak dulu telah terpaten dalam kromo inggil yang terbuat dalam berbagai falsafah hidup mereka. Misalnya dalam kepasrahan menghadapi tantangan hidup yang mereka sebut "*nrimo*" (menerima dengan pasrah).

Sebaliknya dalam meniadakan kesombongan bila memperoleh keberuntungan, mereka gunakan istilah "*oyo dumeh*" (jangan mentang-mentang). Dalam menghormati orang yang dituakan mereka mengangkat seluruh jasa-jasa yang telah dibuatnya, dan membenamkan dalam dalam apa yang keliru diperbuat oleh tokoh tersebut supaya tidak terulang lagi, mereka katakan "*mikul nduwur mendem jero*" (menjunjung tinggi-tinggi dan mengubur dalam-dalam).

Untuk meningkatkan kebersamaan dan kekeluargaan yang mereka istilahkan "*mangan ora mangan pokoke kumpul*" (makan tidak makan, yang penting tetap berkumpul). Dalam memantapkan pekerjaan agar dilakukan secara teliti dan berhati-hati walaupun nanti memerlukan waktu yang lebih lama, mereka sebut "*alon-alon asal kelakon*" (lambat-lambat asal terlaksana).

Dalam merendahkan diri dan mengurangi kesewenang-wenangan bertindak walau kepada bawahan sekalipun, mereka beri ungkapan "*ngono yo ngono, ning ojo ngono*".

Hal ini sejalan dengan usaha bertata krama walaupun terhadap pihak yang telah dikalahkan, yang diberi ungkapan sebagai "*ngluruk tanpa bolo, digdaya tanpa aji-aji, menang tanpa ngasorake*".

Dalam massmedia Republika, 18 Mei dan 8 Juni 2007, menjelaskan sifat orang "Jawa dan Sunda", antara lain (a) mentalitas orang Jawa & Sunda bukan mentalitas orang yang siap maju; (b) orang Jawa berpikir terlalu panjang; (c) sebagian besar orang Jawa pasrah pada keadaan yang dimilikinya; (d) tidak siap gagal; (e) orang Jawa tidak mau berbuat keliru, dan sangat khawatir keliru; (f) orang Jawa tidak pandai mengekspresikan perasaan sendiri, untuk mengatakan tidak; (g) orang Jawa menuntut orang lain paham bahasa isyarat; (h) orang Sunda malas berpikir panjang; (i) jalani dan nikmati hidup seperti air mengalir saja, tanpa perlu diatur-atur; (j) tidak perlu ada kesiapan buat merencanakan masa depan (kumaha Gusti wae).

2. Budaya Minangkabau

Budaya politik partisipan dapat dikaji dari ranah Minang. Mengapa orang Padang terkenal ulet, karena di dalam petatah-petitihnya jelas tampak bahwa sejak dulu mereka telah memiliki pandangan yang menyangkut filsafat hidup, termasuk padangannya dalam berorganisasi.

Dalam mempertahankan, kewibawaan dan persamaan derajat, mereka mengatakan "*tagak samo tinggi, duduak*".

samo rendah" (berdiri sama tinggi, duduk sama rendah) yang artinya hak setiap orang sama dalam memutuskan sesuatu bersama-sama. Begitu pula dalam mengelola kehidupan mereka berpedoman : "*nak mulia batabua urai, nak tuah tagak di nan manang, nak cadiak sungguah baguru, nak kayo kuek mencari*" (yang mulia berlaku yang baik, ingin maju teladani yang telah berhasil, ingin pintar belajarlah sungguh-sungguh dan yang ingin kaya harus kuat berusaha mencari").

Untuk pemanfaatan tenaga kerja, mereka mengatakan bahwa "*nan buto paambuih lasuang, nan pakak palapeh badia, nan lumpuah pauni rumah, nan binguang disuruah-suruah, nan kuek pambao baban, nan cadiak lawan barundiang*". Artinya orang yang buta penghembus lesung, yang tuli pelepas bedil (menembak), yang lumpuh penunggu rumah, yang menganggur untuk disuruh-suruh, yang kuat pembawa beban (barang), dan yang pintar untuk lawan berunding. Hal ini sejalan dengan peredaman emosi antusiasme, yaitu "*mamanjang sarantang tangan, mamikua sakuek bahu, malompek saayun langkah, bakato sapanjang aka*" (memanjang serentang tangan, memikul sekuat bahu, melompat seayun langkah, berkata sepanjang akal). Bagi penyesuaian diri orang Minang berpedoman kepada "*bakato dibawah-bawah, mandi di ilia-ilia*" (berkata dibawah-bawah, mandi di hilir-hilir), sehingga tepat dengan usaha mempertahankan prinsip, yaitu "*baa di urang baitu pulo di awak, talunjuak luruih kalingkiang bakaik*" (bagaimana halnya pada orang begitu pula pada kita, telunjuk lurus

kelingking berkait).

Penggambaran posisi pemimpin pemerintahan diibaratkan pohon beringin, yaitu "*daunnya tampek balinduang, batangnya tampek basanda, dahannya tampek bagantuang, ureknya tampek baselo*" (daunnya tempat berlindung, batangnya tempat bersandar, dahannya tempat bergantung, akarnya tempat bersila). Namun demikian tetap diperlukan intropeksi diri dengan pepatah sebagai berikut : "*kok kayo urang indak ka maminta, kok cadiak urang indak ka batanyo, kok kuek urang indak ka balinduang, kok bagak urang indak ka baparang*" (jika kaya orang tidak akan meminta, jika pintar orang tidak akan bertanya, jika kuat orang tidak akan berlindung, jika berani orang tidak akan berperang). Dalam membuat keputusan penting selalu bermusyawarah dengan berpedoman kepada kesepakatan, seperti bulat air di pembuluh, bulat kata di mufakat. Kesatuan pendapat ini akan mengikat semua orang.

Dalam kehidupan sosial orang Minang memiliki budaya merantau ke luar wilayahnya hingga menyebar ke seluruh pelosok kota-kota besar di manapun di Indonesia. Merekalah yang meramaikan pasar-pasar dengan membuka toko ataupun rumah makan.

3. **Budaya Sunda (dikutip dari tulisan Drs. Daan Suganda, MPA)**

Sifat umum orang Sunda adalah tidak mau menonjolkan diri

karena dianggap tak ada perlunya. Sifat lainnya adalah toleran dan mau mengalah. Namun bila perlu mereka sanggup dan tak gentar untuk melawan pihak manapun yang menindasnya, seperti yang ditunjukkan oleh salah seorang pangeran pada masa *cultuurstelsel*, pada saat rakyat banyak yang sengsara harus bekerja rodi, pangeran ini menentang Belanda dengan hanya mengulurkan tangan kiri waktu bersalaman sedang tangan kanannya memegang hulu kerisnya. Daerah ini dikenal dengan sebutan Cadas Pangeran di Sumedang.

Simak pula pedoman bagaimana seseorang harus memimpin di dalam organisasi, seperti yang ada dalam pepatah-pepatah Sunda yang menunjukkan suatu filsafat kerja sama dan filsafat memimpin orang, yang antara lain berbunyi sebagai berikut:

- **Jadi pamingpin salawasna kudu caringcing pageuh kancing,** artinya seorang pemimpin harus selalu siaga menjaga setiap kemungkinan dan siap mengantisipasinya.
- **Pamingpin salawasna kudu inget ka purwa dak-sina;** artinya, **setiap** pemimpin harus selalu ingat dari mana asal dia, dan ke mana ia akan pulang nanti. Hal ini mengingatkan kita sebagai manusia terhadap Sang Pencipta, yaitu Tuhan Yang Maha Esa. Dengan demikian seorang pemimpin tidak boleh bertindak sewenang-wenang.
- Dalam menghadapi tugas besar, pemimpin dan masyarakat: **kudu sareundeuk saigel, sabobot**

sapihanean. Artinya di sini, para pemimpin **harus** mampu menciptakan kebersamaan yang harmonis dalam bekerja dengan kata lain harus ada kerja sama yang erat antara pemimpin dengan mereka yang dipimpinnya.

- **Nu jadi pamingpin kudu bisa pok, pek, prak.** Artinya seorang pemimpin harus konsisten, ia harus mampu melaksanakan apa yang diucapkannya. Hal ini penting dalam memberikan contoh kepada bawahan atau kepada masyarakatnya.
- **Pamingpin kudu hampang birit, ulah bantik curuk balas nunjuk.** Pemimpin itu harus cekatan bekerja, bukan hanya memberi perintah saja kepada bawahan. Inilah unsur kerjasama antara pemimpin dengan bawahannya. Ingat, filsafat manajemen sekarang bukan lagi *getting things done through other people*, melainkan harus *works with other people*, atau *getting things done with and through other people*.
- **Pamingpin kudu leuleus jejujeur liat tali.** Artinya dalam memimpin bawahan harus memberikan kesempatan kepada bawahan untuk kreatif, berprakarsa, akan tetapi ia harus memegang kendali. Pemimpin tidak lagi harus koersif atau memaksa, tapi harus persuasif. Dalam hal ini pemimpin harus sabar dan ulet serta luwes dalam mengendalikan bawahan.
- **Pamingpin ulah sumput salindung, kudu brukbrak.** Pemimpin jangan menyembunyikan sesuatu, melainkan harus terbuka sehingga semua pihak tahu. Inilah yang kini sedang digalakkan, yaitu transparansi.

- **Pamingpin kudu boga sifat wacis, weruh sadurung winarah.** Seorang pemimpin harus bijaksana, dapat melihat ke mana arah gerak sesuatu dan harus mampu melihat jauh ke depan. Dengan kata lain pemimpin harus memiliki ilmu serta visi, dan memiliki daya perkiraan yang kuat.
- **Pamingpin kudu legok tapak ganteng kadek, luhung ilmu jembar pangabisa.** Seorang pemimpin harus memiliki banyak pengalaman serta ilmu yang tinggi dan keterampilan yang luas.

Dalam pelaksanaan administrasi publik baik di tingkat pemerintahan daerah maupun pemerintahan kecamatan sampai ke desa atau kelurahan terjadi hubungan akrab antara birokrat setempat dengan rakyatnya. Masyarakat yang mempunyai kepentingan kapan saja, siang atau malam dapat mendatangi kepala desa atau camatnya untuk menyelesaikan urusan kemasyarakatan. Jam 10 malam umpamanya rumah kepala desa di ketuk agar kepala desa dapat menyelesaikan pertengkaran antara dua orang yang berebut air untuk sawah mereka ini dapat terjadi bila ketua RT/RW tak mampu menyelesaikannya.

Masyarakat Sunda pandai melakukan negosiasi. Penyelenggaraan kesenian terutama tari biasanya digunakan untuk melakukan negosiasi di lingkungan pemerintahan. Di kalangan para administrator pemerintahan jaman dulu tarian resmi yang memiliki nilai budaya tinggi adalah tayuban.

Biasanya diselenggarakan oleh para bangsawan dan oleh para birokrat minimal camat, umumnya oleh bupati dengan mengundang para pejabat lainnya. Dan bila pejabat lebih tinggi diundang biasanya dimanfaatkan untuk negosiasi. Misalnya minta penurunan pajak kepada pemerintah Belanda bila residen atau gubernur diundang. Biasanya yang mampu menari tayuban hanya para pejabat pemerintahan atau orang-orang bangsawan. Tariannya tidak sembarang asal bisa, melainkan ada aturan atau pakemnya yang harus diikuti. Salah gerak saja dapat teridentifikasi oleh mereka yang hadir. Jauh berbeda dengan jaipongan. Karena itu *nayub* (menari tayub) lebih sulit dipelajari ketimbang jaipongan.

Budaya jaipong itu baru muncul beberapa tahun terakhir saja, ia merupakan modernisasi dari tari banjet, atau jombret yang hidup di wilayah persawahan seperti Karawang, Indramayu, atau daerah-daerah lainnya. Tarian ini yang dulu hidup di kalangan masyarakat petani merupakan pelampiasan rasa gembira mereka karena telah berhasil panen. Karena itu tarian masyarakat petani ini banyak disisipi gerakan-gerakan untuk mengundang tawa termasuk goyang pinggulnya sehingga dikenal istilah "goyang karawang". Sekarang jaipongan berfungsi sebagai tari pergaulan seperti dansa pada budaya barat. Lambat laun tayuban menjadi tidak populer di kalangan pemerintahan tergantikan oleh jaipongan. Dengan alasan terlalu eksotik, jaipong ini di Jawa Barat beberapa masa yang lalu pernah dilarang oleh Gubernurnya, namun seni ini ternyata tidak dapat dibendung. Bahkan camat-camat

sekarang akan malu kalau tak dapat menari jaipong.

4. Budaya Bugis Makassar

Sebenarnya antara suku Bugis dan Suku Makassar terdapat perbedaan, namun kesamaannya lebih besar daripada perbedaannya sehingga dalam tulisan ini digolongkan dalam satu kategori. Sebagai pelaut, suku Bugis dan Makassar ini cukup memiliki keberanian, bahkan berani mengadu kekuatan fisik. Mereka memiliki budaya yang disebut siri semacam vendetta. Bila salah seorang anggota keluarganya dipermalukan oleh seseorang bukan hanya orang itu yang dianggap sebagai musuh, melainkan seluruh keluarganya. Jadi pembalasan bisa saja ditujukan pada anggota keluarga yang lain dari orang yang mempermalukan tadi.

Siri dapat berakibat hilangnya nyawa orang lain, untuk itu tidak diperlukan pandai bersilat karena tantangannya adalah duel dalam sarung dengan badik terhunus. Jadi keahlian silat tetap riskan bagi pelakunya. Di bidang administrasi publik, maka suku Bugis Makassar ini tepat mengisi posisi legislatif karena kemampuan dan keberaniannya dalam berdiskusi untuk mencari solusi yang terbaik dalam proses pengambilan keputusan.

5. Budaya Manado

Masyarakat Kawanua cenderung terkenal paling moderat dibanding dengan suku-suku lain di Indonesia. Hal inilah yang membuat orang-orang Manado lebih demokratis

ketimbang suku-suku lain. Kawanua berarti kekerabatan, konco atau masyarakat paguyuban Manado itu sendiri. Di daerah ini eksistensi kaum wanita dipandang terbuka, bahkan sedikit genit bagi sementara masyarakat Indonesia lainnya.

Namun dampak positifnya setiap persahabatan yang dilakukan dengan orang-orang Manado jarang dipecundangi karena tidak pernah di daerah ini ada istilah menohok kawan seiring. Hampir mirip dengan masyarakat Bali yang memiliki organisasi Subak, maka di Manado kegotongroyongan dikenal dengan istilah *Mapalus*. Kasih sesama manusia dan kekerabatan yang diuraikan diatas, banyak berangkat dari ajaran Kristiani yang menyebarkan kasih kepada semua pihak. Di samping itu dalam meningkatkan sumber daya manusia, yang dalam istilah Manado *Dr. Sam Ratulangi* memberi sebutan "*si tou timou tou*", bermaksud untuk hidup dan kehidupan ini, pada dasarnya adalah untuk menghidupkan manusia itu sendiri; jadi inilah dasar hak asasi manusia yang perlu dicontoh dampak positifnya.

Legenda kuno Manado mencatat bahwa daerah ini pernah dipimpin dan dikuasai oleh mayoritas kaum wanita; hal inilah yang membuat kaum wanita di daerah ini cenderung cekatan dalam persaingan hidup dan kehidupan. Dalam etika administrasi publik tidak dapat dituduhkan daerah ini dengan frontal, tetapi harus mengkaitkannya dengan keberadaan kasih itu sendiri, karena mereka juga mempunyai seperangkat harga diri bahkan cenderung berestetika secara melankolis, dalam menghadapi berbagai gejala dan peristiwa dalam

organisasi.

6. Budaya Aceh

Lebih suka dikatakan sebagai penjahat ketimbang dinilai telah meninggalkan agama Islam, karena Islam sudah begitu terpatni dalam darah daging budaya Aceh. Masyarakat Aceh cukup eksis dalam hidupnya serta memiliki ketersinggungan jiwa yang sensitif. Berkenaan dengan hasrat hati masyarakat Aceh dalam menantang perjuangan dengan gigih mereka bersendi pada istilah "*di teuron dari rumoh neugisangon darah*" (maksudnya: kalau turun dari rumah jangan harapkan pulang nama tetapi harus tetap pulang darah). Hal ini dekat dengan ayat Alqur'an yang mengatakan "*Faa-izza azamta fa tawaqal alallah*" (artinya, apabila engkau telah membulatkan tekad maka serahkanlah kepada Allah SWT).

Sejarah memang telah membuktikan perjuangan rakyat Aceh melawan penjajahan Belanda. Kaum kolonialisme begitu sukar menembus daerah ini kecuali dengan mengelabui para suharia serambi Mekah ini.

Sebagai akibat dari keuletan masyarakat daerah ini selalu gigih dalam menuntut kebenaran. Di kampung-kampung ditemui rumah ibadah agama. Untuk itu dalam penyelenggaraan pemerintahan diperlukan pendekatan religius sehingga dalam penyelenggaraan administrasi publik akan tercipta rasa kebersamaan yang dilandasi rasa percaya.

