

# Kepemimpinan Multikultural yang Efektif untuk Menangani Konflik Etno-religius: Sebuah Studi Kualitatif

Eri Radityawara Hidayat<sup>1\*</sup>, I Gede Sumertha<sup>1</sup>, Cornelia Istiani<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Damai dan Resolusi Konflik, Universitas Pertahanan, Bogor

<sup>2</sup>Program Studi Psikologi, Fakultas Humaniora, Universitas Bina Nusantara, Jakarta

## Abstrak

Dengan meningkatnya berbagai konflik etno-religius di Indonesia, studi kualitatif ini berupaya untuk menemukan kriteria kepemimpinan efektif untuk kondisi Indonesia yang memiliki ragam kebudayaan. Wawancara dilakukan terhadap 8 orang informan dan 14 orang dalam dua *Focus Group Discussion* (FGD). Ditemukan bahwa faktor-faktor yang terkait dengan kepemimpinan multikultural efektif untuk menangani konflik etno-religius adalah atribut personal, kompetensi perilaku, dan pengalaman terkait keberagaman. Salah satu temuan signifikan dari penelitian ini yang berbeda dari hasil penelitian di budaya Barat yang sekuler adalah peran religiusitas yang dapat mendukung efektifitas kepemimpinan dalam menangani konflik etno-religius. Hasil ini menunjukkan perlunya penelitian-penelitian lanjutan tentang kepemimpinan yang efektif dalam berbagai konteks di budaya non Barat.

**Kata kunci:** kepemimpinan multikultural, etno-religius konflik

## Abstract

With the rise of ethno-religious conflicts in Indonesia, this qualitative study aims to find the criteria for effective leadership in Indonesia's multicultural setting. A total of 8 informants were interviewed and 14 others participated in a two Focus Group Discussions. Results showed that factors related to effective multicultural leadership were personal attributes, behavioral competencies, and experience related to the diversity. One significant finding of this research which is different from other researches in secular Western settings is the role of religiosity in enhancing leadership effectiveness for handling ethno-religious conflicts. This result showed the need for further researches on leadership effectiveness in various contexts in non Western cultures.

**Keywords:** multicultural leadership, ethno-religious conflict

## Pendahuluan

Sebuah laporan yang diterbitkan oleh Kementerian Dalam Negeri Indonesia menunjukkan bahwa selama tahun 2016 saja, terjadi 525 konflik sosial di seluruh Indonesia, yang mana 431 telah berhasil diselesaikan, dan 94 masih dimediasi di (Kementerian Dalam Negeri, 2017). Seperti disebutkan oleh Arbatl, Ashraf, Galor dan Klemp (2015), sejak ribuan tahun yang lalu, keberagaman populasi merupakan determinan dari konflik sipil. Dalam hal ini, Indonesia merupakan kandidat yang sempurna bagi konflik berbasis etnis dan agama. Sensus demografis yang terakhir menunjukkan bahwa negara ini memang sangat beragam dari segi budaya, agama, ras dan suku, yang mencakup sekitar 1,340 suku, 300 kelompok etnis, 1,200 bahasa, dan enam agama resmi yang diakui (Na'im & Syaputra, 2011). Karena itu, penelitian tentang konflik di Indonesia masih dibutuhkan untuk membahas bagaimana

melaksanakan resolusi konflik sosial di Indonesia, yang salah satunya adalah melalui kepemimpinan yang efektif.

Dalam hasil penelitian tentang konflik komunal skala besar yang terjadi di Kalimantan Barat, ditemukan bahwa kehancuran ikatan sosial yang terjadi, adalah akibat kepemimpinan lokal yang tidak efektif (Sukma, 2005). Erzen dan Armagan (2015) yang melakukan studi yang mendalam tentang kepemimpinan dalam konteks resolusi konflik, menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar pada manajemen konflik. Tidak hanya seorang pemimpin dapat memainkan peran yang konstruktif untuk menyakinkan pengikutnya agar menghindari atau menghentikan konflik, sebaliknya ia juga dapat menjadi inisiator dari konflik itu sendiri.

Di lain pihak, walaupun sudah lebih dari 70 tahun penelitian tentang konflik dalam bidang psikologi telah dilaksanakan (Brørby,

2013), pada saat ini penelitian dalam bidang ini masih terbatas pada topik-topik terkait kepemimpinan yang efektif dalam resolusi konflik antara kelompok budaya yang berbeda (Chrobot-Mason, Ruderman, Weber, Ohlott, & Dalton, 2007; Hu, Chen, Gu, Huang, & Liu, 2017), aspek budaya dari manajemen sumber daya manusia (Aza, 2017; Rodrigues & Sbragia, 2013), atau topik-topik kepemimpinan lintas budaya dalam hubungan dengan manajemen konflik (Grisham & Walker, 2008; Snaebjornsson, Edvardsson, Zydziunnaite, & Vaiman, 2015).

