

STRATEGI PEMIMPIN DALAM MEMBANGUN ORGANISASI MULTIKULTURAL

Achmad Supriyanto

Jurusan Administrasi Pendidikan
Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang
Jl. Semarang 5 Kota Malang Jawa Timur
E-mail:aspriess@gmail.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menemukan strategi pemimpin dalam membangun organisasi multikultural. Penelitian ini didasarkan pada kajian *literature*. *Literatures* yang relevan dianalisis untuk menemukan beberapa strategi pemimpin dalam membangun organisasi multicultural. Hasilnya menunjukkan bahwa pemimpin perlu memahaminya sekaligus menggunakan strategi untuk mewujudkan organisasi multicultural yang diharapkan. Pemimpin dapat membangun organisasi multicultural dengan strategi pendidikan, pembiasaan, dan keteladanan. Organisasi multikultural terbukti dapat menghilangkan prasangka, menurunkan tekanan rasial, meningkatkan prestasi anggota minoritas, dan mampu membangun organisasi seperti dalam suasana keluarga dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Kata kunci: strategi, pemimpin, organisasi, multikultural

Abstract: This study aims to identify strategies of leaders in building a multicultural organization. The study was based on the study of literatures. The relevant literatures analyzed to found some strategies of leader for building multicultural organizational. The results show that the leader needs to understand it all at once using a strategy to realize the expected multicultural organization. Leaders can build multicultural organization with educational strategies, habituation, and exemplary. The multicultural organization is proven to abolishing prejudice, racial pressure, improve the performance of minority members, and able to build an organization like the family atmosphere in achieving long-term goals.

Keywords: strategy, leadership, organization, multicultural

Setiap pemimpin organisasi berupaya untuk membangun organisasi melalui pencapaian visi, misi, tujuan, dan target yang sudah ditetapkan. Salah satu upaya yang strategis dan harus dilakukan pemimpin adalah memahmi multicultural Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh para anggotanya. Mereka tidak homogen lagi karena organisasi saat ini sudah terbuka, datang dari berbagai daerah, memiliki ras, etnik, agama, dan budaya yang beragam. Pemimpin yang berhasil dalam membangun organisasi hendaknya memperlakukan mereka secara adil dalam menjalankan setiap aktivitas sehari-hari.

Hal lain yang harus dipahami seorang pemimpin adalah setiap manusia sebagai individu terlahir sebagai makhluk yang unik. Individu yang satu dengan individu lainnya tidak ada yang sama. Keunikan tersebut tampak pada karakteristik individu yang kasad

mata maupun tidak kasad mata. Hati, pikiran, dan tindakan makhluk tersebut dalam aktivitasnya menjadi dinamis dan variatif di bumi dan berbagai organisasi. Agama, nilai-nilai, adat-istiadat, ras, warna kulit, jenis rambut, dan apapun yang dimiliki tidak dapat dilepaskan dari diri individu tersebut ketika masuk dalam suatu organisasi (institusi atau satuan pendidikan). Beragam budaya yang dibawa mereka tidak dapat dipisahkan dari dirinya karena sudah melekat kuat ketika sebelum masuk organisasi. Keunikan mereka menjadi tantangan sendiri ketika harus dibawa dan diberdayakan dalam membangun organisasi.

Ditinjau dari situasi dan kondisi bangsa Indonesia dulu dan sekarang, yang memiliki banyak suku, wilayah geografis yang terdiri dari banyak pulau, pertumbuhan demografis yang semakin tinggi, tentu individunya juga semakin memiliki banyak perbedaan satu sama lain. Keragaman bangsa dengan keragaman kulturalnya tidak dapat begitu saja dapat disatupadukan. Apalagi jika dilihat dari perbedaan persepsi, sikap, dan pendapat serta hal lainnya yang juga menjadi bagian dari kultur bangsa Indonesia tentu tidak dapat terhindarkan. Walaupun sudah ada berbagai upaya untuk memberikan pemahaman tentang perbedaan dan toleransi, konflik pun berpotensi akan terus terjadi, karena satu sama lain memiliki kepentingan sendiri-sendiri, dan bangsa ini dimungkinkan tidak bersatu jika perbedaan tersebut tidak diperhatikan. Apalagi jika upaya mencapai keadilan bagi mereka ini berhenti atau malahan dibiarkan secara sistematis, maka akan semakin tak terkendali situasi dan kondisinya.