7. Budaya Papua

Hubungan (komunitas) di daratan Papua sangat sulit karena beratnya medan yang akan dilalui. Karena itu dalam perkembangan budaya kedaerahan sangat berbeda antara satu sama lain. Sebagai contoh dapat dilihat dari banyaknya bahasa daerah di wilayah ini, sebab masing-masing daerah, lokasi, suku, tempat dan lain-lainnya itu, mengembangkan bahasa ibunya masing-masing yang sulit dipengaruhi daerah lain karena hubungannya yang terputus. Namun demikian budaya yang hampir sama pada sebagian besar orang Papua adalah keras hati dan gengsi. Dengan begitu tidak akan tampak sikap merunduk orang Papua dalam hormat menghormati. Dampak positifnya, bila orang Papua memegang jabatan, mereka akan dengan mudah mempertahankan wibawa dan kharismanya masing-masing, bahkan cenderung kurang senang membuka aib.

Pada kesempatan lain umumnya terjadi, bila seorang perjaka sudah meminang seorang wanita pujaan hatinya, dan ditolak oleh calon mertua (biasanya dikenal dengan istilah bapa mantu) maka akan berekses kawin lari, karena gengsinya menanggung celaan penolakan tersebut. Karena itu pula, calon penyelenggaraan pelayanan administrasi, para administrator tidak dapat mengobral janji muluk yang sulit untuk dipenuhi.

Terjadinya berbagai gerakan separatis di daerah ini, bukan karena tujuan politik semata, tetapi karena adanya rasa tidak

terpakai dalam pemerintahan sehingga menimbulkan rasa gengsi terhadap kemampuannya yang sebenarnya dan keinginan untuk membuktikannya. Itulah sebabnya gerakan-gerakan tersebut selama ini tidak pernah terealisasi untuk bersatu dalam pulau yang luas itu.

Pemuda pemudi Papua tidak sedikit yang berpendidikan tinggi walaupun berasal dari pedalaman sekalipun. Mencapai gelar tertinggi keilmuan, merupakan bukti lain dari keras hati dan gengsi itu sendiri.

8. Budaya Batak

Orang Batak terkenal paling eksistensial dalam menantang hidup dan kehidupan ini, sehingga di kalangan anak-anak muda dikenal istilah *Batak Tembak Langsung* (BTL). Maksudnya, seorang yang tinggal di pedalaman Sumatera Utara, tidak perlu harus lewat Medan untuk menuju Jakarta ataupun luar negeri sekalipun.

Dalam mengemukakan pendapat, orang Batak cenderung spontan tanpa tedeng aling-aling, sehingga demokrasi dalam pembangunan politik akan berkembang pesat bila mengikuti sikap dan perilaku putra putri Batak, terutama dalam penyelenggaraan administrasi di negara tercinta ini. Istilah yang paling lazim disampaikan dalam pembicaraan sehari-hari adalah "*ise nan mangator nagaroan*". Sedangkan terhadap pihak yang dianggap akrab mereka menyebut "*halak kita*" sebagai persaudaraan, di samping "lai".

Kalau tidak akrab sekali dengan mereka, sulit untuk menembus adat Batak ini karena antar mereka terjadi perkawinan yang mengentalkan kekerabatan. Ada 4 adat pengikat dalam peminangan perkawinan yaitu, *upa suhu*, *upa jalobara*, *upa tulang* dan *upa pariban*. Apabila tidak terpenuhi mengakibatkan "*sirang ala sinamot*".

9. Budaya Bali

Unsur kehidupan masyarakat dan kebudayaan di Bali, berkembang seiring dengan perkembangan unsur-unsur yang berasal dari budaya Agama Hindu-Jawa, terutama berasal dari perluasan pengaruh kekuasaan Singosari dan Majapahit. Hal ini tampak dalam tradisi-tradisi seperti adanya tokoh pedanda, nama-nama yang menunjukkan kasta, upacara pembakaran mayat, berbagai tari dan arsitektur bermotif Hindu. Ini berpengaruh pula bagi administrasi publik.

Namun kemudian terjadi perkembangan budaya Bali menjadi tradisi modern, sejak kemerdekaan Republik Indonesia. Ditambah pula oleh banyaknya wisatawan asing dan domestik yang masuk ke Bali. Sehingga pendidikan dan budaya serta pengaruh-pengaruh masa kini telah banyak membawa perubahan, terutama dalam sistem pelapisan kasta. Tetapi yang paling penting dalam kehidupan sosial masyarakat Bali adalah adanya azas gotong royong, baik sebagai nilai budaya maupun dalam sistem perilaku. Gotong royong telah menjadi landasan dari berbagai bentuk kegiatan sosial di Bali, tampak dalam menggerakkan kehidupan

kekerabatan dan komunikasi masyarakat Bali.

Bentuk gotong royong tersebut diberi berbagai istilah dalam kehidupan sehari-hari, sebagai contoh yaitu *Ngoupin* (gotong royong antar individu atau keluarga). *Ngedeng* (gotong royong antar perkumpulan). *Ngayah* (gotong royong untuk keperluan agama).

Harus jelas di sini bagaimana harusnya seorang administrator bertindak di tengah budaya masyarakat yang ada, dalam membawa masyarakatnya berpartisipasi dalam proses administrasi publik. Juga bagaimana harusnya administrator bertindak ditengah masyarakat heterogen.

Menghargai Keragaman Budaya

Berhasil dalam menjalankan komunikasi baik formal maupun informal dengan kebudayaan lain baik secara perorangan, kelompok maupun berbangsa, seseorang harus berusaha menemukan nilai-nilai kultural mereka, yang melekat didalamnya, dan mampu memahami nilai-nilai yang berbeda dengan nilai-nilai pribadi.

Sesudah menemukan nilai-nilainya sendiri, seseorang memiliki kemampuan untuk menemukan nilai-nilai orang lain beserta prioritas-prioritasnya. Sebuah kemampuan dan model sinergi budaya disampaikan, dengan menunjukkan bagaimana berinteraksi secara baik dan berhasil dengan kebudayaan-

kebudayaan lain. Unsur-unsur penting lain dalam dimensi-dimensi budaya seperti komunikasi non verbal, penggunaan bahasa, orientasi ruang dan waktu, serta bagaimana hal-hal itu mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan dalam komunikasi lintas budaya.

Dimensi kebudayaan lain adalah pola berpikir yang digunakan oleh masing-masing individu atau kelompok berdasarkan nilai-nilai kebudayaan. Gambaran diri setiap kebudayaan merupakan segi lain yang harus dipertimbangkan. Kebanyakan orang memikirkan diri mereka sebagai anggota kelompok, organisasi, bangsa, dan keluarga sebagai perorangan yang mandiri. Sebaliknya, orang berpikir tentang diri sendiri sebagai perorangan yang unik, mandiri, dan sederajat.

Perangkat nilai budaya merupakan perangkat cita-cita yang mewakili apa yang diharapkan, dituntut, dan dilarang. Nilai mempengaruhi prioritas dan sikap orang tentang bentuk-bentuk perilaku mana yang cocok dalam situasi tertentu.

Seperti sudah dinyatakan, kebudayaan bukanlah suatu kata, melainkan lebih merupakan "norma-norma perilaku pada waktu dan tempat tertentu yang disepakati oleh sekelompok orang untuk bertahan hidup dan berada bersama". Tetapi norma ini harus berubah agar kelompok dapat bertahan hidup dalam lingkungan yang baru. Bahkan dalam satu kebudayaan, nilai-nilai budaya berubah antar generasi untuk menyesuaikan dengan dan bertahan hidup dalam lingkup yang baru.

Kebudayaan material adalah perangkat kebiasaan budaya yang dibentuk di sekitar produk-produk yang kita miliki berdasarkan pada teknologi baru. Benda-benda seperti televisi, komputer, dan mobil adalah hal-hal yang mengubah norma-norma perilaku kita, dan dengan demikian mempengaruhi nilai-nilai budaya kita. Meskipun semua orang mempunyai kecintaan alamiah terhadap keindahan dan kesenian, pemikiran mereka mengenai semua hal itu juga berbeda-beda di setiap budaya.

Unsur-unsur penting dari kebudayaan kita: Sistem nilai, gambaran diri, komunikasi non verbal, penggunaan bahasa, serta orientasi ruang dan waktu, dan kita mengamati kontras dari kebudayaan-kebudayaan yang berbeda untuk menunjukkan perbedaan-perbedaan, tetapi bukan untuk memilih suatu kebudayaan yang pasti benar atau salah.

Pada umumnya, interaksi dalam hidup didasarkan pada beberapa perangkat nilai budaya yang dikembangkan sejak kecil. Perangkat nilai itu telah dikumpulkan, diberi ganjaran, dan ditekankan oleh keluarga, komunitas, organisasi, dan bangsa kita. Nilai-nilai itu berbeda dari satu negara ke negara lain, bahkan dalam satu negara, perusahaan, dan akhirnya tiap-tiap orang.

Gambaran diri, atau bagaimana kita memandang diri sendiri, merupakan suatu cara untuk mengungkapkan identitas budaya kita. Gambaran diri budaya, memberi tahu kepada kita siapa kita ini dan bagaimana kita membedakan "kami" dari "mereka".

Dengan bertanya kepada seseorang dari segi kebudayaan apa arti menjadi orang Amerika, Jepang, atau Arab, muncullah daftar ciri-ciri kebudayaan yang memberikan kepada kita uraian yang bagus tentang apa yang dihargai oleh budaya tertentu serta bagaimana budaya itu memandang dirinya sendiri dalam hubungan dengan budaya-budaya lain.

Tentu saja, cara kita memandang diri kita sendiri tidak sama dengan cara orang lain memandang diri kita. Apa yang kita lihat sebagai wajar, normal, bahkan ideal, boleh jadi dilihat secara berbeda oleh orang lain. Sejauh "nilai budaya anda bertumpang tindih dengan nilai budaya saya, gambaran anda tentang budaya saya akan positif. Sejauh nilai kita berbeda atau berlawanan, gambaran anda tentang budaya saya akan negatif".

Orang yang kompeten serta berhasil secara budaya harus menyadari prioritasnya sendiri dan prioritas bangsa atau masyarakatnya, serta mengatur kembali prioritas-prioritas itu demi mencapai keberhasilan kelompok. Pada awal hubungannya dengan budaya-budaya lain, orang itupun harus berusaha untuk menyesuaikan diri dan menghormati sistem budaya lain. Bila diterima oleh kelompok, mereka dengan pelan-pelan dapat memperkenalkan perangkat nilai-nilainya sendiri kepada kelompok lain. Jika kedua pihak mengaku bahwa nilai-nilai baru perlu untuk berada secara bersamaan, sinergi budayapun dengan sendirinya akan terjadi. Segala perilaku kita dalam menjalankan kegiatan atau hidup sosial dipengaruhi baik oleh sistem kepercayaan kita mengenai kehidupan, kematian, agama, alam, juga oleh nilai-nilai kita yang diberi ganjaran. Kepercayaan-

kepercayaan itu diambil oleh manusia sebagai norma yang diterima, dan mengubahnya pasti akan mendatangkan krisis besar.

Tetapi, perangkat nilai-nilai kita berubah menurut sistem imbalan dan hukuman yang berlaku dalam masyarakat atau kelompok.

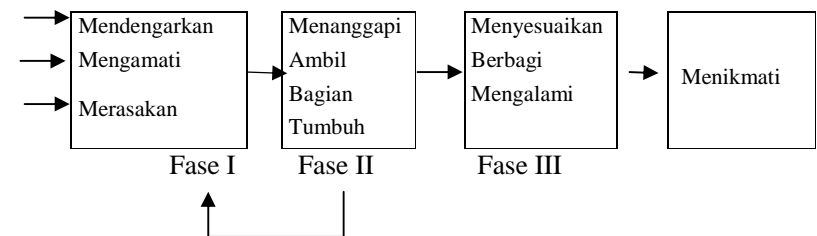
KEPERCAYAAN	NILAI	KOMUNIKASI
Hidup/mati Alam Sejarah Agama Kepercayaan	Persaingan Kemandirian Ambil resiko Keselarasan kelompok Kerjasama Unsur senioritas Informasi Pengabdian Hubungan Keselarasan keluarga Formalitas/status Kejujuran Keberanian Kesetiaan	Organisasi formal Organisasi sosial Komunikasi formal Komunikasi informal Tanggapan emosional

Gambar : Model Kepercayaan, Nilai, dan Komunikasi.

Dalam membangun kepekaan budaya, seseorang dituntut untuk mengembangkan tiga sensor masukan manusia yang penting. Seperti ditunjukkan dalam gambar ini, sensor itu adalah mendengarkan, mengamati, dan merasakan (fase I). Selama berinteraksi, kebanyakan dari kita menyaring pesan-pesan yang

datang pada kita, entah secara verbal maupun non verbal. Biasanya kita suka mendengar apa yang kita kehendaki dan menyaring apa yang tidak kita sukai. Sebagaimana telah dibicarakan, penggunaan bahasa dan komunikasi non verbal merupakan faktor penting dalam perjumpaan serta pengertian lintas budaya.

MEMBANGUN KEPEKAAN BUDAYA



Selain mendengarkan, kita harus memperluas visi kita agar mampu melihat melampaui apa yang secara langsung ada di hadapan kita. Namun, segi yang paling penting dalam membangun kompetensi budaya adalah merangsang perasaan kita pada saat kita berinteraksi dengan orang lain, bahkan dalam kelompok budaya kita sendiri. Tiga unsur itu menggambarkan proses dinamis yang harus kita gunakan dalam membangun kepekaan budaya.

Jika Fase I dan II berhasil, dalam Fase III orang harus mampu menyesuaikan dan, yang paling penting, mampu ambil bagian dalam pengalaman orang lain dengan cara yang lebih menyenangkan yang ditampilkan oleh lintas budaya yang

dinamis.

I. Latihan

1. Keragaman adalah sebuah fenomena sosial yang tumbuh secara alami dalam kehidupan bermasyarakat. Jelaskan secara singkat manfaat dari memahami keragaman.
2. Indonesia memiliki keragaman budaya. Jelaskan manfaat dari memahami beberapa ragam budaya daerah dalam berinteraksi dalam organisasi.

J. Rangkuman

Keragaman dalam hidup, adat istiadat, hukum dan keragaman dalam budaya, adat istiadat, hukum dan agama yang dimiliki oleh Bangsa Indonesia telah memberikan kontribusi yang sangat tinggi terhadap kehidupan berorganisasi rakyat Indonesia. Untuk lebih dapat menciptakan toleransi dan mempererat kebersamaan diperlukan kemampuan untuk memahami dan mengelola keragaman tersebut.

Kesadaran hidup multikultural dapat dibangun dengan memahami budaya yang memiliki komponen yaitu bahasa, agama dan sikap-sikap yang saling bertentangan.

Pengetahuan kebudayaan dan kebutuhan yang dimiliki oleh seorang individu atau kelompok sangat mempengaruhi proses terbentuknya perilaku. Kepekaan terhadap keragaman budaya dibangun dengan mengembangkan 3 (tiga) sensor masukan manusia yaitu mendengarkan, mengamati, dan merasakan.

Merangsang perasaan kita pada saat berinteraksi dengan orang lain dapat pula membangun kompetensi budaya.

BAB III KERAGAMAN SEBAGAI KEKUATAN DAN KELEMAHAN

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu menjelaskan keragaman budaya sebagai kekuatan dan kelemahan.

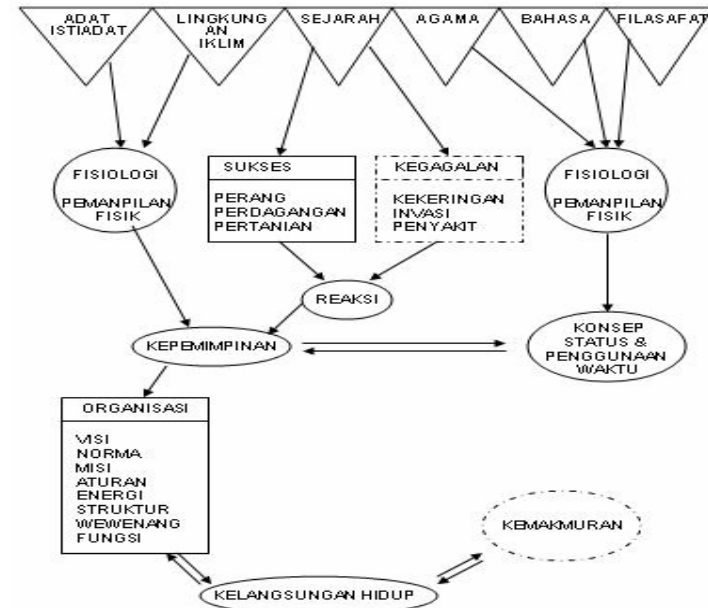
Perilaku setiap anggota kelompok budaya bergantung, hampir seluruhnya pada sejarah orang-orang (individu) dalam masyarakat tersebut. Pengalaman menunjukkan kegagalan belajar dari sejarah, dan kesalahan-kesalahan yang diulangi oleh generasi demi generasi selama ratusan tahun pada akhirnya, tetap mengikuti seperangkat norma, yang berdasarkan pengalaman dan perkembangan mereka.