Kita membutuhkan lebih banyak pengetahuan mengenai karakteristik kepemimpinan multikultural yang efektif terutama dalam masyarakat non-WEIRD (*Western, Educated, Industrialized, Rich, and Democratic*) seperti Indonesia (Henrich, Heine, & Norenzayan, 2010). Riset ini berupaya untuk menjawab pertanyaan penelitian: "Kriteria kepemimpinan apa yang efektif dalam memimpin masyarakat multikultural untuk mengatasi konflik etno religius?"

### Teori-teori tentang kepemimpinan

Apa yang dapat membuat seseorang dapat menjadi pemimpin efektif telah diteliti sejak ratusan tahun yang lalu. Buku Ralph Stogdill yang berjudul *Handbook of Leadership* (1974), yang merupakan suatu bacaan klasik tentang kepemimpinan telah mengutip 3,000 referensi tentang studi kepemimpinan. Buku ini direvisi 25 tahun kemudian dan mengutip 7,500 referensi untuk topik yang sama (Bass, 1990). Alasan mengapa begitu banyak penelitian tentang kepemimpinan adalah sangat jelas – kepemimpinan yang buruk adalah sumber utama dari kegagalan, mulai dari kekacauan dalam manajemen proyek (Zimmerer & Yasin, 1998), sampai terjadinya negara gagal (Agbor, 2012).

Penelitian awal tentang kepemimpinan berupaya untuk membuat suatu daftar dari sifat-sifat bawaan (*trait*) yang khas, yang dibutuhkan agar seorang pemimpin dapat menjadi efektif, sehingga kemudian memunculkan ungkapan "pemimpin dilahirkan bukan dibentuk" (Jago, 1982). Sebagai contoh, Weber, Henderson dan Parsons (1947) menggambarkan sifat bawaan seperti karisma sebagai suatu "hadiah ilahi", dan pemimpin karismatik seringkali mampu menunjukkan talenta dan menjadi pemimpin yang efektif di saat krisis. Namun demikian, pada kemudian hari para peneliti mulai mempertanyakan pendekatan ini karena berbagai studi tidak memberikan hasil yang konklusif tentang adanya sifat-sifat bawaan yang universal, yang perlu dimiliki seorang pemimpin agar berhasil di jabatannya (Ghiselli & Brown, 1955).

Di akhir perang dunia ke dua, peneliti mulai mengalihkan arah topik dari upaya mencari sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, menjadi investigasi tentang apa yang sebenarnya dilakukan oleh seorang pemimpin (Stogdill, 1973). Melalui pencarian untuk menemukan gaya khas dari seorang pemimpin yang efektif ini, studi perilaku pemimpin pada akhirnya menekankan pada hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin. Dua dari jenis penelitian ini yang paling terkenal adalah yang berasal dari studi di Ohio State dan University of Michigan. Kedua studi ini menemukan bahwa perilaku pemimpin dapat dijelaskan melalui model dua dimensi orientasi tugas dan hubungan (Fleishman & Hunt, 1973). Akan tetapi, apa yang dapat membuat seorang pemimpin menjadi efektif, tetaplah sukar untuk dipahami. Berbagai penelitian awal yang berupaya untuk menemukan gaya kepemimpinan yang terbaik untuk setiap situasi, belumlah berhasil menemukan jawabannya (Kaiser & DeVries, 2000). Para peneliti seperti Fiedler (1964), kemudian menyadari bahwa upaya untuk menemukan gaya kepemimpinan yang terbaik adalah sia-sia belaka, karena efektifitas dari suatu gaya kepemimpinan akan tergantung dari konteksnya. Dari pengertian ini, berbagai penelitian tentang kepemimpinan kemudian bermunculan, dengan menambah variabel situasional untuk menemukan efektifitas kepemimpinan. Sebagai contoh, teori kontingensi dari Fiedler menggambarkan suatu kontinum dukungan bagi pemimpin berdasarkan faktor-faktor situasional seperti keterandalan kelompok, kejelasan tugas dan kekuasaan formal. Pendekatan situasional lainnya adalah teori kontinum kepemimpinan, dengan variabel situasional tingkat kebebasan yang didelegasikan kepada bawahan, dan seberapa besar otoritas yang digunakan oleh pemimpin (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Demikian juga teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard (1977) yang menganggap bahwa gaya kepemimpinan yang paling tepat harus disesuaikan dengan tingkat kesiapan bawahan dan jenis tugas yang harus dilaksanakan oleh mereka.