Hasil pengamatan penulis yang dilakukan menunjukkan perdebatan, pertengkaran, dan anarkhisme akibat adanya multicultural selalu saja terjadi pada beragam organisasi di negeri ini. Bahkan, jika etnosentrisme (pandangan yang berpijak pada masyarakat atau kebudayaan milik sendiri) begitu kuat, sehingga kadang kurang menghargai kebudayaan atau agama pihak lain, hal ini sangat mudah menyulut kebencian yang berakhir dengan anarkhis. Namun demikian, multicultural juga berdampak positif terhadap masyarakat yang ada, saling menghargai, dan sekaligus asset bangsa yang perlu lestarian untuk penerus bangsa.

Berdasarkan kondisi inilah diperlukan upaya untuk menjembatani agar multicultural menjadi lebih bermakna sekaligus sebagai solusi atas dampak negative multicultural bagi semua pihak, terutama pemimpin yang sedang membangun organisasi berbasis multikultural. Pemimpin organisasi perlu mendalami konsep organisasi berbasis multicultural, strategi implementasinya, dan kunci sukses dalam mengimplementasikannya.

Historis *multicultural education* dimulai dengan sejumlah aksi lembaga legislatif dan pengadilan di Amerika Serikat, Undang-Undang Hak Sipil tahun 1964, Aksi Pendidikan Dasar dan Menengah tahun 1965, Aksi Peluang Keadilan Pendidikan tahun 1974, dan Pendidikan untuk Semua Anak Cacat tahun 1974, termasuk dalam meningkatkan visibilitas pendidikan multikultural di Amerika Serikat. Berbagai kebijakan yang berkaitan dengan penyatuan, pendidikan bilingual, keadilan pembiayaan sekolah terbukti memiliki pengaruh besar terhadap pendidikan multikultural di sekolah (Great Schools Partnership, 2014).

Upaya yang serius agar strategi pemimpin dalam membangun organisasi multikultural berhasil, ada beberapa pertanyaan kunci yang harus dijawab oleh pimpinan, yaitu: (a) apa yang seharusnya dipahami pemimpin dalam membangun organisasi multikultural? (b) bagaimana pengembangan organisasi multikultural? (c) bagaimana strategi membangun organisasi multikultural? dan (d) bagaimana dampak organisasi multikultural terhadap para anggota? Jawaban-jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut akan ditemukan dalam artikel ini.

METODE

Artikel ini disusun untuk menjawab berbagai pertanyaan yang timbul berkaitan dengan pendidikan multicultural. Jawaban atas pertanyaan tersebut didasarkan pada kajian literature yang relevan dengan organisasi multikultural. Penulis melakukan analisis literature tersebut untuk selanjutnya dijadikan dasar pendalaman dan penemuan konsep organisasi multikultural, pengembangan organisasi multicultural, strategi pemimpin dalam membangun organisasi multikultural, dan dampak organisasi multicultural. Hasil-hasil kajiannya disusun dan diuraikan dengan urutan sajian hasil dan pembahasan dengan urutan: (a) organisasi multikultural, (b) pengembangan organisasi multikultural, (c) strategi pemimpin dalam membangun organisasi multikultural, dan (d) dampak organisasi multikultural.

PEMBAHASAN

Organisasi Multikultural

Organisasi multikultural diberi pengertian sebagai yang di dalamnya tidak hanya terdiri atas kekuatan kerja saja, tetapi juga terdiri atas sumber daya manusia dengan latar belakang ras, agama, dan gender yang berbeda. Mereka yang minoritas pun terintegrasi

dengan baik pada setiap level organisasi, termasuk pada jabatan manajemen dan eksekutif. Hal ini sejalan dengan pernyataan “*Multicultural Organization is an organization whose work force not only includes people from diverse racial, religious and gender backgrounds, but is one in which minorities are well integrated across all levels of the company, including management and executive positions*” (Investopedia, 2016).

Secara lebih lugas dapat dinyatakan bahwa organisasi multicultural menunjuk pada adanya para pegawai dengan beragam latar belakang budaya, keetnikan, pengalaman-pengalaman yang dapat digunakan untuk berkontribusi pada organisasi, dan pencapaian prestasi ataupun keuntungan untuk individu maupun organisasi. Dalam kaitan ini dinyatakan *multicultural is “Where employees of varied backgrounds, cultures, ethnicities, and experiences can contribute freely, and achieve their individual potentials for their own and their organization's benefit” (Business Dictionary, 2016:1).*

Pernyataan yang dapat dijadikan rujukan lain, yakni “*the Multicultural Organization (MCO) is an organization that seeks to improve itself or enhance its competitive advantage by advocating and practicing social justice and social diversity internally and external to the organization* (Jackson, 2006). MCO adalah sebuah organisasi yang bertujuan untuk memperbaiki diri atau meningkatkan keunggulan kompetitif dengan advokasi dan berlatih keadilan sosial dan keragaman sosial internal dan eksternal untuk organisasi.