Disamping sebagai kreasi pengaruh historis dan lingkungan, mentalitas suatu budaya juga ditentukan oleh sifat dan karakteristik bahasa tertentu yang akan berpengaruh luas terhadap pertimbangan visi, misi, kharisma, emosi, perasaan politik, disiplin, dan hirarki.

A. Kepemimpinan Individual dan Kolektif

Istilah "organisasi" secara otomatis mengisyaratkan kepemimpinan yang mempunyai wewenang untuk menetapkan suatu peraturan sebagai pedoman dalam bertindak. Suatu bentuk baru kepemimpinan kolektif pada tingkat pemerintahan, ada pada tingkat regional dan lokal selama berabad-abad. Aturan kolektif penduduk mengilhami bentuk kepemimpinan pada daerah tertentu. Gambar di bawah ini menunjukkan faktor yang

menimbulkan kepemimpinan dan organisasi masyarakat.



Cara suatu kelompok budaya menstrukturisasikan organisasi, hingga tingkat tertentu, biasanya mencerminkan bagaimana faktor-faktor tersebut diorganisasikan. Pertanyaan-pertanyaan dasar yang harus dijawab adalah bagaimana kewenangan diorganisasikan, dan kewenangan apa yang didistribusikan.

Organisasi biasanya diciptakan oleh pemimpin, apakah kepemimpinannya otoriter, individual, atau kolektif. Kepemimpinan berfungsi dalam dua, yaitu model fungsi dalam pengembangan jaringan (*networking*) dan fungsi orientasi tugas. Dalam model fungsi jaringan pusat perhatiannya adalah berdasarkan urutan kemunculannya, status pemimpin, rantai

komando, gaya manajemen, motivasi pegawai dan bahasa manajemen yang digunakan untuk mencapai hal ini. Dalam model fungsi orientasi tugas, kepemimpinan harus menangani isu, merumuskan strategi, menciptakan etika kerja, memutuskan efisiensi, distribusi tugas dan penggunaan waktu.

Karena keanekaragaman nilai dan kepercayaan dari berbagai masyarakat, konsep kepemimpinan dan organisasi juga terikat dengan budaya. Tidak ada dua budaya yang memandang esensi kewenangan, hirarki atau struktur optimal dengan cara yang identik.

Cara seorang pemimpin keragaman budaya dalam memahami organisasinya antara lain dapat dikenali hal-hal sebagai berikut:

1. Bahasa dan Budaya

Apa yang harus kita lakukan untuk memperoleh suatu tim nasional yang relatif serasi dan padu? Pertama-tama, orang harus menghadapi fakta bahwa untuk memahami apa yang menggerakkan kolega-kolega dalam suatu Tim Kerja, tidak ada hal yang bisa menggantikan usaha mempelajari bahasa mereka, membaca buku-buku yang dihasilkan budaya yang bersangkutan dan mempelajari sejarah dasar daerah tersebut. Ini berarti suatu investasi yang cukup besar dan tidak terlalu berarti dilihat dari segi finansial namun berarti dari segi waktu. Sementara itu, mempelajari sejarah dasar daerah tersebut dan ciri-ciri budayanya yang utama dapat dipelajari selama dua atau tiga minggu dan dilakukan secara serempak

dengan pelatihan bahasa daerah yang bersangkutan akan memperlancar proses membangun Tim Kerja.

Pemimpin yang bekerja dalam suatu jaringan nasional bahkan internasional harus diberi pelatihan yang setidaknya akan mencegah mereka dari kebodohan budaya kolega mereka. Ini mengisyaratkan pelatihan bahasa, namun juga pengetahuan akan fakta dasar mengenai daerah yang bersangkutan, seperti sejarah, dan geografi, juga perilaku bersifat elementer, mempunyai arti yang sangat penting.

2. Kekuatan Non Fisik

Akal sehat, pendidikan yang baik dan kedewasaan baik dewasa individu, akademik, maupun organisasi merupakan sumber daya yang berguna untuk menghindari perilaku yang kurang mendukung mitra kerja. Karena dalam tim kerja tidak hanya mengandalkan pada kewenangan saja, akan tetapi yang tidak kalah pentingnya adalah daya nalar dan menghargai peran dari masing-masing anggota organisasi.

3. Mengelola Tim

Karena kegiatan semakin menasional bahkan meng-internasional dan mengglobal, pengkoordinasian orang-orang dalam kelompok yang menganut pandangan yang berbeda secara terus menerus ajakan kebersamaan dalam pelaksanaan tugas selalu ditekankan. Pembentukan Tim (*team building*) telah lama menjadi bahasan dalam kajian-kajian manajemen.

4. Faktor Pendidikan

Kita hidup dalam era pendidikan dan latihan yang lebih baik, namun dalam pelaksanaan sistem pendidikan sangat dipengaruhi oleh tingkat sosial ekonomi, sosial budaya, maupun geografis, sehingga hasil pendidikan dari daerah satu dengan daerah lainnya sangat berbeda tingkat kemampuan dan tingkat pemahamannya.

Bahkan ketika semua anggota suatu tim mempunyai pendidikan universitas yang baik, tidak ada jaminan bahwa hal ini akan memudahkan pemahaman baik nasional maupun internasional.

5. Latihan Pembentukan Tim

Terdapat banyak cara latihan dalam pembentukan tim (*team building exercises*), Organisasi yang bersifat multi nasional. Dalam kehidupan organisasi, yang lebih mementingkan kerjasama dalam melaksanakan tugas, misal: menelaah kasus, mengambil keputusan untuk kepentingan organisasi, dll. Banyak latihan-latihan yang dapat dipergunakan dalam pembentukan tim kerja, seperti: berkemah bersama (*outbound*), kegiatan mendaki gunung, menyeberang sungai dengan menggunakan tambang dan melintasi jalan. Suatu prinsip dasar dari latihan pembentukan tim adalah, membantu satu sama lain berdasarkan kemampuan individual dengan sumber daya yang tersedia dengan menggunakan sistem yang

lain. Dengan terbentuknya tim kerja, akan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

B. Menjembatani Kesenjangan Komunikasi

Dalam organisasi komunikasi mutlak harus dilakukan, dalam membangun organisasi yang sehat (terbuka, transparan, dan akuntabel). Oleh karena itu pembinaan anggota organisasi melalui berbagai media baik langsung maupun tidak langsung, dalam menjembatani kesenjangan budaya sangat diperlukan. Kesenjangan komunikasi, biasanya terjadi karena adanya perbedaan yang bias menimbulkan kesalahpahaman. Untuk mengurangi kesalahpahaman dalam berkomunikasi perlu dipahami hal-hal sebagai berikut:

1. Bahasa

Salah satu faktor yang menyebabkan komunikasi tidak berjalan dengan baik, karena ketidaktahuan bahasa apa yang dijadikan alat komunikasi. Bahasa adalah alat komunikasi, untuk menyampaikan pesan. Namun bahasa juga bisa merupakan jati diri dari individu atau bangsa itu sendiri, yang mempunyai kekuatan dan kelemahan serta mencerminkan karakter dan bahkan filsafat nasional.

2. Kesenjangan Komunikasi

Karena kita mempunyai berbagai bahasa daerah dan budaya yang begitu beragam dengan karakteristik yang sangat berbeda, kemungkinan akan terjadi kesalahpahaman dalam komunikasi sangat besar, baik antar pribadi maupun dalam

forum nasional.

Kesenjangan komunikasi didasarkan atas tiga aspek, yaitu: linguistik, praktis, dan budaya. Masalah praktis biasanya paling mudah untuk dipecahkan, karena pemimpin segera mengetahui bagaimana harus berperilaku di suatu daerah atau kelompok yang anggotanya sangat beragam.

Kesulitan yang lebih besar bagi pemimpin adalah perbedaan perilaku yang berdasarkan perbedaan kultural dan linguistik. Untuk berhasil, secara jangka panjang untuk membuat tim kerja yang solid, seorang pemimpin/individu harus mempunyai kepekaan yang tinggi.

Kita mencoba mengatasi kendala bahasa dengan mempelajari bahasa mitra dengan baik atau mempergunakan penerjemah. Metode yang pertama lebih disukai karena akan semakin terlibat dalam negosiasi dan mampu mengekspresikan diri berdasarkan maksud, suasana dan emosi. Bila kesalahpahaman timbul, bahasa menjadi tidak netral lagi dan terbawa kembali ke dalam cara yang terikat oleh budaya.

Komunikasi adalah suatu proses dua arah, yang menyangkut tidak hanya keterampilan, komunikasi penyaji pesan, namun yang sama pentingnya, kebiasaan mendengarkan penerima. Dalam menjabatani perbedaan, perlu ada komunikasi antar budaya (menurut Litvin, dalam Richad Lewis, 1996), antara

lain:

- dunia semakin tanpa batas, kapasitas untuk memahami keanekaragaman budaya sangat diperlukan;
- semua budaya berfungsi dan penting bagi pengalaman anggota-anggota budaya, meskipun nilai-nilai berbeda;
- Nilai-nilai masyarakat mempunyai makna nilai yang sama dengan masyarakat lain;
- Setiap individu dan/atau budaya berhak menggunakan nilai-nilainya;
- Perbedaan-perbedaan individu itu penting, namun ada asumsi dan pola budaya mendasar yang berlaku;
- Pemahaman atas nilai-nilai budaya sendiri merupakan prasyarat untuk mengidentifikasi dan memahami nilai-nilai budaya lain;
- Pemahaman atas orang lain secara lintas budaya dan antar pribadi adalah suatu usaha yang memerlukan keberanian dan kepekaan;
- Pengalaman antar budaya dapat menyenangkan dan menumbuhkembangkan kepribadian;
- Keterampilan komunikasi yang diperoleh memudahkan perpindahan seseorang dari pandangan yang monokultur ke pandangan multikultur.

3. Penyesuaian Pola Pikir (*Mind Setting*)

“Tidak ada yang tak berubah, kecuali perubahan” Heraklitus). “Tidak ada yang abadi kecuali perubahan”. Perubahan merupakan bagian dari kehidupan kita sehari-hari, baik di rumah, masyarakat, maupun di tempat

kerja/kantor/organisasi. Oleh karena itu kita semua harus mampu: (1) menerima perubahan sebagai suatu ciri kehidupan; (2) memahami berbagai akibatnya baik sebagai individu maupun anggota masyarakat/organisasi; (3) mampu mengidentifikasi adanya perubahan; dan (4) mampu merencanakan, melaksanakan, serta mengevaluasi perubahan.

Pola pikir tertentu dalam diri seseorang lahir dari pengalaman hidupnya. Banyak faktor yang mempengaruhi perubahan pola pikir (*mind setting*), antara lain: (1) lingkungan internal, yaitu yang terdapat dalam diri seseorang yang menghambat/mendorong perubahan pola pikir, seperti: blok persepsi, blok ego, blok intelektual, blok emosi; (2) lingkungan eksternal, yaitu: lingkungan keluarga, lingkungan kerja, lingkungan masyarakat dimana seseorang tinggal. Pola pikir yang telah terbentuk, pada umumnya sudah baku (*rigid*). Beberapa contoh perubahan pola pikir (*mind setting*), seperti: berpikir linier menjadi berpikir sistem, berpikir struktur menjadi berpikir proses, berpikir pasif menjadi berpikir kreatif, berpikir bagian menjadi menjadi berpikir menyeluruh.

Ada beberapa langkah yang dilakukan dalam perubahan pola pikir (*mind setting*), antara lain:

- a. Strategi perubahan (*mind setting*, perubahan sikap dan perilaku).

Pola pikir tertentu dalam diri seseorang lahir dari pengalaman hidupnya, seperti latar belakang dia berasal,

pendidikan yang diterima, lingkungan tempat berkembangnya, dorongan-dorongan yang timbul termasuk juga dengan hambatannya, panutan-panutan atau suri teladan yang ditirunya dan terakhir walau bukan yang paling akhir adalah dimana bekerja saat ini (termasuk lingkungan kerja) berpeluang besar dalam pembentukan.

Pola pikir yang telah terbentuk tersebut, pada umumnya sudah baku (*rigid*), sehingga bila seseorang tersebut adalah aparatur yang juga seorang pimpinan, maka dalam menyelesaikan pekerjaannya cenderung menggunakan pola tertentu tanpa mau melihat kemungkinan-kemungkinan lain di luar pola yang sudah tertanam secara mendalam dan diyakini kebenarannya.

Esensi penataan.

Perubahan lingkungan tidak dengan begitu saja dapat diterima dan diterapkan oleh pimpinan aparatur dan bawahannya. Sehingga dibutuhkan penataan ulang pola pikir (*mind setting*). Essensi penataan pola pikir (Menpan, 2002), antara lain:

- 1) mengatasi pola pikir dan paradigma yang sulit menerima perubahan yang selama ini menjadi akan masalah dalam organisasi;
- 2) mengidentifikasi mental blok yang menghilangkan inovasi, inisiatif, motivasi, pemikiran jernih dan kerjasama organisasi;

- 3) menanamkan cara berpikir sistemik dalam memahami dan menyelesaikan persoalan dalam organisasi;
- 4) memberdayakan potensi untuk mempercepat pembaharuan dan membangun konsep berpikir diluar pola yang sudah ada yang terintegrasi dalam kerjasama sebagai sebuah tim;
- 5) merancang visi, misi dan strategi pembaharuan serta memetakan pola pikir organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja;
- 6) mengantisipasi sejak dini hambatan yang timbul dengan kondisi "mindset" organisasi saat ini dan merumuskan perubahan pola pikir yang diperlukan agar sasaran organisasi tercapai;
- 7) membangun jiwa, semangat, komitmen, kesatuan arah dan nilai bersama untuk perubahan; dan
- 8) memimpin dan mempelopori gerakan perubahan.

b. Strategi pencapaian penataan pola pikir

Untuk mencapai esensi pola pikir yang baru, upaya yang dapat dilakukan (Menpan, 2002), antara lain:

- 1) Memahami tantangan dan perubahan di abad informasi:
 - a) perubahan dan tantangan di abad informasi baru;
 - b) sumberdaya strategis untuk menghadapi semakin pesatnya perubahan;
 - c) implikasi dan perubahan fokus yang dibutuhkan oleh organisasi;
 - d) kemampuan yang luar biasa untuk mengatasi kompleksitas dan perubahan:

- (1) *Learning how to learn*: (1) *Learn Future*, antisipasi perubahan yang akan terjadi melakukan secara proaktif; (2) *Re-learn*; *me-review* masalah, kondisi, sikap bagaimana supaya ada nilai tambah, dan (3) *Unlearn*, belajar dari masa lalu dan tidak mengulangi kesalahan yang sama.
 - (2) *Learning how to think*: (1) *management dan leadership adalah bussiness*; (2) *Thinking bukan hanya logic tetapi juga empathy dan decision making, dan* (3) *Competitive*
 - (3) *Formulasi* sasaran.
- 2) Transformasi pola pikir untuk mencapai produktivitas optimal:
- a) faktor yang membuat seseorang berpikir dan bertindak dengan cara tertentu;
 - b) bagaimana hambatan semangat dasar (*mental barriers*) dapat terjadi dan cara menghindarinya;
 - c) memahami pengaruh masa lalu terhadap pola pikir dan kinerja saat ini;
 - d) mengidentifikasi hambatan semangat dasar yang tidak disadari saat ini;
 - e) perlengkapan yang tepat untuk mengatasi *mental barriers* yang menghambat adalah dengan mengembangkan kapasitas diri dalam: kepemimpinan, keteladanan, prestasi, pembuatan keputusan, Tim kerja yang solid, pintar dan kerja keras, dan kewirausahaan;

- f) *Future facing*: hasil-hal yang harus dilakukan secara berbeda.
- 3) Mengatasi pikiran terkotak-kotak dan blok mental dalam berpikir:
- a) berpikir dengan *outside the box*;
 - b) mengidentifikasi dan mengatasi blok mental, (i) blok persepsi, -- hambatan yang ditimbulkan oleh perbedaan persepsi; (ii) blok emosi, -- hambatan yang ditimbulkan oleh emosi seseorang; (iii) blok kultur/lingkungan, -- hambatan yang ditimbulkan oleh perbedaan kultur atau lingkungan seseorang; (iv) blok intelektual, -- hambatan yang ditimbulkan oleh intelektualitas seseorang; dan (v) blok ego, -- hambatan yang ditimbulkan oleh ego seseorang.
 - c) *Linier thinking vs systemic thinking*;
Linier thinking: cara berpikir generalis atau logika sebab akibat yang berpikir seperti garis lurus; sedangkan,
Systemic thinking: cara berpikir yang mempelajari bagaimana hubungan antara elemen dalam satu sistem yang mempengaruhi suatu peristiwa atau hasil.
 (1) meningkatkan pemikiran linier menjadi pemikiran sistematis dalam organisasi, pergeseran dari memandang sesuatu sebagai struktur menjadi sebagai proses, dan

- (2) berpikir sistemik dalam memecahkan masalah dan bekerja sebagai tim: sistem tidak dapat berdiri sendiri, tetapi merupakan interdependensi antar elemennya.
- 4) Identifikasi dan manajemen pola pikir dalam perubahan organisasi (*organization change*):
- a) memahami organisasi sebagai produk dari bagaimana anggotanya berpikir;
 - b) memetakan pengaruh pola pikir terhadap motivasi dan budaya dalam organisasi;
 - c) identifikasi kondisi penataan pola pikir saat ini dalam organisasi:
 - (1) Pendekatan dalam bertindak: (1) proaktif – dalam bertindak lebih berinisiatif untuk melakukan sesuatu; dan (2) reaktif – cenderung menunggu atau melihat dulu sebelum bertindak;
 - (2) Motivasi dan fokus: (1) *toward* – lebih kepada apa yang ingin dicapai, (2) *away* – cenderung berhati-hati, menganalisis terlebih dahulu;
 - (3) Cara menetapkan standar: (1) internal – mengikuti cara saya, dan (2) eksternal – mau mendengarkan saran atau pendapat orang lain;
 - (4) Cara mengambil keputusan: (1) pilihan/alternatif – mempunyai aturan sendiri, tidak selalu mengikuti aturan yang ada, terkadang yang dilakukan adalah *break the rules*, dan (2)

- prosedur/proses – selalu mengikuti aturan (SOP);
- (5) Kebutuhan informasi: (1) umum – dalam mencari informasi hanya garis besarnya saja, dan (2) spesifik – dalam mencari informasi spesifik, ada urutan dan langkah yang detail;
 - (6) Cara membuat perbandingan: (1) *match* - kecocokan menjadi hal yang utama, dan (2) *mismatch* - ketidakcocokan menjadi hal utama;
 - (7) Menganalisis pengaruh penataan pola pikir saat ini terhadap lingkungan kerja dan perkembangan organisasi;
 - (8) Merumuskan penataan pola pikir baru untuk membangun etos kerja;
 - (9) Strategi manajemen penataan pola pikir menuju produktif dalam tim: (1) penerapan dini, dan (2) penerapan tim.