Walaupun berbagai teori ini cukup membantu dalam menjelaskan pentingnya variabel situasional terkait dengan efektifitas kepemimpinan, masih banyak pertanyaan yang belum terjawab. Sebagai contoh, "apakah seorang pemimpin perlu mengubah gayanya untuk menyesuaikan dengan situasi yang ada, atau apakah variabel situasional yang seharusnya disesuaikan dengan gaya kepemimpinannya?" Mungkin jawabannya adalah bukan keduanya. Seperti disampaikan oleh Fleenor (2006), keba-

nyakan peneliti telah meninggalkan pendekatan yang murni berbasis situasional ataupun sifat bawaan. Sebaliknya, mereka mulai memahami bahwa kepemimpinan yang efektif adalah hasil dari interaksi antara sifat bawaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, dengan situasi yang dihadapainya.

### Studi Kepemimpinan Kontemporer

Penelitian yang lebih baru masih memperhatikan orientasi tugas dan hubungan. Meski demikian, telah muncul variabel-variabel baru. Sebagai contoh, salah satu studi kepemimpinan kontemporer yang paling banyak diteliti (Hyland, Reeves, & Caputo, 2018), adalah teori kepemimpinan transformasional dari Bass (1985). Berasal dari studi oleh Burns (1978) tentang pemimpin karismatik, Bass mengatakan bahwa seorang pemimpin dapat secara efektif mentransformasikan sikap, keyakinan dan nilai-nilai yang dianut oleh bawahannya. Kemampuan untuk menginspirasi orang lain dengan tujuan bersama ini, disebut oleh Bass sebagai pengaruh teridealisasikan (*idealized influenced*), yang tidak lain adalah karisma (Hinkin & Tracey, 1999).

Tampaknya, perpecahan dalam studi kepemimpinan setelah ditinggalkannya pendekatan sifat bawaan dan digantikan oleh paradigma perilaku, telah bersatu kembali melalui penelitian kepemimpinan karismatik (Day & Zaccaro, 2007). Penelitian-penelitian ini didasari oleh pemahaman baru tentang berbagai perilaku yang dapat 'dilatih' untuk membentuk karisma, yang sebelumnya dianggap sebagai sifat bawaan yang tidak dapat dilatih. Sebagai contoh, para pendukung paradigma kepemimpinan transformasional, menawarkan berbagai pelatihan untuk mengembangkan perilaku yang terkait dengan pengaruh teridealisasikan (Avolio, 2011). Dalam hal ini, para peneliti menyatakan bahwa perilaku pemimpin dipengaruhi oleh dua faktor – sifat individual yang stabil yang menjadi dasar dari kepribadian seseorang, serta faktor lingkungan yang dapat berubah seperti pendidikan, pelatihan, pengalaman dan kondisi tempat kerja (Bartone, Eid, Johnsen, Laberg, & Snook, 2009; Bass, 1990; Ericsson, Prietula, & Cokely, 2007).

Juga penting untuk dicatat bahwa sejak awal tahun 2000-an, model kompetensi kepemimpinan mulai muncul di Amerika Serikat untuk mengembangkan pemimpin yang dapat menghasilkan kinerja unggul (Conger & Ready, 2004). Banyak profil kompetensi yang dihasilkan sebenarnya diturunkan dari dimensi perilaku yang berasal dari *Assessment Center* (Shipmann et al., 2000), suatu metoda yang pada

awalnya digunakan untuk mengidentifikasi calon pimpinan militer di Jerman era sebelum rezim Nazi berkuasa, dan kemudian diadopsi oleh Angkatan Bersenjata Amerika Serikat untuk menyeleksi para perwira mereka pada saat perang dunia kedua (Iles, 1992). Walaupun ini sepertinya mirip dengan pendekatan sifat bawaan, penekanannya adalah pada perilaku yang dapat dilatih, sehingga "pemimpin dapat diciptakan, bukan hanya dilahirkan" (Turner & Muller, 2005).