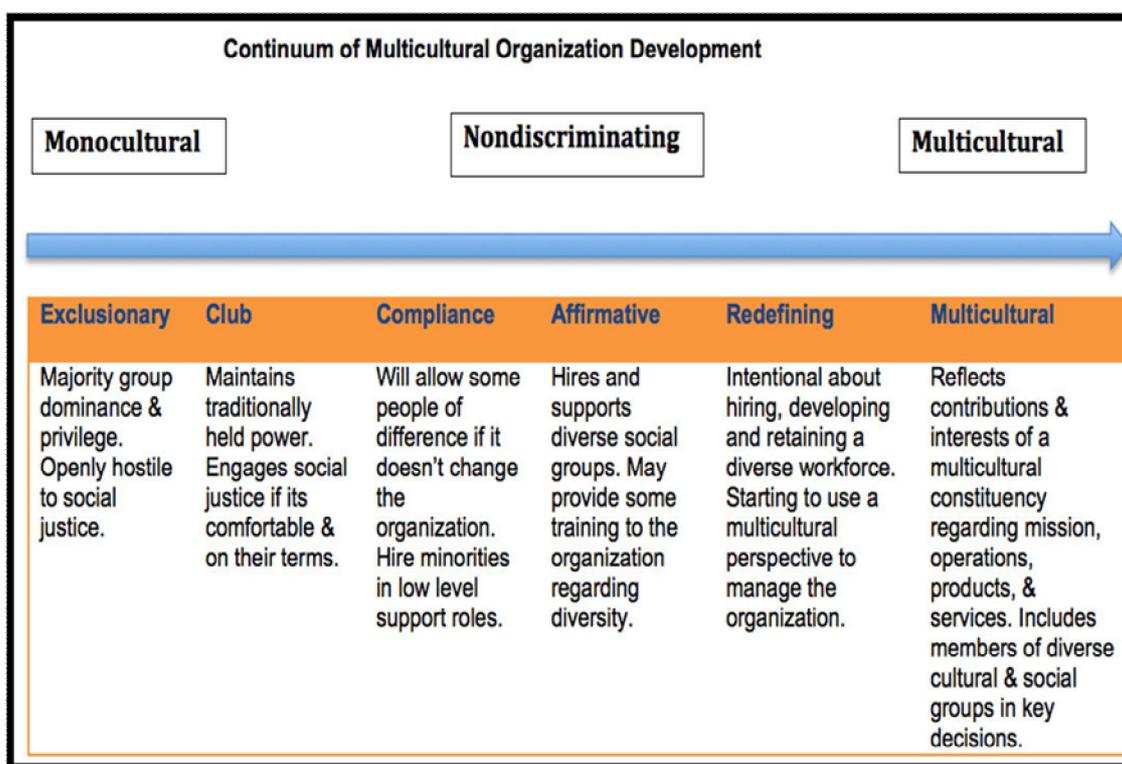
Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa organisasi berprespektif multikultural merupakan suatu wadah atau tempat orang-orang melaksanakan proses manajemen yang dengan beragam latar belakang ras, agama, dan gender yang berbeda pengalaman-pengalaman, dan memperhatikan keadilan dan keragaman sosial untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang.

Pengembangan Organisasi Multikultural

Pengembangan organisasi multikultural ternyata melalui fase demi fase secara kontinum. Jackson (2006) mengilustrasikannya pada Gambar 1. Berdasarkan Gambar 1 tersebut dapat diketahui bahwa pengembangannya dimulai dari *organizational monocultural*, *nondiscriminating*, dan *multicultural* berkembang secara kontinum.

Organisasi monokultural ditandai oleh adanya kelompok mayoritas yang sangat dominan dan mereka memiliki hak-hak istimewa, di samping mereka memiliki kekuatan penuh dalam menjaga hal-hal yang secara tradisional harus dipertahankan.