Banyak cara yang bisa ditempuh dalam menyesuaikan pola pikir dari latar belakang budaya yang berbeda. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah pertemuan yang menarik tidak membosankan, dan keputusan yang disepakati akan efektif ketika suasana santai, seperti bermain golf, atau sambil makan malam. Begitu sebaliknya, jarang terwujud dalam pertemuan yang rutin dan memakan waktu lama, yang dilengkapi dengan fasilitas transportasi, tempat duduk, temperatur ruangan, makan siang, istirahat minum kopi, makan malam, menonton teater, serta semuanya yang benar-

benar diatur dengan baik, belum tentu bisa menghasilkan suatu keputusan yang baik. Hal ini berlaku bagi masyarakat yang telah maju atau masyarakat tertentu di Indonesia. Sedangkan untuk masyarakat tertentu (suku) yang belum begitu maju, mencari kesamaan pola pikir dapat didahulukan melalui rebug desa, atau melalui pertemuan budaya tradisional seperti wayang, ketoprak (untuk masyarakat Jawa).

Pada saat ini banyak pertemuan diselenggarakan untuk mencari kesepakatan-kesepakatan dalam pelaksanaan tugas yang melibatkan banyak pihak.

Namun, mari kita pikirkan sejenak bagaimana orang menyelenggarakan pertemuan, secara tatap muka, di daerah atau instansi yang berlainan. Pertemuan tidak dimulai dengan cara yang sama bila kita tinjau dari satu budaya ke budaya lainnya. Beberapa budaya memulai pertemuan tepat pada waktunya, cepat, dan bergaya bisnis. Yang lainnya memulai dengan obrolan-obrolan ringan, dan beberapa pertemuan bahkan mengalami kesulitan untuk berjalan.

Banyak pertemuan antara orang-orang dari berbagai budaya dilangsungkan untuk mengadakan perundingan (negosiasi) dan pendekatan setiap pihak dipengaruhi oleh faktor-faktor budaya. Di antara mereka akan mengajukan pertanyaan-pertanyaan sulit sejak permulaan. Pemimpin harus meyakinkan mereka mengenai efisiensi waktu. Mereka tidak

mempelajari semua rincian untuk acara pertemuan, tetapi mereka meneliti pemimpin rapat. Mereka hanya akan melakukan persiapan bila mereka menyukai dan beranggapan bahwa pemimpin orang "yang terhormat".

Ringkasnya sebagai pemimpin menghadapi anggota dengan cara-cara yang berlainan, sesuai dengan kebiasaan di daerah masing-masing. Konsep waktu, ruang dan protokol, semuanya memegang peranan. Hanya setelah pertemuan berlangsung separuh jalan, jurang perbedaan budaya yang lebih tajam mulai terkuak.

4. Nilai dan Citra Diri

Jadi kita melihat, betapa beranekaragamnya budaya-budaya memandang proses perundingan melalui kaca mata yang berlainan dengan harapan yang berbeda mengenai pelaksanaan dan hasilnya. Nilai-nilai, keagamaan dan ritual-ritual kelompok-kelompok budaya tertentu segera terlihat jelas. Citra merupakan bagian dari persepsi nilai untuk melihat diri mereka sendiri dengan kaca mata yang mungkin tidak dapat dipakai oleh mitra mereka.

5. Etika

Begitu sebuah keputusan dibuat, muncul pertanyaan seperti seberapa menentukannya atau mengikatnya keputusan tersebut. Orang-orang memandang sebuah keputusan, sejak saat diputuskan, sebagai suatu perjanjian lisan yang akan segera dirumuskan menjadi dokumen tertulis, yang legal.

Secara etis, orang terikat pada keputusan yang dibuatnya. Poin-poin agenda yang telah disepakati, bukan untuk diulangi atau dibahas kembali bila palu telah diketuk untuk hal tersebut.

Penghilangan atau perubahan bukan suatu rencana bagi kebanyakan budaya. Orang menganggap tidak etis bila orang bersikeras pada suatu keputusan yang telah dinyatakan tidak sah atau tidak relevan dengan suatu keadaan yang berubah cepat. Orang tidak begitu menghargai kesetiaan pada poin-poin agenda atau keputusan kecil yang dini. Hal ini bukan hanya karena mereka peduli pada perubahan suasana, melainkan karena mereka melihat adanya kemungkinan, bahwa dengan perkembangan diskusi, imajinasi, akan menelurkan gagasan baru yang cemerlang membuka nuansa baru, cara pendekatan, menyempurnakan dan menambah persetujuan yang kemudian bisa saja dianggap naif atau belum sempurna.

C. Keragaman Sebagai Kekuatan

Keanekaragaman yang terdapat di Indonesia, baik keragaman dalam soal agama, etnis, dan adat kebiasaan lainnya yang tumbuh dan berkembang sebagai nilai-nilai yang mengakar dalam kelompok-kelompok adalah merupakan kekuatan tersendiri yang apabila dikelola secara baik dapat menimbulkan kekuatan bangsa yang dapat menjadikan bangsa yang besar.

Dalam konteks agama, masyarakat dan negara adalah sebuah totalitas yang merupakan realitas yang tidak dapat dihindarkan dalam kehidupan manusia. Hal ini telah dibuktikan para antropolog yang mengatakan bahwa sejak tingkat-tingkat awal peradaban manusia telah mengecambah kecenderungan-kecenderungan manusiawi untuk mengagama, memasyarakat, dan tahap berikutnya menegara. Lebih jauh kecenderungan manusiawi ini akan menumbuhkan keterikatan-keterikatan, seperti keterikatan terhadap hukum dan aturan atau dogma agama yang dianutnya, keterikatan terhadap aturan yang ada dalam masyarakat, keterikatan manusia dalam kehidupan bernegara. Namun demikian keterikatan-keterikatan tersebut tidak mampu menghentikan keinginan manusia untuk membebaskan diri sesuai dengan kehendaknya sendiri. Agama, masyarakat, dan negara yang menyebutkan merupakan kekuatan pembebas atau kekuatan pembatas yang merupakan perdebatan klasik. Perdebatan klasik ini dikemukakan oleh **Thomas Hobbes** dan **John Locke**. Dalam beberapa hal mereka sependapat antara lain bahwa manusia itu bebas, namun demikian tidak dapat bertahan hidup hanya dengan kebebasannya itu. Hal ini disebabkan sumber-sumber alam yang menunjang kehidupannya itu terbatas. Apabila manusia dibiarkan bebas tanpa batas atau aturan, sumber-sumber kehidupan yang terbatas itu, pasti hanya akan dinikmati oleh mereka yang kuat (**Locke** dalam **Eka Dharma Putra, 2001: hal 123**). Selanjutnya, Hobbes apabila manusia dibiarkan tanpa batas, maka akan menciptakan suatu situasi "Perang antara semua melawan semua" (*war of all against all*).

Locke berpendapat bahwa pembatasan serta pengaturan kebebasan manusia adalah justru untuk menjamin dan melindungi kebebasan individual, yang merupakan inti dari kehidupan manusia sebagai manusia. Dari sinilah muncul apa yang disebut masyarakat demokratis, dimana negara mempunyai fungsi untuk melayani aspirasi serta kepentingan masyarakat, dan masyarakat ada untuk menjamin serta melindungi kebebasan individual anggota-anggotanya. Sementara itu, pandangan manusia yang disampaikan oleh Hobbes bahwa manusia itu pada dasarnya mempunyai naluri untuk menjadi "**serigala bagi sesamanya**" (*homo homini lupus*). Oleh karena itu, kebebasan individual adalah sesuatu yang destruktif, dan oleh karena itu mau tidak mau harus diadakan pembatasan. Fungsi masyarakat (negara) adalah untuk membatasi kebebasan individual manusia, yang apabila dibiarkan akan menghancurkan seluruh kehidupan manusia itu sendiri. Pada dasarnya karena naluri jahatnya itu, manusia tidak bersedia dengan ikhlas menyerahkan kebebasannya/walaupun hanya sebagian saja. Oleh karena itu demi kepentingan bersama harus ada kekuasaan yang cukup besar yang mampu memaksa manusia menyerahkan kebebasan itu. Sebab bila tidak, kepentingan pribadi masing-masing individu manusia akan merugikan bahkan menghancurkan kepentingan bersama manusia. Kekuasaan yang besar itu oleh karena negaralah lembaga manusia satu satunya yang mempunyai otoritas untuk memaksa kalau perlu dengan kekerasan. Negara terbentuk karena ada kesepakatan antara pihak-pihak "*contact social*", kata

Roussan Sean, tiap orang yang ingin kepentingannya terjamin menyerahkan kemerdekaan yang dimilikinya sejak lahir kepada organisasi yang dibentuk. Organisasi (negara) inilah kemudian bertanggung jawab untuk mengatur dan menjaga ketertiban dan melindungi.

Hubungan antara masyarakat dengan negara mengandung persoalan yang amat kompleks. Kesadaran manusia untuk memasyarakat lahir jauh lebih awal dibandingkan dengan kesadaran manusia untuk bernegara. Hal ini terjadi dalam sejarah peradaban manusia kehidupan bersama manusia tidak lagi terbatas pada ikatan keluarga, kelompok atau suku. Namun, munculnya kelompok-kelompok yang terikat dalam loyalitas kelompok masyarakat apabila dibiarkan, maka yang akan muncul kemudian adalah munculnya konflik-konflik kepentingan antar kelompok masyarakat/suku/etnis. Oleh sebab itu perlu proses pembinaan rasa kesatuan bangsa (*nation building*). Dalam hubungan ini, intervensi negara dalam melakukan pembinaan kesatuan ini tujuannya untuk mengintegrasikan kelompok-kelompok masyarakat Indonesia yang tumbuh dan berkembang di seluruh pelosok daerah. Pengaturan kehidupan antar masyarakat/etnis/kelompok/agama ini akan menjadi satu kesatuan bangsa yang solid, dengan demikian, peran negara menjadi amat penting. Namun, pengaturan ini tetap menjunjung tinggi dan menjaga secara baik berbagai adat kebiasaan yang hidup dalam kelompok masyarakat masing-masing. Agama secara khusus yang hidup di negara Indonesia adalah merupakan alat perekat sosial yang

lebih luas perlu dikembangkan dengan saling menghormati satu dengan yang lain. Dengan demikian keanekaragaman sosio kultural agama apabila dikelola dengan baik melalui kerjasama antar kelompok masyarakatnya/pemimpin masyarakat/kelompoknya maka akan menjadikan kekuatan dalam mencapai kemakmuran dan kedamaian bersama. Persoalannya adalah bagaimana menghubungkan secara serasi antara identitas kelompok yang ada menjadi satu kesatuan kelompok yang lebih besar yang menjadi identitas bersama.

D. Keragaman Sebagai Kelemahan

Berbeda dengan penjelasan-penjelasan diatas, bahwa keragaman kelompok masyarakat apabila dibina dan disatukan sebagai satu kesatuan yang bulat, maka akan menimbulkan kekuatan yang sangat besar yang dapat digunakan sebagai alat untuk melaksanakan pembangunan demi kemakmuran bersama. Namun sebaliknya, kemajemukan dapat mendatangkan perpecahan. Perpecahan yang dapat dimulai dari pertentangan antar pemeluk agama pertentangan antar etnis, pertentangan antar region/wilayah seperti antara pulau jawa dengan luar pulau jawa, pertentangan antara *rural* dan *urban*, antara orang kaya dan orang miskin, antara pribumi dan non pribumi dan lain-lainnya yang pada intinya dapat memicu pertentangan atau konflik.

Secara lebih jelas keragaman yang rawan menimbulkan konflik adalah sebagai berikut:

1. Keragaman agama, di mana sentimen agama yang sering

muncul. Hal ini dipicu oleh pemahaman dari masing-masing pengikut atau pemeluk yang sangat sempit. Begitu pula peran pimpinan kelompok/umat yang memberikan arahan yang kurang menyejukkan terhadap pengikutnya yang cenderung mengarah kepada provokasi.

2. Keragaman adat istiadat yang dapat mempengaruhi etnis/masyarakat tertentu yang dapat menimbulkan pertentangan diantara etnis tertentu. Sebagai contoh dalam masyarakat kita sebagian tidak mengkonsumsi babi, sementara kelompok lain disekitarnya memelihara dan memakannya. Hal ini sangat rentan untuk menimbulkan pertentangan/ kebencian diantara mereka.
3. Perbedaan suku/ras yang ada di dalam masyarakat, dimana ras etnis yang satu sangat menguasai sektor-sektor tertentu seperti menguasai sektor perdagangan/ekonomi, sementara itu kelompok masyarakat lainnya tidak mendapatkan keuntungan apapun. Hal ini dapat dilihat dari kenyataan sehari-hari bahwa masyarakat tertentu mendominasi kegiatan ekonomi di Indonesia.
4. Perbedaan kebiasaan dalam kehidupan keagamaan apabila tidak diimbangi dengan rasa toleransi yang cukup tinggi diantara sesama umat pemeluk agama akan mudah menimbulkan konflik.
5. Perbedaan tingkat sosial ekonomi, kecemburuan sosial akan muncul apabila terjadi gap yang terlalu jauh penduduk asli dengan para pendatang. Walaupun kita tahu bahwa pada umumnya kaum pendatang lebih ulet dalam bekerja.

E. Latihan

1. Jelaskan mengapa keragaman budaya dapat dianggap sebagai kelemahan. Berikan contoh!
2. Jelaskan bagaimana mengelola keragaman agar dapat menjadi kekuatan dalam mencapai kemakmuran dan kedamaian bersama.

F. Rangkuman

Konsep kepemimpinan dan organisasi sangat terikat dengan budaya. Cara seorang pemimpin keragaman budaya dalam memahami organisasinya dapat dikenali dari bahasa, daya nalar, cara mengelola tim, faktor pendidikan dan latihan dalam pembentukan tim.

Untuk mengurangi adanya miskomunikasi, diperlukan pemahaman akan bahasa dan menjembatani kesenjangan komunikasi namun paling penting adalah bagaimana seorang pemimpin dalam sebuah organisasi menyesuaikan pola pikirnya melalui strategi penataan pola pikir, transformasi pola pikir, mengatasi pikiran terkotak-kotak dan blok mental dalam berpikir dan identifikasi dan manajemen pola pikir dalam perubahan organisasi.

Dengan menata cara berpikir, seorang pemimpin di satu pihak dapat menilai dan menjadikan keragaman sebagai suatu kekuatan demi terciptanya kemakmuran dan kedamaian bersama

dan dilain pihak dapat mengantisipasi keragaman yang dapat memicu konflik dalam organisasi.

BAB IV

IMPLIKASI, KONSEKUENSI DAN KEMUNGKINAN MASALAH KEPEMIMPINAN DALAM KERAGAMAN

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu menerapkan implikasi, konsekuensi dan kemungkinan masalah kepemimpinan dalam keragaman budaya.