### Konflik Etno Religius di Indonesia

Sebagai suatu negara yang sangat beragam dari sisi suku, etnis dan agama, secara alamiah Indonesia rentan terhadap konflik. Yani (2017) menemukan pemicu utama konflik komunal di Indonesia yang dilandasi kekerasan adalah faktor kesejahteraan yang tidak merata serta jurang budaya antara kelompok migran dan pribumi lokal yang memiliki perbedaan etnis dan agama. Tung Ju Lan (2011) juga menemukan bahwa sejak pengimplementasian undang-undang otonomi daerah pada tahun 1999, kondisi ini dapat menjadi campuran yang mematikan saat politik identitas dimainkan di politik lokal seperti yang terjadi pada konflik di Maluku dan Poso. Adalah persepsi ketidakadilan yang dirasakan oleh komunitas Kristen dan Muslim, ditambah dengan perubahan kesepakatan politik lokal, yang memberikan *raison d'être* bagi terjadi konflik di daerah-daerah tersebut (Adler, 2018).

Konsisten dengan teori identitas sosial dari Tajfel (1978), seiring dengan berakhirnya pemerintahan Orde baru di tahun 1998, identitas agama menjadi lebih kuat di Indonesia, terutama di komunitas Muslim (Subagya, 2015). Hal ini kemudian mengurangi perasaan nasionalisme dan komitmen pada Indonesia sebagai negara bangsa, sehingga menyebabkan peningkatan dukungan untuk konflik etno religius berbasis kekerasan (Bertrand, 2004). Akan tetapi, terlepas dari ini semua, suara-suara moderat masih kuat di Indonesia. Di puncak konflik agama di Maluku, saat para pengikut garis keras memilih untuk berjihad, Nahdlatul Ulama dan Muhammadiyah, dua organisasi Muslim dengan pengikut terbanyak di Indonesia, menolak untuk mengikuti jalan ini (Ali, 2007). Sebaliknya, para pemimpin mereka lebih menggambarkan konflik ini dalam bentuk yang lebih kompleks, yang melibatkan faktor-faktor ekonomi dan politik, daripada sebagai konflik yang murni berda-sarkan agama.

### Kepemimpinan dan Resolusi Konflik Etno Religius

Berbagai penelitian sudah membuktikan peran para pemimpin dalam memulai konflik etno religius dalam rangka menciptakan konteks politik untuk kepentingannya sendiri, sehingga etnisitas ataupun agama menjadi identitas yang paling relevan (Wilson, 2008). Faktanya, van Klinken (2007) menemukan seiring dengan tidak berfungsinya kepemimpinan formal, sikap toleransi pada umumnya akan memburuk dan kemudian memperparah konflik yang ada. Pada konflik etno religius di Maluku, adalah orang-orang awam yang tidak memiliki peran keagamaanlah yang kemudian muncul sebagai pimpinan milisi agama yang saling berhadapan di lapangan (Wilson, 2008:118-119). Temuan seperti ini, tentunya menunjukkan perlunya studi tentang kepemimpinan yang efektif dalam mengatasi konflik etno religius di negara yang beragam seperti di Indonesia.

Sayangnya, referensi tentang kepemimpinan yang efektif untuk mengatasi konflik seperti ini tidaklah mudah untuk ditemukan. Padahal, sejak berakhirnya perang dingin, konflik dalam negara (*intrastate conflict*) yang disebabkan oleh konflik etno religius telah meningkat secara signifikan di berbagai penjuru dunia (Langholtz, 2009; Roberts, 1996). Pencarian literatur yang dilakukan oleh para penulis dengan menggunakan mesin pencari ProQuest, dengan menggunakan kata kunci "*ethno-religious conflict and leadership*" dan "*leadership in multicultural society*", hanya mengembalikan dua puluh artikel yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan oleh para penulis. Analisa lebih mendalam kemudian menunjukkan bahwa mayoritas studi tentang resolusi konflik yang dilakukan menggunakan kaca mata 'Barat', suatu hal yang tidak mengherankan mengingat studi resolusi konflik memang dilahirkan di lembaga-lembaga pendidikan yang ada di Eropa dan Amerika Utara (Duffey, 2000; Leeds, 2001, Ugorji, 2016), dan hal yang sama juga dapat dikatakan untuk studi tentang kepemimpinan itu sendiri (Barkema, Chen, George, Luo, & Tsui, 2015).