Pengembangannya, dari organisasi monokultural menjadi organisasi yang non diskriminatif. Orang-orang dalam organisasi, termasuk pemimpinnya sudah memperhatikan beragam perbedaan dan menghargai manusia-manusia yang unik dalam lingkungan kerja. Organisasi multicultural tampak menjadi puncak dari perkembangan organisasi. Organisasi multicultural ditandai oleh terefleksikannya kontribusi dan kepeduliannya pada keberagaman atau multicultural anggotanya. Hal yang termasuk di dalamnya antara lain perbedaan kultural dan kelompok social dalam pengambilan keputusan organisasi.



Gambar 1. MCOD: Multicultural Organization Development (Jackson, 2006:5)

Strategi Membangun *Multicultural Organization*

Pencapaian tujuan organisasi multicultural dapat dibangun dengan strategi yang tepat. Strategi yang tepat dalam membangun organisasi multkultural yakni melalui pendidikan multicultural. Hal ini sangat strategis mengingat hakekat pendidikan multikultural yang mulai berkembang pasca perang II (Larasati, 2016), dapat dijadikan dasar untuk membangun organisasi multicultural. Banks & Banks (1995) menyatakan “*multicultural education as a field of study and an emerging discipline whose major aim is*

to create equal educational opportunities from diverse racial, ethnic, social class, and culture.”

Great Schools Partnership (2014:1) menyatakan “*multicultural education refers to any form of education or teaching that incorporates the histories, texts, values, beliefs, and perspectives of people from different cultural backgrounds.*” Pendidikan multikultural dalam organisasi merupakan bentuk pendidikan dan pembelajaran yang menyatukan sejarah, teks, nilai, kepercayaan dan perspektif individu dengan latar belakang kultural. Implementasinya dalam organisasi ditunjukkan oleh pemimpin dengan memodifikasi atau mengintegrasikan pembelajaran untuk merefleksikan perbedaan kultural para pegawai.

Artinya, pemimpin dalam membangun organisasi multikultural perlu memahami dan mengadopsi keberhasilan pendidikan multicultural. Pendidikan multikultural dalam organisasi inimenunjuk pada kajian yang bertujuan untuk membelajarkan dan memperlakukan anggota/bawahan secara berkeadilan dari para pegawai yang memiliki latar belakang perbedaan ras, etnis, kelas social, budaya, termasuk mereka yang berkebutuhan khusus dalam organisasi.

Hal penting dalam *multicultural education* sebenarnya menunjuk pada keterkaitan antara pendidikan dan pembelajaran yang dirancang untuk beragam budaya dari beragam ras dalam sistem keorganisasian. Pendekatannya didasarkan pada kesepakatan, hormat satu sama lain, dan kesadaran terhadap keragaman budaya dalam masyarakat. Atmosfer pendidikan dalam organisasi perlu didasarkan pada keseluruhan keberagaman yang dimiliki para anggotanya secara positif (Wilson, 1997:2).

Strategi Pendidikan dalam Membangun Organisasi Multikultural

Strategi utama dalam membangun organisasi multikultural dapat dilaksanakan melalui pendidikan. Banyak cara yang dapat dipelajari dalam penyelenggaraan pendidikan dalam organisasi multikultural. Melalui pengapdosian dari Great Schools Partnership (2014:1), strategi pendidikan dalam organisasi dapat difokuskan pada aspek *learning content, student (employees) cultures, critical analysis, dan resource allocation.*

Pertama, *learning content*, organisasi melalui *human resource department* dapat menyiapkan beragam teks dan materi-materi yang dipakai dalam penyiapan dan pelaksanaan program-program organisasi dalam perpespektif dan budaya yang beragam. Kedua, *student (employees) cultures*: para pimpinan hendaknya mau belajar tentang latar belakang kultural para anggota organisasi, membangun pengalaman belajar yang relevan

dengan anggota, membelajarkan anggota untuk mempelajari kebudayaan anggota secara keseluruhan lainnya dengan berbeda latar belakang kebudayaan yang dimiliki, berbagi dan berdiskusi tentang kebudayaan yang menarik. Ketiga, *critical analysis*: para pemimpin secara intensif perlu menganalisis budaya yang menimbulkan prasangka dan bias. Keempat, *resource allocation: multicultural education* dalam organisasi perlu dibangun berdasarkan prinsip keadilan (*equity*). Pengalokasian dan pendistribusian sumber-sumber daya yang dimiliki, program, dan pengalaman para anggota didasarkan pada kebutuhan secara terbuka, dan lebih berkeadilan daripada persamaan.