A. Implikasi Kepemimpinan dalam Keragaman

Dewasa ini organisasi semakin bersifat keragaman (*multi budaya*). Sifat multi budaya ini telah ada sejak Indonesia merdeka, keragaman tersebut akan mewarnai tata cara kehidupan, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Dengan gerakan yang terus mengarah kepada kegiatan yang semakin kompleks, lintas perbatasan yang semakin berkembang menyebabkan terbentuknya berbagai kesepakatan bersama serta ketentuan-ketentuan ekonomis. Berkat berbagai kemajuan teknologi yang mengagumkan di bidang komunikasi dan transportasi, kebudayaan-kebudayaan dunia semakin berinteraksi satu sama lain. Berbagai perubahan sosial dan politis yang signifikan yang sedang terjadi melahirkan kesempatan nyata bagi para pemimpin yang bebas dari muatan ideologis untuk melibatkan diri dalam kegiatan pemerintahan demi kebaikan umat manusia. Globalisasi media massa telah menunjukkan kepada banyak orang berbagai kemungkinan yang tersedia dalam masyarakat modern, dan telah menimbulkan

dalam diri mereka keinginan akan adanya perbaikan mutu kehidupan.

Banyak kekuatan yang mendorong perubahan itu bersifat ekonomis. Usaha-usaha dalam penyusunan kembali dan pembaharuan diri untuk menghadapi tantangan-tantangan global. Seperti ditulis oleh **Dr. Woodrow Sears** dalam bukunya "*Back in Working Order*", memperkecil usaha, merger, dan *joint venture* merupakan contoh-contoh lembaga usaha lokal yang berusaha menempatkan diri kembali dalam situasi pasar dimana modal serta kredit kurang, dan dimana "kerja yang berarti" tersedia bagi semakin sedikit orang setiap tahun. Lembaga-lembaga lain mengadakan investasi dengan membantu orang-orangnya untuk bekerja lebih cerdas, sehingga dapat lebih baik memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Membantu orang-orang untuk bekerja lebih cerdas agaknya merupakan inti "manajemen multibudaya" yang efektif, baik di sektor swasta maupun di sektor publik. Lebih lanjut Sears mengatakan bahwa:

- Kepemimpinan adalah penciptaan struktur yang memungkinkan orang-orang untuk ambil bagian dalam mencapai tujuan-tujuan yang bernilai.
- Manajemen dapat dirumuskan sebagai "harapan/pengawasan" yang menurut Sears berarti manajer-manajer yang efektif menciptakan dan memperjelas harapan atas pelaksanaan tugas dengan para bawahan atau rekan sekerja, kemudian mereka mengadakan perundingan dan melakukan pengawasan untuk meyakinkan bahwa pekerjaan diselesaikan dengan berhasil. Amatlah disayangkan bahwa prasangka,

kefanatikan, kebodohan dalam organisasi atau manajemen dibiarkan merongrong sumbangan dan perkembangan maksimal karyawan.

Praktek manajemen multibudaya berpusat di sekitar kepentingan manusia. Dalam buku *Human Side of Enterprise*, **McGregor** mengatakan bahwa selama lebih dari 40 tahun para ilmuwan di bidang perilaku manusia (*behavioral*) telah menyampaikan pesan itu kepada para manajer, tetapi baru sekarang banyak dari mereka sungguh-sungguh mulai mendengarkan dan menerjemahkan konsep itu ke dalam tindakan. Dalam organisasi keragaman budaya dibutuhkan banyak pemimpin dengan kepekaan dan kecakapan untuk memahami keragaman budaya dalam lingkungan kerja yang terdiri pegawai dan pelanggan yang berasal dari latar belakang budaya dan etnis yang beranekaragam.

Dengan demikian para pemimpin keragaman budaya yang sejati adalah para pemimpin inovatif yang menjadi komunikator dan negosiator antar budaya yang efektif, baik dalam lingkungan pemerintah, yayasan, perhimpunan, atau profesi. Mereka mampu berfungsi dengan siap di sekitar mereka sendiri dan kelompok-kelompok regionalnya atau bergerak melintasi perbatasan. Ciri manajer multi budaya menurut **Simons, Vazquez dan Harris**, 1993 sebagai berikut:

1. Berpikir melampaui persepsi lokal dan mengubah pandangan negatif menjadi pandangan yang positif terhadap orang.

2. Siap untuk berganti dengan pemikiran baru, sementara menyingkirkan perangkat pemikiran-pemikiran lama;
3. Menciptakan kembali norma-norma, dan praktek-praktek budaya yang didasarkan atas pandangan dan pengalaman baru;
4. Memprogram kembali peta dan bangunan mental mereka;
5. Siap menyesuaikan diri dengan lingkungan serta gaya hidup yang baru dan belum biasa;
6. Menyambut baik serta memperlancar pengalaman-pengalaman lintas bangsa;
7. Mendapatkan kemampuan dan kecakapan multi budaya;
8. Menciptakan sinergi budaya kapan saja dan dimana saja;
9. Bekerja efektif dalam lingkungan multi nasional/multi budaya;
10. Memimpin kesempatan-kesempatan dan usaha-usaha transnasional;
11. Menciptakan skenario untuk masa depan yang optimistik dan dapat dilakukan;
12. Pelajari hubungan antar manusia dan nilai yang meliputi seluruh dunia;
13. Terbuka dan fleksibel dalam menghadapi orang-orang yang sifatnya keragaman;
14. Mudah bergaul dengan mereka yang menekuni bidang yang berbeda, latar belakang, ras, dan jenis kelamin;
15. Fasilitator bagi para pendatang baru, orang asing, kaum minoritas, dan orang imigran ke tempat kerja;
16. Orang yang sudi bekerjasama dalam *joint venture*,

- konsorsium atau koalisi;
17. Pelaku perubahan yang direncanakan dan futuris.

Dengan berorientasi kepada karakter khas profil kepemimpinan masyarakat yang mempunyai keragaman budaya, maka paradigma atau pola pikir pemimpin harus difokuskan pada pemahaman arti atau makna:

1. Fenomena keragaman;
2. Mental set adanya perbedaan;
3. Revolusi dan persaingan;
4. Strategi data kebersamaan;
5. Dimensi keempat dalam kerja;
6. Kepemimpinan visioner, dan;
7. Disiplin kelima dalam organisasi belajar.

Pola pikir dapat diartikan "melihat, mengartikan, dan bereaksi terhadap suatu fenomena kehidupan". Pola pikir mempunyai arti sama dengan istilah "paradigma". Dalam menghadapi atau memecahkan persoalan sesuai dengan dimensi tempat, waktu dan situasi akan sangat terbantu dengan memiliki dan menerapkan pola pikir yang tepat.

Pembaharuan adalah suatu proses transformasi yang mengarah penciptaan satu keadaan baru yang berbeda dengan keadaan sebelumnya. Hakikat pembaharuan atau perekayasaan ulang pada dasarnya adalah perubahan. Namun konotasi perubahan sering dirasa sebagai suatu fenomena yang menimbulkan gangguan dan berkesan negatif.

Perubahan banyak ditafsir sebagai upaya merubah keadaan yang telah mapan menjadi tidak menentu. Perubahan sering juga diartikan sebagai gerakan yang menggoncangkan kemapanan (*status quo*) yang sedang dinikmati oleh sementara pihak.

Perubahan mau tidak mau harus diterima sebagai suatu kenyataan yang wajib disambut dengan satu kesadaran penuh, bahwa perubahan adalah satu fenomena kehidupan yang wajar, bahkan perlu diantisipasi dengan mempergunakan pola pandang, alur analisis, kerangka pemaknaan dan sikap mental (*mental set*) yang optimis (*optimisme*) melalui kesiapan dan kematangan kepemimpinan yang multi dimensi. Implikasi dari keragaman tersebut, seorang pemimpin harus memahami makna dari:

1. Keragaman

Fenomena keragaman yang menerpa masyarakat khusus bagi para pemimpin reformasi terjadi secara simultan dan terus menerus meliputi: keragaman informasi, keragaman produktivitas dan keragaman imajinasi. Keragaman imajinasi adalah satu era perbedaan pendapat yang menuntut persaingan organisasi mendasarkan pada kemampuan untuk menciptakan imajinasi yaitu, persaingan tentang bagaimana visi organisasi, bagaimana organisasi memiliki kemampuan untuk melihat jauh ke depan dan siap mengantisipasi perubahan, tantangan maupun kreativitas, imajinasi, kepekaan terhadap kecenderungan yang mungkin terjadi di masa datang.

2. Mental Set

Untuk menghadapi masyarakat yang keragaman yang penuh persaingan, seorang pemimpin harus memiliki *mental set* yang bersifat: antisipatif inovatif dan prima. *Mental set* yang bersifat antisipatif memiliki ciri berorientasi jauh ke depan, bersifat proaktif, tidak menunggu persoalan atau problem muncul baru bereaksi. Jadi mempersiapkan segala sesuatu jauh sebelum terjadinya masalah atau kebutuhan dan tuntutan. Sedang *mental set* inovatif merupakan kekuatan yang telah terbukti secara mengagumkan. Daya cipta untuk perubahan secara inovatif perlu dan harus dikembangkan dalam diamika organisasi. *Mental set* untuk berkarya secara prima atau yang terbaik merupakan salah satu *mental set* yang dituntut untuk mampu bersaing dalam persaingan mutu: *quality variety, customization, timeliness, cost dan availability*.

3. Strategi Dasar kebersamaan

Kebersamaan yang pada hakekatnya juga merupakan kerja tim dan menghasilkan dampak dan kinerja yang prima, tanpa adanya strategi yang ditetapkan dan dilaksanakan secara cermat.

Ada tiga unsur pendukung usaha kebersamaan, yaitu:

a. *Komitmen (commitment)*

Kesepakatan mendalam dari semua pihak yang berhubungan dengan upaya mewujudkan suatu pembaharuan. Komitmen hanya dapat tercipta, apabila terdapat prakondisi yang mendukungnya, seperti:

- 1) Tersedianya informasi yang sah dalam organisasi (*valid information*);
- 2) Kesepakatan untuk membuat pilihan bebas (*choice*);
- 3) Saling percaya diantara sesama warga organisasi (*trust*);
- 4) Ketentuan yang konstruktif dan dinamis (*openess*);
- 5) Mengembangkan rasa tanggung jawab pada organisasi (*responsibility*);
- 6) Keterlibatan setiap warga untuk berkonsultasi secara optimal (*involvement*).

b. Kemitraan (*Alignment*)

Adalah kebersamaan dalam kesetaraan untuk mencapai satu kesamaan derap langkah, irama dan arah perjalanan organisasi. Kemitraan juga bermaksud penggalangan kekuatan untuk menciptakan nilai tambah dari ikatan yang dibuat.

Beberapa kondisi yang diperlukan demi terwujudnya kemitraan:

- 1) Adanya tata nilai, suasana dan kekuasaan menjadi mitra bersama (*Shared Values, Norms and Power*);
- 2) Adanya suasana kesederajatan dalam berbagai aspek kerjasama (*Equality*);
- 3) Adanya keuntungan yang diterima oleh semua pihak yang terlibat (*Mutual Benefits*);
- 4) Adanya jaringan kerja yang saling menunjang pertumbuhan bersama (*Networking*);

- 5) Adanya kerjasama yang efektif dan produktif (*Collaboration*).

c. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Adalah proses transformasi ataupun instruksi dari berbagai pihak yang berdampak saling menumbuhkan, saling meningkatkan, saling memperkuat dan menambah nilai daya yang secara potensial terdapat dalam warga organisasi untuk diarahkan sebagai energi organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

Beberapa kondisi yang perlu diciptakan untuk dapat mewujudkan proses pemberdayaan, antara lain:

- 1) Adanya dorongan untuk berani mencoba mengambil bagian dalam proses pembaharuan yang dilakukan dalam organisasinya (*Encouragement*);
- 2) Diberikannya tantangan bagi para pelaksana pembaharuan untuk dapat bergerak dan termotivasi dalam proses pembaharuan (*Challenger*);
- 3) Diberikannya peluang untuk terlibat dan mengambil peran dalam proses pembaharuan (*Opportunity*);
- 4) Pemberian kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan diberikan bimbingan dalam mencoba melaksanakan suatu inovasi (*Training and Guidance*);
- 5) Pemberian dukungan baik moril maupun pendukung lainnya, sehingga pihak yang bersangkutan dapat ikut dalam proses pembaharuan (*Support*);

- 6) Disediakan penghargaan yang tepat untuk setiap keberhasilan dalam melaksanakan atau mencoba suatu pembaharuan (*Reward*).

4. Dimensi Kerja dalam Kerja Tim

Pola pikir yang berorientasi kesatuan dan kebulatan dimensi kerja yang tidak hanya sekedar menghasilkan beban kerja tetapi juga harus mengembangkan jaringan kerja serta menciptakan kerja yang bermakna dan bernilai pembaharuan. Pada dasarnya konsep ini menyarankan agar para pemimpin memiliki kemampuan untuk menyatukan tiga organisasi. Selanjutnya disebutnya pola pikir "**DIMENSI KEEMPAT**". Secara garis besar kerja Tim dibagi kedalam empat kerja:

a. *Doing Power Work*

Pengertiannya adalah proses kerja yang berorientasi pada penyelesaian beban kerja yang telah ditetapkan.

- Melaksanakan apa yang telah ditetapkan;
- Mengawasi dan mengendalikan;
- Mengukur hasil kerja.

Jadi inti dimensi ini "*Getting thing done*" yang berdasarkan pada efektivitas dan efisiensi kerja.

Motto yang dipakai

- *Maximizing output* (memaksimalkan hasil);
- *Organizing for efficiency* (mengatur untuk efisiensi).

b. *Developing Network*

Suatu konsep kerja yang berorientasi pada pengembangan kerjasama, pengembangan potensi sumber daya manusia, ataupun pengembangan kerja untuk saling menunjang dan menumbuhkan. Pengembang kerja yang dipakai:

- *Integrating relationship* (menetapkan hubungan);
- *Nurturing talent* (mengembangkan bobot dan potensi).

c. *Discovering Value Work*

Pengertiannya, bahwa setiap pimpinan diharuskan selalu berusaha mencari dan menentukan karya-karya baru yang bersifat inovatif dan kreatif sebagai perwujudan dari kemampuan imajinatif dari pemimpin.

Pendekatan kerja yang dipakai:

- *Searching for breakthrough* (mencari terobosan);
- *Creating Value* (menciptakan nilai).

d. *Determining Meta Work*

Adalah kemampuan kerja yang mengintegrasikan ketiga dimensi menjadi satu pola kerja yang dilakukan secara konsisten. *Meta Work* juga dapat diartikan dan seorang pemimpin yang memiliki pola pikir dan pola tindak yang berorientasi secara seimbang terhadap ketiga dimensi kerja diatas.

Singkatnya *meta work*, keterpaduan pelaksanaan pola kerja dalam menyelesaikan beban kerja, mengembangkan jaringan kerjasama dan menciptakan kerja baru yang bermutu. Organisasi yang secara konsisten melakukan keenam elemen kerja.

e. Disiplin Kelima dalam Organisasi yang Belajar

Banyak organisasi tidak memiliki kemampuan untuk menyesuaikan atau mengantisipasi perubahan yang sangat dinamis dan gelombang perubahan yang berjalan sangat cepat. Akibatnya organisasi semacam ini tidak bisa membendung pemborosan dan kehilangan potensi dan energinya.

Organisasi semacam ini disebut "*yang tidak belajar*". Sebaliknya organisasi yang belajar memiliki ciri-ciri:

- 1) Manusia anggotanya;
- 2) Memadukan antara prakarsa kreatif demi perkembangan mutu kehidupan organisasi;
- 3) Menciptakan ruang gerak yang bebas;
- 4) Memacu pertumbuhan kerjasama dari berbagai sikap keberhasilan;
- 5) Meningkatkan semangat penyelidikan terhadap ketertutupan dan ketidakpastian yang menghambat kemajuan kinerja organisasi;
- 6) Menciptakan peluang belajar yang berkesinambungan bagi semua. Selalu berusaha memberdayakan.

Membelajarkan organisasi seharusnya menjadi tujuan setiap pemimpin dalam mengembangkan organisasinya untuk menghadapi dan mengantisipasi setiap perubahan yang terjadi. **Peter M. Senge** (1990), menawarkan pola pikir bagi setiap pemimpin untuk siap memiliki **LIMA DISIPLIN** (*The Fifth Discipline*), agar organisasi memiliki kemampuan untuk dapat berhasil dalam mengantisipasi setiap bentuk perubahan, yaitu:

- 1) Berpikir sistemik (*System thinking*);
- 2) Peningkatan kemampuan perubahan secara optimal (*Personal Mastery*);
- 3) Belajar secara team (*Team learning*);
- 4) Memiliki sikap dan pola mental yang tepat (*Mental model*);
- 5) Mempunyai visi yang dipahami dan diterima bersama (*Shared vision*).

f. Kepemimpinan yang Visioner

Pemimpin yang memiliki arah dan wujud masa depan yang jelas yang merupakan gambaran masa depan yang disepakati dengan rasa kebersamaan dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkannya, dengan ciri-ciri pokok:

- 1) Memiliki wawasan pandang ke depan;
- 2) Mampu menggerakkan seluruh potensi organisasi kearah masa depan yang dicita-citakan;
- 3) Pribadi yang mampu menggetarkan rasa setiap pribadi, sehingga rela dan ikhlas mengabdikan diri

untuk mencapai tujuan;

- 4) Kepemimpinannya bermakna sebagai proses untuk mewujudkan visi bersama.

B. Konsekuensi Kepemimpinan Dalam Keragaman Budaya

1. Perkembangan Berpikir dan Aspirasi

Pembangunan nasional yang dilaksanakan pemerintah bersama-sama masyarakat telah membawa kemajuan diberbagai bidang atau sektor yang pada gilirannya mempunyai dampak yang luar biasa bagi kehidupan para penduduk warga negara Indonesia. Kemajuan dibidang pendidikan, melahirkan masyarakat yang pandai dan kritis terhadap persoalan yang mereka lihat dalam kehidupan kesehariannya. Dengan kemajuan masyarakat di bidang pendidikan, mereka semakin mengetahui apa yang menjadi hak-hak mereka. Oleh sebab itu mereka juga menuntut adanya hak layanan yang harus diberikan oleh pemerintah kepada warganya.

Begitu pula dengan kemajuan teknologi di bidang informasi dan komunikasi membuat masyarakat demikian mudah untuk mendapatkan akses terhadap informasi yang mereka butuhkan. Dengan demikian masyarakat sangat mudah memperoleh informasi dan sebaliknya dapat menyampaikan berbagai keinginannya kepada pemerintah. Sarana ini amat mudah bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi kepada berbagai pihak terkait dengan aspirasi tersebut.

Dalam kondisi yang demikian membawa konsekuensi terhadap pemimpin untuk dapat mendengarkan secara baik dan meresponnya serta mengambil langkah-langkah nyata sesuai dengan ketentuan dan kehendak warga masyarakat di segala lapisan dan kalangan atau kelompok.

2. Perkembangan Kepentingan Pribadi dan Kelompok

Dengan perkembangan cara berpikir dan aspirasi yang semakin berkembang, serta kemampuan masyarakat dalam mengurus dirinya yang semakin tinggi, maka peran Pemerintah menjadi semakin berkurang. Dengan perkataan lain, masyarakat yang telah maju demikian perlu memberikan kepercayaan kepada masyarakat untuk mengurus dirinya sesuai dengan keinginan mereka. Sebab apabila kesempatan ini tidak diberikan atau dilarang, maka tidak mustahil masyarakat melawan atas perlakuan pemerintah tersebut. Hal ini berlaku bagi individu, kelompok, maupun etnis masing-masing. Lebih-lebih di era demokrasi yang berkembang pesat saat ini, maka kepemimpinan yang dikembangkan sebagai konsekuensi adanya keragaman masyarakat/etnis adalah kepemimpinan dengan mengembangkan dan memperhatikan kepentingan pribadi, kelompok dengan mengembangkan kepemimpinan yang lebih terbuka dan demokratis.

3. Berkembangnya Regionalisme

Dengan berlakunya UU No. 22 Tahun 1999 yang telah diubah dengan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan

Daerah, dimana setiap daerah dapat menunjukkan kecenderungan yang negatif pada masing-masing daerah (*region*), yaitu akan sangat mungkin munculnya konflik kepentingan antar daerah. Setiap daerah (*region*) akan melaksanakan kegiatan dan keinginannya dengan mengabaikan *region* lainnya, sehingga egois daerah menjadi sangat menonjol. Kerjasama antar *region* dimungkinkan, tetapi itu akan terwujud manakala masing-masing *region* mendapatkan keuntungan secara timbal balik dari kedua belah pihak, dan apabila tidak maka kerjasama antar daerah tersebut sulit untuk terwujud. Dalam hal demikian, maka kepemimpinan yang dikembangkan adalah kepemimpinan yang mempunyai kemampuan untuk membangun suatu sinergi antara *region*. Kepemimpinan yang lebih mengedepankan dialog antara *region* yang dapat membangun kerjasama yang tidak selalu menguntungkan kedua belah pihak, akan tetapi kerjasama yang mengarah pada prinsip yang kuat membantu yang lemah dalam rangka kebersamaan. Dalam hal demikian kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi sebagai jembatan antar kepentingan/antar regional sangat diperlukan.

C. Masalah Kepemimpinan Dalam Keragaman Budaya

Beberapa masalah kepemimpinan dalam keragaman budaya adalah:

Adanya perbedaan adat kebiasaan yang berkembang antara pemeluk agama yang berbeda. Sebagai contoh pemeluk agama

muslim yang tidak diperbolehkan/dilarang makan daging babi dengan masyarakat tertentu yang diperbolehkan makan daging babi yang tidak dilarang oleh agamanya. Dalam hal demikian pemimpin menghadapi kesulitan untuk mengatasi hal yang demikian. Paling mungkin bagi pemimpin adalah dengan mengadakan kampanye yang terus menerus terhadap kedua belah pihak untuk dapat saling menghargai kelompok satu dengan lainnya. Namun para pemimpin mempunyai keterbatasan dalam arti waktu, artinya tidak selamanya dapat melakukan kampanye sepanjang waktu, disamping itu kelemahan para pemimpin dalam konteks ini adalah pemahaman secara baik terhadap masing-masing ajaran/adat kebiasaan setiap agama yang ada.

Adanya hambatan komunikasi pada masyarakat tertentu seperti dari segi penggunaan bahasa, yaitu belum seluruhnya masyarakat menguasai dan mampu berbahasa Indonesia yang baik. Begitu juga dalam hal komunikasi yaitu adanya kesenjangan dalam kemajuan teknologi, komunikasi, dimana pada daerah tertentu telah mengenal Email/Internet, telepon dan lain-lainnya antara masyarakat/daerah satu dengan daerah lain. Hal ini sangat menyulitkan bagi tugas-tugas pemimpin.

Kemampuan para pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan dalam keragaman budaya, artinya banyak orang mengetahui dan menguasai teori kepemimpinan secara baik, namun tidak mampu melaksanakan dalam dunia nyata. Hal ini akan menyulitkan pemimpin dalam menjalankan tugas dan

tanggungjawabnya. Kemampuan dalam menggunakan pendekatan kepada masyarakat, kemampuan dalam menggunakan sarana komunikasi (bahasa) dan lainnya.

Adanya sumber-sumber yang ada diantara daerah, etnis, kelompok dengan perbedaan atau kesenjangan yang menyolok, juga sangat dapat menimbulkan masalah kepemimpinan.

Adanya perbedaan perilaku yang dilatarbelakangi oleh budaya, agama, pendidikan, adat-istiadat, dan kebiasaan. Adanya perbedaan pola pikir (*mind setting*) yang dilatarbelakangi oleh budaya, pendidikan, agama, pengalaman hidup, adat-istiadat, kebiasaan.

D. Latihan

1. Uraikan kondisi seperti apa yang perlu diciptakan untuk dapat mewujudkan proses pemberdayaan.
2. Uraikan kemampuan apa saja yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam keragaman budaya

E. Rangkuman

Visi yang kuat, kinerja organisasi yang bermutu tinggi, kompensasi yang selaras dengan tingkat kinerja, terciptanya kolaborasi atau mitra kerja, kesetiaan pada etika kerja, dan yang terakhir kesinambungan kepemimpinan yang terencana.

Paradigma sebagai kemampuan melihat, memberikan makna, dan memberikan reaksi terhadap satu fenomena kehidupan dari seorang difokuskan terhadap pemahaman tentang:

1. Fenomena gelombang perubahan dunia;
2. Mental set menyongsong persaingan global;

3. Revolusi dan persaingan mutu;
4. Strategi dasar pembaharuan;
5. Dimensi ke empat dalam kerja pembaharuan;
6. Kepemimpinan visioner dan;
7. Disiplin ke lima dalam organisasi belajar.

Komitmen sebagai fenomena batiniah seorang pemimpin yang harus diwujudkan ke dalam praktek kehidupan, sebagai rasa tanggung jawab kepemimpinannya, memiliki unsur-unsur:

- a. Mencari peluang yang menantang;
- b. Berani membaca dan bersedia tanggung resiko;
- c. Memimpikan masa depan;
- d. Membina kesamaan visi;
- e. Menggalang kerjasama;
- f. Memperkuat mitra kerja;
- g. Menunjukkan keteladanan;
- h. Merencanakan keberhasilan bertahap;
- i. Menghargai setiap peran individu;
- j. Mensyukuri setiap keberhasilan.

BAB V

KEPEMIMPINAN YANG TEPAT DALAM PENGELOLAAN MASALAH KERAGAMAN

Setelah membaca Bab ini, peserta Diklat diharapkan mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat dalam pengelolaan masalah keragaman.

A. Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin adalah seorang yang memiliki keterampilan untuk mempengaruhi atau menggerakkan perilaku orang lain mampu bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Ini berarti, bahwa seorang pemimpin dituntut untuk memahami perilaku-perilaku orang lain yang menjadi wewenang dan menggerakkan sesuai dengan visi dan misi organisasi. Seseorang yang diangkat sebagai pemimpin harus mempunyai kompetensi:

1. **Spencer & Spencer (1993):** kompetensi adalah karakteristik dasar dari individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan kinerja seseorang.
2. **Fletcher (1997):** kompetensi adalah apa yang membuat seseorang mampu melakukan tugasnya.
3. **Lawton & G. Rose (1994):** kompetensi merupakan kemampuan untuk menjalankan serangkaian aktivitas pekerjaan (keahlian, pengetahuan, pemahaman, dan lain-lain).

Kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. **Kompetensi teknis:** bersifat keterampilan dan kemampuan khusus yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.
2. **Kompetensi manajerial:** dalam hal perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.
3. **Kompetensi sosial:** kemampuan dalam berinteraksi dengan pihak lain.
4. **Kompetensi strategik:** kemampuan untuk melihat jauh ke depan, sehingga dapat merumuskan kebijakan yang bersifat strategik.
5. **Kompetensi etika:** melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan pertimbangan etika dan moral.

Pemimpin dalam pembangunan dan era globalisasi seperti saat ini dituntut untuk senantiasa memiliki tingkat kepekaan tinggi yang mampu menciptakan pembaharuan dalam segala aspek kehidupan organisasi. Pemimpin dituntut untuk mampu memberdayakan segala *resources*/kekuatan yang dimiliki oleh organisasi secara benar dan tepat sesuai dengan gelombang perubahan ataupun tantangan masa depan yang mempengaruhi kehidupan organisasi. Stephen R Covey dalam *Principle Centered Leadership* (1992) menggambarkan kondisi organisasi-organisasi pemerintahan secara umum memiliki masalah-masalah antara lain:

- Ketiadaan kebersamaan Nilai dan Visi (*No Shared Vision*);
- Tidak adanya kerangka dan alur strategi (*No Strategic Path*);
- Lemahnya keterpaduan (*Poor Alignment*), antara Visi dan Sistem;
- Gaya manajemen yang tidak pas (*Wrong Style*) dengan Visi;

- Lemahnya Kompetensi (*Wrong Competent*);
- Krisis Kepercayaan (*Low Trust*); dan
- Integritas yang lemah (*No integrity*).

Menurut Stoner ada 8 (delapan) macam tugas pokok yang harus dikerjakan oleh setiap manajer, yaitu:

1. *Managers work with and through other people;*

Dalam kehidupan organisasi para manajer bekerjasama dengan manajer yang lain untuk menyusun suatu rencana maupun merencanakan mencapai tujuan organisasi tersebut.

2. *Managers are responsible and accountable;*

Manajer bertanggungjawab atas tugas-tugas serta berkewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut dengan berhasil. Manajer mempunyai tanggungjawab terhadap apa yang dilakukan bawahannya. Keberhasilan atau kegagalan bawahan dalam melaksanakan tugasnya adalah suatu refleksi langsung keberhasilan atau kegagalan manajer.

3. *Managers balance competing goals and set priority;*

Sumber-sumber yang ada dalam suatu organisasi selalu terbatas, maka masing-masing manajer berusaha menyesuaikan antara macam-macam tujuan dan kebutuhan-kebutuhan yang harus dilaksanakan. Oleh sebab itu manajer harus mampu mengatur tugas-tugasnya melalui urutan prioritas, dan yang paling penting semua itu harus dilakukan dengan benar, sedang pekerjaan yang kurang penting dapat ditunda.

4. *Managers must think analytically and conceptually;*

Untuk menjadi seorang manajer yang konseptual harus mampu memandang atau menempatkan seluruh pekerjaan ke dalam suatu abstraksi dan mengkait-kaitkan pekerjaan itu satu sama lain.

5. *Managers are mediators;*

Dalam kehidupan organisasi adakalanya terjadi perselisihan pendapat baik perseorangan, antar kelompok maupun antar organisasi. Akibat perselisihan tersebut dapat membawa dampak terhadap semangat dan produktivitas kerja, bahkan dapat menyebabkan pula hilangnya kepercayaan bagi para anggota dalam organisasi. Dalam situasi konflik demikian, maka manajer harus turun tangan sebagai penengah.

6. *Managers are politicians;*

Sebagai politisi, seorang manajer harus mampu bertindak persuasi dan kompromi demi pengembangan tujuan organisasi dan perlu adanya penyebaran jaringan kerja yang lebih luas dengan manajer lain.

7. *Managers are diplomats;*

Dalam peranannya sebagai seorang diplomat, manajer adalah wakil resmi pada berbagai macam tingkat pertemuan. Demikian pula dalam hubungan kerjasama dengan organisasi di luarnya.

8. *Managers make difficult decisions;*

Tidak ada organisasi yang berjalan mulus tanpa tantangan sepanjang waktu, banyak macam jenis tantangan yang terjadi seperti: kesulitan dana, masalah sumberdaya manusia, dan

berbagai masalah yang berkaitan dengan kebijakan organisasi.

Kepemimpinan:

Merupakan "perilaku individu ketika dia mengarahkan kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan bersama kelompok tersebut" (*Hemphill & Coons, 1957*). Merupakan "pengaruh antar person, dilakukan dalam suatu situasi, dan diarahkan melalui proses komunikasi, untuk pencapaian suatu tujuan atau lebih" (*Tannenbaum, Weshler & Massarik, 1961*).

Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan, yaitu bahwa penyebab seseorang diterima sebagai pemimpin, apabila ada kemauan orang lain untuk mengikutinya.

Tiga komponen utama kepemimpinan, yaitu:

1. Sosok pribadi, yang bertumpu pada pola pikir, sikap, atau disebut pula paradigma dan komitmen;
2. Perilaku, yang tercermin pada proses interaksi, dalam arti sampai sejauh mana pemimpin melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan;
3. Situasi, di mana lingkungan (*environment*) kerja yang sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan.

B. Komitmen Kepemimpinan

Demi terwujudnya nilai hakiki dari suatu budaya tertentu dalam organisasi memerlukan adanya komitmen dari pemimpin. Dengan adanya komitmen dari para pemimpin tingkat kepekaan

yang tinggi akan mampu menciptakan pembaharuan dalam segala aspek kehidupan organisasinya. Pemimpin tidak hanya dituntut melaksanakan segala sesuatu secara efektif dan efisien, dengan standar baku yang statis, melainkan yang lebih utama, adalah sebagaimana mengusahakan segala sesuatu yang dilakukan oleh organisasi adalah benar dan tepat, sesuai dengan gelombang maupun tantangan masa depan yang menghadang dan mempengaruhi kehidupan organisasi.

Ada "sepuluh komitmen kepemimpinan" yang diharapkan dari setiap pemimpin, yaitu:

1. Mencari Peluang yang menantang

Pandangan ini berarti seorang pemimpin diharapkan senantiasa berusaha agar "status quo" atau "kemampuan yang statis" tidak perlu dipertahankan, sebaliknya segera harus dirubah demi penyesuaian dengan gelombang perubahan yang terjadi.

Demi terwujudnya komitmen tersebut dalam kehidupan organisasi, antara lain perlu:

- a. Memperlakukan setiap penugasan kerja (*assignment*) sebagai satu "petualangan" yang menggairahkan dan penuh dengan harapan untuk dapat menemukan rahasia atau misteri baru sukses masa depan.
- b. Secara aktif memiliki kepedulian dan mempertanyakan arti setiap kondisi "*status quo*" atau "*kemampuan yang statis*" dan secara sungguh-sungguh selalu mencari strategi maupun cara yang tepat untuk merubah keadaan

sehingga dapat merencanakan perubahan atau peluang baru.

2. Berani mencoba dan bersedia tanggung resiko

Komitmen ini mempunyai maksud sama dengan memiliki tekad yang kuat dan keikhlasan yang dalam untuk berusaha belajar dari keberhasilan dan kegagalan, meskipun terpaksa harus membayar pengalaman dengan harga mahal dan konsekuensi yang besar.

Pemimpin dalam konsep ini, memandang betapa penting keberanian untuk bersedia "tanggung resiko" sebagai akibat dari usaha untuk lebih maju. Bahkan banyak yang meyakini bahwa menjadi pemimpin adalah hidup dalam alam kehidupan yang penuh resiko. Sehingga pemimpin wajib untuk berusaha mengembangkan tata nilai dan budaya kerja yang penuh dengan kesetiaan bagi semua anggota-anggotanya untuk berani mencoba dan tanggung resiko.