Berpijak dari cara-cara penyelenggaraan pendidikan multikultural, seorang pemimpin hendaknya memahami karakteristik bawahannya, termasuk latar belakang kultural yang dimiliki. Dia tidak saja menjalankan roda organisasi secara formal dan perhatikan luarnya saja, tetapi perlu mendalami apa yang dimiliki bawahan terkait multi kultural yang dapat disinergikan untuk saling mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Strategi Pembiasaan dalam Membangun Organisasi Multikultural

Pembiasaan atau habituasi/ha·bi·tu·a·si/ memiliki arti pembiasaan pada, dengan, atau untuk sesuatu; penyesuaian supaya menjadi terbiasa (terlatih) pada habitat dan sebagainya (KBBI, 2016). Pembiasaan dalam konteks ini menunjuk pada aktivitas pimpinan dan anggota dalam membangun organisasi multikultural sehari-hari dalam jangka panjang.

Seorang pemimpin dalam menjadikan organisasi multikultural tidak cukup dengan strategi pendidikan saja, tetapi perlu dikuatkan dengan strategi lainnya, yaitu pembiasaan. Setiap departemen atau unit kerja yang satu dengan yang lainnya diberi peluang semaksimal mungkin untuk berkompetisi dalam pembiasaan menjalankan program-program berprespektif multikultural. Lakukan pembiasaan dalam menyiapkan sesuatu (program-program setiap unit kerja), melaksanakannya, dan mengevaluasinya dengan perspektif multicultural. *Midle management* beserta seluruh anggotanya diberi keleluasaan dalam membangun sub organisasinya dengan berbasis multikultural dalam melakukan aktivitas rutin sehari-hari secara kompetitif. Pelaksanaan tersebut perlu dimonitor secara periodik maupun insidental untuk memperoleh beragam keberhasilan maupun kendala. Jika ditemukan kendala perlu segera dicarikan solusinya agar tidak menjadi masalah yang lebih besar lagi.

Keberhasilan dalam membangun organisasi multikultural diindikasikan oleh terinternalisasinya program-program pembiasaan yang ada secara menyeluruh di setiap anggota. Jika tidak melaksanakan program ini, yang bersangkutan merasa ada yang salah dan segera memperbaikinya. Jika menunjukkan kesuksesan, pimpinan harus memberikan penghargaan minimal sesuai dengan tingkat keberhasilan dan situasi dan kondisi organisasi. Siapapun atau unit kerja manapun harus diperlakukan secara adil dalam hal pembiasaan dan penghargaan.

Strategi Keteladanan dalam Membangun Organisasi Multikultural

Keteladanan/*ke-te-la-dan-an*/ berarti hal yang dapat ditiru atau dicontoh (KBBI, 2016). Keteladanan dari seorang pemimpin sangat diperlukan ketika membangun organisasi multicultural. Apalagi jika para anggotanya sangat tergantung pada pemimpinnya, ia dapat memanfaatkan tingkat kematangan bawahan dengan menunjukkan kepemimpinan multicultural dalam praktik kepemimpinan sehari-hari dalam organisasi.

Pemimpin organisasi yang sukses dalam membangun organisasi berbasis multicultural lazimnya menjadi teladan bagi anggota atau bawahan. Semua pemikiran, ucapan, dan tindakan hendaknya dapat menginspirasi mereka agar mampu terintegrasi dalam wadah dan proses organisasi multikultural. Aspek utamanya berkaitan dengan kepemimpinan yang selalu menunjukkan rasa keadilan bagi setiap anggotanya dalam setiap aktivitas organisasi. Hindarilah politik organisasi yang lebih mementingkan kelompok satu daripada kelompok lain, memperlakukan secara berbeda kepada anggota, dan tidak menunjukkan keadilan kepada setiap anggota organisasi akan mempersulit dirinya dan organisasi yang dipimpin. Jika ingin membangun organisasi berbasis multicultural dengan hasil terbaik, tunjukkanlah kepemimpinan yang menunjukkan keteladanan kepada semua anggota secara konsisten, transparan, dan berkeadilan secara konsisten.