Nilai-nilai yang terkandung dalam konsep ini:

- a. Menciptakan mekanisme guna menampung ide-ide inovatif;
- b. Mulai melakukan percobaan dalam skala kecil;
- c. Membentuk kelompok kerja inovatif;
- d. Menghargai setiap pekerjaan;
- e. Menganalisis hasil-hasil percobaan-percobaan;
- f. Membina mental berani mencoba.

3. Pemimpin Masa Depan

Setiap pemimpin menampilkan pribadi yang memancarkan suatu visi atau pandangan ke depan tentang gambaran wujud masa depan dengan kuat. Tugas pemimpin yang utama adalah menciptakan visi yang jelas demi peningkatan kehidupan masa depan organisasi dan manusia dalam organisasinya. Beberapa praktek nyata yang dapat dilakukan dalam mengembangkan komitmen ini ada beberapa prinsip yang perlu:

- a. Mawas diri (mengenal diri secara benar);
- b. Menciptakan masa depan yang diharapkan;
- c. Merancang apa yang belum pernah dipikirkan orang lain;
- d. Melatih intuisi dan ketajaman rasa;
- e. Selalu berorientasi kedepan.

4. Membina Kesamaan Visi

Berarti mengkomunikasikan visinya kepada semua pihak yang terkait dengan upaya mewujudkan visinya. Upaya penyamaan visi oleh pemimpin merupakan keterampilan untuk memperhatikan adanya nilai-nilai, permintaan, harapan dan mimpi yang ada maupun berkembang diantara organisasi. Sehingga visi pemimpin juga merupakan visi bersama dari seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya (*shared vision*).

5. Menggalang Kerjasama

Menggalang kerjasama untuk bekerja dalam satu kata dan semangat kebersamaan adalah tugas dari seorang pemimpin.

Membina kerjasama adalah meningkatkan keterpaduan potensi organisasi selalu penyamaan tujuan dan membina saling percaya diantara anggota organisasi melalui penyamaan tujuan dan membina saling percaya diantara anggota organisasi.

Beberapa hal yang perlu dalam menggalang kerjasama, adalah:

- a. Menciptakan kebersamaan;
- b. Menciptakan peluang interaksi;
- c. menciptakan keterbukaan;
- d. Tidak terpaku kepada kegagalan lama;
- e. Melibatkan pihak lain dalam setiap proses;
- f. Mengembangkan suasana saling percaya.

6. Memperkuat Mitra Kerja

Pemimpin berkewajiban untuk membagi atau memberikan kekuasaan dan informasi yang dimilikinya agar semua pihak yang terlibat dalam proses pembaharuan mempunyai kekuatan atau sumber dari gerak pembaharuan yang sama.

Beberapa upaya yang dapat dikembangkan, antara lain:

- a. Mengenal setia mitra kerja;
- b. Mengembangkan kemampuan hubungan antar pribadi;
- c. Melayani pihak lain lebih tulus;
- d. Mengembangkan keleluasaan pihak lain untuk bertanggungjawab;
- e. Mengembangkan keterbukaan informasi bagi semua;
- f. Membina kemitraan dengan memberikan dukungan.

7. Menunjukkan Keteladanan

Berarti seorang pemimpin mempunyai kewajiban untuk membuat orang lain dapat berbuat dengan menjadi contoh atau jalan awal bagi pertumbuhan selanjutnya. Menyamakan dasar-dasar filosofi dan memahami nilai-nilai utama **yang diterima** oleh individu dan kelompok adalah langkah yang **strategis**.

Beberapa kemungkinan dapat dilakukan:

- a. Jangan melewatkan setiap peluang yang ada;
- b. Menciptakan lebih banyak peluang untuk penyebaran visi dan jiwa pembaharuan;
- c. Memelihara citra sebagai pemimpin yang konsisten dalam merealisasikan visinya.
- d. Menjadikan setiap peluang sebagai kesempatan belajar.

8. Merencanakan Keberhasilan Bertahap

Disamping pemimpin mempunyai rencana besar dalam mewujudkan visinya, pemimpin berkewajiban pula untuk membuat rencana secara bertahap sesuai dengan peluang dan kemampuan yang mungkin dilakukan dalam setiap laju perkembangan.

Jadi dasarnya pemimpin harus mampu menciptakan keberhasilan-keberhasilan kecil secara bertahap dan berkesinambungan dengan membina komitmen yang mendalam dari semua pihak terkait.

Beberapa hal yang dapat dilakukan:

- a. Membuat rencana dengan cermat;
- b. Menciptakan model-model pembaharuan;
- c. Menyelesaikan setiap tahapan pembaharuan dengan tuntas;
- d. Memanfaatkan proses penerimaan inovasi dengan wajar;
- e. Berikan kesempatan untuk bebas memilih.

9. Menghargai Setiap Peran Individu

Pemimpin harus mampu menghargai setiap peran yang telah dimainkan oleh semua pihak dengan ikut andil dalam menciptakan keberhasilan. Dalam menghargai setiap peran individu.

10. Memimpin yang mencintai Rakyat (*Empaty*)

Pemimpin hendaknya mempunyai perasaan yang menyatu dengan rakyat yang dipimpinnya. Dengan demikian maka kepedihan yang dialami rakyat juga dirasakan oleh yang memimpin.

C. Kepemimpinan Visioner, Kolaboratif dan Arif Bijaksana

Disamping komitmen pemimpin dalam menghadapi keragaman budaya, agar pemimpin mampu mengelola organisasi dalam keragaman budaya, maka diperlukan perilaku kepemimpinan (*behavior*) yang antara lain:

1. Kepemimpinan visioner adalah seseorang pemimpin yang mampu melakukan peran sebagai:

a. *Direction Setter*

Pemimpin memilih dan menyampaikan arahan target organisasi dalam menghadapi lingkungan eksternal masa depan.

b. *Change Agent*.

Pemimpin bertanggungjawab sebagai katalisator perubahan lingkungan internal (SDM, serta sarana fasilitasnya), dalam usaha mewujudkan visi masa depan.

c. *Spokes Person*

Pemimpin adalah penasihat/pendukung sekaligus negosiator organisasi serta visinya dalam menghadapi pihak luar.

d. *Coach*

Pemimpin sebagai *team builder* dan sebagai "Panutan" di dalam organisasinya peran di dalam mewujudkan visi (**Burt Nanus, Visioner Leadership**).

2. Kepemimpinan Kolaboratif

Ada tiga pola perilaku kepemimpinan yang kolaboratif, yaitu:

a. Perilaku yang dikendalikan otak, ciri-cirinya antara lain:

Memastikan keharmonisan diantara semua unsur organisasi, dengan fokus pada proses dan integritas internalnya;

Memfokuskan energi karyawan pada prestasi, baik secara ekonomi organisasi, maupun produksi, hubungan kerja dan kepuasan pelanggan.

- b. Perilaku yang dikendalikan perasaan, ciri-cirinya antara lain:
Menunjukkan penghargaan bagi karyawan, memberikan penghargaan diserahkan demi martabat dari penghargaan setiap individu.

Memberikan inspirasi kepada karyawan agar memperoleh pemahaman tujuan bersama, dengan kontinyu membangun nilai-nilai dan hak milik dari visi bersama, misi arah strategik.

Menciptakan rasa bermasyarakat dan dukungan bersama.

Menciptakan lingkungan kerja yang peduli, dimana anggota dan tim saling menjaga.

- c. Perilaku yang dikendalikan jiwa atau semangat, ciri-cirinya antara lain:

Pemimpin diharapkan menghormati dan meningkatkan rasa harga diri serta martabat setiap individu.

Membangun lingkungan kepercayaan, di mana orang dapat menerima atau mendapat kepercayaan dari hubungan kerjasamanya.

Dengan ciri-ciri pokok diatas, maka peran seorang pemimpin yang kolaboratif adalah:

- 1) Sebagai sponsor;
- 2) Sebagai fasilitator;
- 3) Sebagai pelatih;
- 4) Sebagai agen perubahan;
- 5) Sebagai penyembuh (*the leader as a healer*);

- 6) Sebagai anggota;
- 7) Sebagai manajer dan administrator;
- 8) Sebagai pengayom yang melindungi anak buahnya.

3. Perilaku Arif Bijaksana (*Wise*)

Arif, berarti:

- Bijaksana;
- Cerdik pandai;
- Berilmu.

Bijaksana, berarti:

selalu menggunakan akal budi.

Akal: daya pikir untuk memahami benar atau salah. Budi: alat batin yang merupakan panduan akal dan perasaan untuk menimbang baik dan buruk.

Arif bijaksana, berarti: "kemampuan mengetahui yang benar dan salah, baik dan buruk serta kesanggupan untuk melaksanakannya secara konsisten dan koherensi antara pernyataan dan perubahan".

Dalam bukunya yang berjudul *Managing With Wisdom*, Jach A. Grassman, 1996 menjelaskan arti pemimpin arif bijaksana (*Wise Manager*) sebagai berikut:

- a. Orang yang sopan dan terhormat, yang menjadikan kehidupan produktif.
- b. Orang yang memiliki ciri-ciri khusus:

- 1) secara konsisten dalam mencapai tujuan, selalu menggunakan akal sehat (*common sense*);
- 2) kecerdasan dijiwai oleh pertimbangan-pertimbangan yang bagus (*good judgment*);
- 3) menyatakan dan mengerjakan hal-hal yang benar, dalam cara, waktu, tempat yang benar;
- 4) mempunyai perasaan yang berpengaruh secara cepat dalam ketepatan mempergunakan intelektual, pengetahuan, pengalaman untuk mencapai tujuan;
- 5) mempunyai pikiran yang mampu membuat orang lain tergerak karena keinginannya ke arah "*common course*";
- 6) Unggul sebagai pemecah permasalahan (*problem solver*);
- 7) Unggul sebagai guru (*teacher*); dan
- 8) Unggul sebagai penjual idea (*ideas sellers*).

D. Kepemimpinan Pancasila

Adalah tidak jujur, apabila dalam mempelajari kepemimpinan pemerintahan (birokrasi) semata-mata bersumber pada paradigma kepemimpinan hasil pengkajian dan pengembangan yang dihasilkan oleh pakar dari dunia Barat, tanpa mengabaikan dan memperhatikan nilai nilai kepemimpinan bangsa. Yang justru digali dan berakar pada nilai-nilai moral, spiritual, etika, budaya, sosial dan semangat yang diwariskan oleh nenek moyang, yang telah tertanam di dalam kepemimpinan Pancasila.

Bertitik tolak pada pengertian dan makna pola pikir yang telah diuraikan di atas, paradigma kepemimpinan Pancasila sesungguhnya bertumpu pada:

1. Ciri berpikir modern tercermin pada tiga hal pokok:

a. *Berorientasi jauh kedepan (Visi)*

Arus (gelombang) perubahan global, menuntut kepemimpinan Pancasila selalu berorientasi kemasa depan, pemimpin yang memiliki visi (*visionary leadership*), artinya:

- 1) Mampu mengantisipasi perubahan yang akan terjadi dan mengendalikan secara terus-menerus;
- 2) Bersikap terbuka, fleksibel dalam menghadapi berbagai perubahan di lingkungan kerjanya;
- 3) Mampu menjawab perubahan dengan segala macam tantangan yang terjadi, diperkirakan akan terjadi secara baik dan akurat.

b. *Berorientasi pola pikir ilmiah*

Kepemimpinan Pancasila sebagai proses yang melibatkan antara pemimpin dengan mereka yang dipimpin, akan selalu menggunakan konsep, teori yang jelas serta keterkaitan dengan disiplin ilmu yang telah dikembangkan melalui analisis eksperimental.

Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan mendorong kepemimpinan Pancasila berorientasi kearah

terciptanya kepuasan masyarakat (*social satisfaction*) dan kepuasan organisasi yang dipimpin.

Untuk itu maka kepemimpinan Pancasila harus mampu mengendalikan proses manajemen, pembinaan dan pengembangan segala kekuatan organisasi yang ada, *strategic planning*, dan analisis informasi secara tepat, dalam masyarakat yang mempunyai keanekaragaman budaya.

c. Berpegang pada **prinsip efisiensi dan efektivitas**, kepemimpinan Pancasila selalu memandang bahwa keberhasilan organisasi dapat diukur dari kriteria:

- 1) Efisiensi, yaitu taraf keberhasilan organisasi dengan menggunakan atau memanfaatkan segala sumber atau energi yang ada dalam organisasi secara minimal, dan hasil maksimal.
- 2) Efektivitas, yaitu taraf tercapainya tujuan organisasi, yaitu kepuasan, masyarakat sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan secara prosedur dan peraturan yang berlaku.

2. Pola pikir kepemimpinan Pancasila yang berciri modern, dijiwai oleh empat azas, yaitu:

a. Azas kebersamaan atau azas Integralistik

Azas ini dijiwai pidato Prof. Dr. Soepomo di depan sidang BPUPKI pada tanggal 31 Maret 1945, yang intinya adalah:

- 1) Negara adalah suatu susunan masyarakat yang integral;
- 2) Segala golongan, segala anggotanya berhubungan erat satu sama lain, dan merupakan persatuan masyarakat yang organis;
- 3) Yang terpenting dalam negara yang berdasarkan aliran pikiran integral ialah penghidupan bangsa seluruhnya;
- 4) Negara tidak memihak kepada sesuatu golongan. Negara tidak menganggap kepentingan sekarang sebagai pusat, akan tetapi negara menjamin keseluruhan hidup bangsa seluruhnya sebagai persatuan yang tidak dapat dipisahkan;
- 5) Pengertian negara yang integralistik ialah sebagai bangsa yang teratur, sebagai persatuan rakyat yang tersusun maka pola dasarnya tidak akan ada dualisme.

Atas dasar jiwa semangat yang terkandung di dalam pidato **Prof. Dr. Soepomo** tersebut, maka azas integralistik yang dimaksud dalam kepemimpinan Pancasila, tidak lain ialah:

- 1) Bahwa pemimpin tidak terpisah dari yang dipimpin;
- 2) Antara pemimpin dengan yang dipimpin merupakan kesatuan organis;
- 3) Antara pemimpin dan yang dipimpin saling pengaruh mempengaruhi;
- 4) Antara pemimpin dan yang dipimpin bukan unsur yang saling bertentangan, sehingga tidak perlu terjadi

dualisme antara pemimpin dan yang dipimpin;

- 5) Masing-masing unsur yang terkait dalam kegiatan mempunyai tempat dan kewajiban hidup (dharma) sendiri-sendiri dan merupakan satu kesatuan organisasi;
- 6) Pemimpin tidak memihak kepada suatu golongan yang paling kuat, tetapi juga tidak menganggap kepentingan seseorang sebagai pusat;
- 7) Bahwa eksistensi pemimpin sangat tergantung pada yang dipimpinnya.

b. Azas Kekeluargaan dan Gotong Royong

Azas ini tidak dapat dipisahkan dengan jiwa dan semangat pidato Bung Karno di depan BPUKI pada tanggal 1 Juni 1945, yang intinya antara lain:

- 1) Gotong royong adalah faham yang dinamis, lebih dinamis dari pada kekeluargaan;
- 2) Kekeluargaan adalah satu faham yang statis, sedang gotong royong menggambarkan satu usaha, satu amal, satu pekerjaan, satu karya, satu jiwa;
- 3) Gotong royong adalah membanting tulang bersama, pemerasan keringat bersama, perjuangan bantu membantu bersama;
- 4) Amal semua buat kepentingan semua;
- 5) *Holopis kuntul baris* buat kepentingan bersama.

Azas ini menggambarkan tata hubungan anggota masyarakat, dimana masing-masing tahu akan kedudukan

dan fungsinya dalam mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan bersama.

Tata hubungan mempunyai ciri-ciri:

- 1) Dilandasi oleh rasa cinta kasih dan pengorbanan;
- 2) Titik tumpuan bukan menonjolkan kepentingan pribadi, melainkan keselamatan dan kebahagiaan di seluruh anggota;
- 3) Manifestasi tata hubungan ini berbentuk tolong menolong, bantu membantu;
- 4) Masing-masing individu diakui sebagai pribadi yang penuh dalam kedudukannya sebagai anggota masyarakat;
- 5) Mereka bersatu jiwa, dalam pemecahan masalah dilakukan secara musyawarah dan semangat gotong royong.

Dengan demikian kepemimpinan Pancasila yang berazaskan kekeluargaan dan gotong royong, dilandasi ciri-ciri:

- 1) Tumbuhnya kerjasama yang akrab;
- 2) Kesejahteraan dan kebahagiaan bersama merupakan titik tumpu;
- 3) Berlandaskan kasih sayang dan pengorbanan;
- 4) Dalam sesama yang demikian akan lahir sikap rela, ikhlas untuk berkorban.

c. *Azas Persatuan dan Kesatuan dalam Kebhinekaan*

Azas ini dijiwai oleh kenyataan, bahwa negara dan bangsa Indonesia terdiri dari ribuan pulau besar dan kecil, lebih dari tiga belas ribu pulau, lebih dari tiga ratus suku bangsa yang masing-masing memiliki bahasa dan adat istiadat sendiri-sendiri.

Azas ini perwujudannya dalam kepemimpinan Pancasila tercantum pada:

- 1) Menghindari pemaksaan yang berakibat tereliminasi pribadi maupun golongan;
- 2) Mendorong lahirnya keberanian, berpartisipasi masing-masing individu.

d. *Azas selaras, serasi dan kesinambungan*

Azas ini berorientasi kepada prinsip:

- 1) Sikap tidak menang sendiri, adu kekuatan, atau tumbuhnya kontradiksi, konflik, dan pertimbangan;
- 2) Adanya perbedaan dan keanekaragaman adalah pencerminan kodrat alam, dimana masing-masing memiliki tempat, kedudukan dan kewajiban serta fungsinya sendiri-sendiri.

Dalam Kepemimpinan Pancasila azas ini tampak pada:

- 1) Hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin dan antara mereka yang dipimpin harus berjalan dalam suasana yang menimbulkan kesejukan hati dan ketenteraman hati.
- 2) Tidak terjadi suasana yang berat sebelah yang dapat

menimbulkan ketegangan suasana yang ricuh atau kacau.

3. **Komitmen**

Komitmen merupakan sikap batin, janji seorang pemimpin untuk mewujudkan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin ke dalam perilaku dalam mencapai tujuan dengan nilai-nilai hakiki organisasi.

Seperti dijelaskan sebelumnya pemimpin dalam alam pembaharuan tidak hanya dituntut untuk melaksanakan tugasnya secara efisien dan efektif dengan norma norma yang telah ditetapkan, tetapi yang lebih utama, bagaimana mengusahakan secara sadar agar segala sesuatu yang dilakukan oleh organisasi adalah sesuatu yang benar dan tepat sesuai dengan gelombang pembaharuan maupun tantangan masa depan yang mempengaruhi organisasi.

Komitmen sebagai sikap batin, suatu janji yang sangat dipengaruhi nilai-nilai hakiki organisasi, dalam kepemimpinan Pancasila dirumuskan kedalam tiga buah frasma mutiara: "*Rumangsa Handarbeni, Melu hangrungkebi dan Mulat Sarira Hangrasa Wani*".

Rumangsa Handarbeni

Secara harfiah berarti, ikut merasakan sebagai miliknya. Dalam arti simbolis kata-kata tersebut bermakna terhadap tugas, tanggung jawabnya seorang pemimpin harus

menyadari bahwa tugas-tugas tersebut harus dirasakan disadari sebagai miliknya. Apabila segala sesuatu atau tugas tersebut diterima dan dianggap sebagai miliknya, diharapkan dapat mendorong "melaksanakan tugas tersebut" secara bertanggung jawab, tidak setengah hati.

Melu Hangrungkebi

Melu, berarti ikut, sedang Hangrungkebi, berarti melindungi, siap berkorban untuk membela. Secara harfiah, siap berkorban untuk membela, melindungi atau mengamankan. Secara simbolis menggambarkan, menjadi seorang pemimpin harus selalau siap untuk berkorban dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya dengan segala tantangan dan resikonya.

Mulat Sarira Hangrasa Wani

Mulat, berarti melihat diri sendiri (*self correction*), Sarira, badan, tubuh. Angrasa, berarti merasa, sedang Wani, artinya adalah berani. Untuk memahami arti kata-kata tersebut, harus dibaca dari belakang, yaitu: berani merasa, melihat diri sendiri. Makna yang terkandung di dalam kata-kata tersebut, seorang pemimpin harus bersedia secara terbuka untuk melihat kesalahan yang terjadi di dalam dirinya.

Trilogi Kepemimpinan

Dalam ajaran kepemimpinan Pancasila, terdapat apa yang disebut TRILOGI KEPEMIMPINAN, yaitu "***Ing Ngarso Sung Tulado, Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri***

Handayani".

Ketiganya merupakan ciri spesifik Kepemimpinan Pancasila, yang membedakan secara khusus dengan ciri-ciri kepemimpinan di negara dan bangsa manapun. Masing-masing mengandung makna simbolis sebagai produk kebesaran jiwa nenek moyang para pendahulu.

1. Ing Ngarso Sung Tulada

Arti kata Ing: di; Ngarasa berarti depan: Sung dari kata asung yang berarti memberi; dan Tulada, berarti teladan.

Penampilan seorang pimpinan yang demikian:

- berani menghadapi rintangan dan bekerja dalam merintis segala macam usaha;
- dengan tabah dan keberanian sanggup bekerja yang paling berat;
- menegakkan disiplin diri sendiri maupun para bawahan;
- memberi suri tauladan;
- mengabdikan diri kepada kepentingan umum dan segenap anggota organisasi;
- bijaksana dalam memberikan petunjuk, nasehat dan pertimbangan-pertimbangan;
- berani menjadi ujung tombak bagi setiap usaha dan perjuangan;
- sebagai seorang yang harus berdiri paling depan, pemimpin yang demikian memiliki sikap-sikap teguh, tanggap, dan tangguh.

2. Ing Madya Mangun Karsa

Ing, berarti di; Madya artinya tengah; Mangun berarti membangkitkan; dan karsa adalah kehendak. Penampilan seseorang pemimpin yang demikian, adalah:

- Mau terjun ditengah-tengah anak buah; - Merasa senasib dan sepenanggungan;
- Sanggup menggugah dan membangkitkan gairah kerja, semangat juang dan etos kerja yang tinggi karena berada di tengah-tengah anak buah pemimpin selalu tanggap dan berpikir dan bertindak cepat dan tepat sesuai dengan tuntutan, kondisi dan situasi;
- Memiliki ketajaman perasaan;
- Menghayati kesulitan anak buah;
- Bisa bersifat sabar, berlebar dari untuk menerima kelemahan dan kekurangan anak buah tanpa kecewa dan mengeluh.

3. Tut Wuri Handayani

Kata tut, berasal dari kata atut, yang berarti ikut; wuri artinya belakang dan handayani berarti memberdaya, kekuatan. Pemimpin yang demikian, mempunyai peranan memberi daya kekuatan dan daya dukung untuk memperkuat sikap langkah dan tindakan di bawahnya.

Penampilannya:

- Selalu memberikan dorongan dan kebebasan agar bawahan mau berprakarsa, berinisiatif dan memiliki kepercayaan diri untuk berkarya, dan tidak selalu bergantung kepada perintah atasan (kreatif);

- Selalu mengikuti kegiatan pengikutnya dengan cermat dan teliti, waspada, dan tepat waktunya, koreksi dan pengarahan apabila terjadi kesalahan dan penyimpangan, cermat dan teliti, waspada, dan tepat waktunya, koreksi dan pengarahan apabila terjadi kesalahan dan penyimpangan;
- Selalu memberikan nasihat, koreksi dan petunjuk atas dasar rasa sayang dan rasa tanggung jawab yang besar akan keberhasilan usaha yang dilakukan bersama.

E. Latihan

1. Tujuan latihan secara umum untuk mengetahui seberapa jauh pemahaman para peserta tentang materi yang disajikan widyaiswara dan prakteknya dalam kehidupan nyata tentang kepemimpinan dalam keragaman budaya. Untuk melaksanakan latihan ini menggunakan *Moderation Technique*, yaitu salah satu alat yang dipersiapkan/didesain agar supaya penyelenggaraan diskusi dapat terarah secara efektif dengan lebih mengutamakan komunikasi antar peserta pelatihan.
2. Komponen dalam *Moderation Technique*:
 - a. Pembelajaran melalui proses pengumpulan pendapat atau pengalaman tentang masalah tertentu dalam suatu kelompok;
 - b. Pengumpulan pengalaman tersebut dituangkan dalam pernyataan atau visualisasi dari ide, pendapat, atau masalah tertentu;
 - c. Presentasi dari hasil kesepakatan bersama dalam Tim atau

- kelompok;
- d. Pemecahan masalah sesuai dengan topik yang dibahas.
3. Metode
- Metode yang sangat menonjol digunakan dalam *moderation technique* adalah *brainstorming*, bekerja dalam kelompok dan presentasi dari hasil kesepakatan.
4. Aturan main dalam *Moderation Technique*:
- Partisipatif dari seluruh peserta;
 - Keputusan diambil secara demokratis, sehingga keputusan kelompok merupakan hal yang utama;
 - Tidak ada pendapat yang salah;
 - Setiap orang/anggota kelompok bertanggung jawab atas apa yang dilakukan atau hal-hal yang tidak dilakukan;
 - Hal-hal yang bersifat sensitif dalam pembicaraan hanya berlaku di ruangan diskusi.
5. Prosedur
- Peserta pelatihan dibagi menjadi empat kelompok dengan membahas judul topik masing-masing seperti berikut:
- Masalah Keragaman dalam Masyarakat Indonesia;
 - Masalah Kekuatan dan Kelemahan dalam Keragaman;
 - Masalah Kepemimpinan dalam Keragaman Budaya;
 - Masalah Kompetensi Kepemimpinan dalam Keragaman Budaya.

Diskusi Kelompok

Setelah kelompok terbentuk, selanjutnya dilakukan diskusi kelompok, dengan dengan topik masing-masing sebagaimana di atas.

Hasil diskusi dituangkan dalam boks contoh berikut:

Topik:

☞ Masalah Keragaman dalam Masyarakat Indonesia

1. Deskripsi Masalah	2. Kemungkinan Pemecahan
3. Kemungkinan Hambatan	4. Komentar (<i>Audience</i>)

Penjelasan: (harus dikerjakan sesuai dengan urutan setiap kotak yang ada)

- Deskripsi Masalah, yaitu pernyataan singkat dari berbagai masalah yang dibahas sesuai dengan topik yang akan dipecahkan;
 - Kemungkinan Pemecahan, yaitu pernyataan yang mengungkapkan pemecahan masalah berdasarkan diskripsi masalah yang dibuat;
 - Kemungkinan Hambatan, yaitu hal-hal yang kemungkinannya muncul apabila permasalahan itu diselesaikan. Ini untuk memberikan gambaran kepada peserta untuk dijadikan pertimbangan yang dapat dikalkulasikan atau diperhitungkan;
 - Komentar Pleno, yaitu kolom yang disediakan bagi adanya usul atau masukan dari peserta pada saat hasil ini dipresentasikan;
 - Pleno
- Setelah seluruh kelompok selesai diskusi, selanjutnya adalah menyajikannya dihadapan peserta lengkap. Dalam diskusi ini terjadi tanya jawab, klarifikasi dan

mengusulkan sesuatu atau memberikan saran-saran kepada kelompok penyaji. Hasil saran atau masukan ditulis dalam kotak pleno atau *audience* sebagaimana disebutkan di atas;

6. Setiap kelompok hendaknya ada ketua dan sekretaris yang memfasilitasi jalannya diskusi kelompok dan menunjuk penyaji untuk presentasi. Sekretaris mencatat kesepakatan dan usulan atau masukan dari *floor* saat penyajian. Setelah seluruh kelompok selesai penyajian, maka selanjutnya adalah menentukan atau membuat rencana ke depan untuk menyelesaikan masalah. Hal ini sering disebut juga sebagai *action plan*. Daftar kegiatan ini secara tegas memuat pernyataan *who does what*, dengan siapa, dipertanggungjawabkan/dilaporkan kepada siapa, serta memuat *time frame*-nya dalam arti kapan dimulai dan berakhir kegiatan dimaksud. Namun dalam latihan ini tidak perlu membuat *action plan*, mengingat waktu yang tidak memungkinkan.

Aturan penyajian (pleno) hasil diskusi kelompok:

1. Kelompok 1, dibahas kelompok 2 dan difasilitasi salah seorang anggota kelompok 3;
2. Kelompok 2, dibahas kelompok 3 dan difasilitasi salah seorang anggota kelompok 4;
3. Kelompok 3, dibahas kelompok 4 dan difasilitasi salah seorang anggota kelompok 1;
4. Kelompok 4, dibahas kelompok 1 dan difasilitasi salah seorang anggota kelompok 2.

F. Rangkuman

Suatu tantangan (*challenge*), dan sekaligus sebagai satu fenomena yang perlu dikaji lebih jauh, adalah pokok-pokok pikiran yang menyangkut nilai-nilai dari kepemimpinan Pancasila, seperti:

a. Paradigma dan pola pikir

- Bersifat moderen: visi, pola pikir ilmiah, prinsip efisiensi dan efektifitas;
- Bertumpu pada azas: kebersamaan atau integralistik, kekeluargaan dan gotong royong persatuan dan kesatuan dalam kebhinekaan, dan azas selaras, serasi dan kesinambungan.

b. Komitmen atau rasa tanggung jawab

- remangsa handarbeni (*sense of belonging*);
- melu hangrungkebi (*sense of participation*);
- mulat sarira hangrasa wani (*self correction*).

c. Trilogi kepemimpinan

- ing ngarsa sung tulada;
- ing madya mangun karsa; dan
- tut wuri handayani.

BAB VI PENUTUP

A. Simpulan

Sebagai satu rangkuman esensial dari keseluruhan uraian kepemimpinan dalam keragaman budaya hakekatnya menyangkut 4 (empat) masalah pokok, yaitu kepemimpinan dalam keragaman budaya; paradigma; komitmen; dan terakhir adalah satu pemikiran tentang kepemimpinan Pancasila.

1. Untuk mewujudkan profil Kepemimpinan Dalam Keragaman Budaya, diperlukan kemauan dan kemampuan para pemimpin untuk selalu mengadakan pembaharuan paradigma, komitmen, dan perilaku secara terus-menerus sesuai dengan tuntutan dan dinamika zaman.
2. Profil kepemimpinan yang dikehendaki adalah kepemimpinan yang memiliki pola pikir (paradigma), sikap (komitmen) dan perilaku yang menunjukkan sifat atau watak kreatif dan inovatif; mampu menciptakan kemitraan atau kolaborasi; melaksanakan jejaring kerja yang baik (*networking*); berorientasi atau mementingkan kepuasan pelanggan (*excellent public service*); bertindak dengan arif dan bijaksana (*wisdom*); dan kepemimpinan visioner.
3. Mengutamakan terpenuhinya kepuasan pelanggan (*customer's satisfaction*), dan tercapainya tujuan organisasi (*organization's satisfaction*), melalui kemampuan pemberdayaan (*empowering*) fungsi-fungsi manajemen,

segala kekuatan organisasi dan sumber daya manusia, perencanaan strategik, dan analisis informasi.

B. Tindak Lanjut

Berbekal pemahaman tentang kepemimpinan dalam keragaman budaya, peserta Diklat diharapkan dapat menerapkan pengetahuan tersebut guna peningkatan kinerja instansinya, pemahaman mengenai *system thinking* dan pengelolaan pola pikir dapat membantu peserta dalam penerapannya sebagai pemimpin dalam keragaman budaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bob, Wall dkk. (1999). *The Visionary Leader* (terjemahan). Batam Centre: Interaksara.
- Budi Wuriyanto, Arief. (2003). *Pendekatan Silang Budaya Sebagai Pencitraan Budaya Indonesia Melalui Pengajaran BIPA*. Malang: Lembaga Kebudayaan Universitas Muhammadiyah.
- Darmaputera, Eka. (2001). *Pergulatan Kehadiran Kristen di Indonesia*. Jakarta: PT. Gunung Mulia.
- Fuchs, Lawrence H. (1994). *Kaleidoskop Amerika* (terjemahan oleh Mochtar Kusumaatmadja). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Rosda Group.
- Inu Kencana Syofic dkk. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta.
- Kotter dan Heskett. (1992). *The American Heritage Dictionary*.
- Kuncaraningrat. (1974). *Kebudayaan Mentalitet dan Pembangunan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Lewis. Richard D. *Menjadi Manajer Era Global* (terjemahan). Jakarta.
- Mitchell. Charles. (2001) *Memahami Budaya Bisnis Internasional*. Jakarta: World Trade Press, PPM.
- _____. *Manajemen Multi Budaya* (terjemahan). Jakarta.
- Peter M. Senge. (1990). *The Fifth Discipline* (terjemahan). Jakarta.
- Poerwanto, Poedjo. *Visi dan Dinamika Perubahan*. Jakarta.
- _____. *Perubahan Pola Pikir Pimpinan Dalam Menyongsong Era Globalisasi*. Jakarta.
- _____. *Formula Dasar Kepemimpinan, Manajemen Terapan Dalam Dinamika Perubahan*. Jakarta.
- Suradinata, Ermaya. (1997). *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintahan: Pendekatan Budaya, Moral dan Etika*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tozuka, Takashi. (1996). *Multicultural Management* (terjemahan). Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Suratno, Siti Chamamah. (2000). *Agama dan Pluralitas Budaya Lokal*. UMS Surakarta.
- Schein, Edgar H. (1997). *Organizational Cultural And Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Wahyusumidjo. *Kiat Kepemimpinan Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta.
- Wahyu, MS. (2005). *Perubahan Sosial dan Pembangunan*. Jakarta: PT. Hecca Mitra Utama.

DAFTAR DOKUMEN

Undang-Undang Dasar 1945 (hasil amandemen ke 4).

Undang-undang No. 22 Tahun 1999 yang telah diubah dengan UU
No. 32/2004 tentang Pemerintah Daerah.

Inpres No.7 Tahun 2005 tentang RPJM.