Dampak Positif Organisasi Multikultural

Setiap organisasi yang sedang membangun diri untuk mencapai tujuan jangka panjang dengan perspektif multicultural terbukti membawa dampak positif. Beberapa dampak positif dari dibangunnya organisasi multikultural terhadap anggota, antara lain dapat: (1) membangun satu kesatuan dari latar belakang individu yang beragam, (2) menurunkan tensi rasial di organisasi, (3) meningkatkan performansi etnis atau kelompok minoritas dalam aktivitas pembelajaran (Wilson, 1997), (4) adanya pendidikan,

pembiasaan, dan kepemimpinan multicultural dalam organisasi, menghilangkan prasangka, dan (5) beraktivitas dalam organisasi seolah berada dalam sebuah keluarga yang kondusif dan dinamis dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Beberapa hasil penelitian yang relevan dengan organisasi berperspektif multikultural antara lain: orang-orang datang ke organisasi dengan banyak sikap-sikap yang negatif, miskonsepsi terhadap ras yang berbeda dan kelompok etnik tertentu (Phinney & Rotheram, 1987). Hasil temuan lainnya, organisasi berperspektif multikultural terbukti mampu membantu pegawai yang berbeda ras dan kelompok etnik dalam mengembangkan sikap-sikap positif jika situasi dan kondisi organisasi berperspektif multikultural (Banks & Banks, 1995).

Berpijak dari hasil-hasil kajian tersebut menunjukkan organisasi berperspektif multikultural di bawah kendali pemimpin memiliki banyak dampak positif terhadap pegawainya. Organisasi berperspektif multicultural akan semakin kuat dan eksis di masa mendatang mengingat *trend* orang-orang yang masuk organisasi semakin beraneka ragam ras, budaya, sikap, agama, dan bahkan lebih terbuka dengan kebijakan-kebijakan yang sudah disepakati antar negara sekarang ini. Seorang pemimpin organisasi perlu terus mengembangkan strateginya dengan tetap berperspektif multicultural agar mampu mencapai tujuan dalam jangka panjang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setiap organisasi yang dibangun dengan perspektif multicultural harus memperhatikan perbedaan latar belakang para anggotanya. Pemimpin perlu memahaminya sekaligus menggunakan strategi untuk mewujudkan organisasi multicultural yang diharapkan. Pemimpin dapat membangunnya dengan strategi pendidikan, pembiasaan, dan keteladanan. Organisasi multicultural terbukti dapat menghilangkan prasangka, menurunkan tekanan rasial, meningkatkan prestasi anggota minoritas, dan mampu membangun organisasi seperti dalam suasana keluarga dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Saran

Setiap pemimpin perlu terus membangun organisasi yang dipimpinnya dengan perspektif multicultural. Strategi yang ada dapat diadopsi dan dikembangkan terus agar

organisasi selalu siap mencapai tujuannya dengan mengoptimalkan semua potensi anggotanya yang multikultural.

DAFTAR RUJUKAN

- Banks, J.A., & Banks, C.A.M. (Eds). (1995). *Handbook Research On Multicultural Education*. New York: Macmillan.
- Business Dictionary, 2016. *Multicultural Organization*. (Online). (<http://www.businessdictionary.com/definition/multicultural-organization.html#ixzz4127TsRAI>). Diakses 18 Januari 2016.
- Great Schools Partnership. 2014. *Multicultural Education*. (Online). (<http://edglossary.org/multicultural-education>), diakses 20 1 2015.
- Investopedia. 2016. *Multicultural Organization Definition*. (Online), (<http://www.investopedia.com/terms/m/multicultural-organization.asp>). Diakses pada 24 Pebruari 2016).
- Jackson, B. (2006). *Theory and Practice of Multicultural Organization Development. The NTL Handbook of Organization Development and Change Principles, Practices, and Perspectives* (pp. 139 – 154). San Francisco: Pfeiffer.
- KBBI. 2016. *Teladan*. (Online). (<http://kbbi.web.id/teladan>). Diakses 26 Pebruari 2016.
- KBBI. 2016. *Pembiasaan*. (Online). (<http://kbbi.web.id/Pembiasaan>). Diakses 26 Pebruari 2016.
- Larasati. 2016. *Sejarah Pendidikan Multikultural di Indonesia*. (Online). (http://www.kompasiana.com/minten_ayu_larassati/sejarah-pendidikan-multikultural-di-indonesia_550d6327a33311201e2e3a53). Diakses pada taggal 30 Januari 2016.
- Phinney, J. S. & Rotheram, M. J. (Eds.). (1987). *Children's ethnic socialization: Pluralism and development*. Newberry Park, CA: Sage.
- Wilson, K. 1997. *Multicultural Education*. Southern Illinois: College of Education and Human Services. Southern Illinois University Carbondale