Selain itu, juga ada kerancuan dalam terminologi yang digunakan, dimana para peneliti telah menggunakan istilah kepemimpinan multikultural (*multicultural leadership*) dan kepemimpinan lintas budaya (*cross cultural leadership*) secara bergantian. Hal ini mungkin disebabkan karena mereka belum mencapai konsensus tentang definisi yang spesifik dari kepemimpinan itu sendiri, apalagi yang terkait dengan kepemimpinan multi kultur atau lintas budaya (Braziel, 2011). Sebagai contoh, Bordas (2007 dalam Webb et al. 2014, p.7), mendefinisikan kepemimpinan multi-

kultural sebagai "*an inclusive approach and philosophy that incorporates the influences, practices, and values of diverse cultures in a respectful and productive manner,*" sedangkan Braziel, (2011, p.46) menyebut kepemimpinan lintas budaya sebagai "*the ability for a leader to achieve the organization's mission while maintaining the capability of operating effectively in a global environment while being respectful of cultural diversity.*" Kedua definisi ini pada dasarnya menyatakan hal yang sama, yaitu bagaimana memimpin secara efektif dan pada saat yang sama menghormati perbedaan budaya yang ada. Karena itu, dalam tulisan ini, istilah kepemimpinan multikultural ataupun kepemimpinan lintas budaya juga akan dipakai secara bergantian dan mengacu pada hal yang sama.

## Metode Penelitian

### Desain

Karena studi tentang kepemimpinan multikultural yang efektif untuk menangani konflik etno religius masih terbatas, penelitian ini dilaksanakan secara kualitatif. Suatu analisa konten dengan interpretasi tematik juga dipilih, karena metoda ini dapat memberikan gambaran eksploratif di bidang-bidang dimana pengetahuan tentang hal tersebut masihlah terbatas (Aronson, 1994).

Data dikumpulkan pada tahun 2017 di kota Bandung dan Bekasi di propinsi Jawa Barat dan di Jakarta Utara. Ketiganya memiliki kemiripan - daerah yang tadinya homogen namun telah menjadi pusat-pusat pertumbuhan, sehingga para penduduknya menjadi beragam dengan migran ekonomi dari seluruh wilayah Indonesia (Badan Pusat Statistik Kota Bandung, 2017; Badan Pusat Statistik Kota Bekasi, 2017; Badan Pusat Statistik Kota Jakarta Utara, 2017). Dengan perubahan demografis yang terjadi, maka konflik yang muncul kebanyakan terkait dengan isu-isu etno religius, terutama terkait pembangunan tempat ibadah bagi orang-orang yang agamanya berbeda dengan penduduk setempat (Marsiela, 2016; Rudi, 2017).

### Partisipan

Partisipan dipilih melalui metoda *purposive sampling*, dimana para peneliti dibantu oleh Komando Teritorial (Koter) Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat (TNI AD) melalui pemberian daftar yang ada di Tabel 1, yang berisi para individu yang dianggap efektif dalam menangani konflik etno religius. Peneliti kemudian menghubungi masing-masing

partisipan penelitian untuk menjelaskan tujuan penelitian. Sesuai dengan protokol penelitian dari Universitas Pertahanan, para partisipan penelitian kemudian diberikan lembar persetujuan penelitian, penjelasan tentang tujuan penelitian dan pemberitahuan tentang kemungkinan mempublikasikan hasil penelitian.

TNI AD seperti banyak organisasi militer di negara berkembang, mengadopsi doktrin pertahanan rakyat semesta yang melibatkan partisipasi masyarakat sipil (Satrio, Midhio & Ahmad R., 2018). Oleh karena itu aparat Koter memiliki tugas untuk berinteraksi dengan pemimpin formal dan informal yang ada di teritorialnya (Hidayat, 2013), seperti para partisipan penelitian ini. Dengan demikian, Komando dapat memiliki suatu *'early warning system'* dalam pencegahan konflik sosial. Pada

intinya, doktrin ini sejalan dengan apa yang disebut dengan *Concordance Theory of Civil-Military Relations* yang diajukan oleh Rebecca Schiff (1995). Menurutnya, *Institutional Theory of Civil-Military Relations* yang diajukan oleh Samuel Huntington (1957), yang menjadi justifikasi dari doktrin hubungan sipil militer yang dominan di negara Barat dan menganggap tentara hanya boleh melaksanakan tugas-tugas militer, adalah lebih tepat untuk diterapkan di negara yang memiliki budaya dan sistem nilai individualistik seperti yang ada di Amerika Serikat. Karena itu menurut Schiff, pemisahan antara fungsi sipil dan militer harus dinegosiasikan sesuai dengan bentangan budaya yang ada pada masing-masing negara.

Tabel1. Deskripsi Informan

<u>Informan</u>	<u>Jender</u>	<u>Pekerjaan</u>	<u>Agama</u>	<u>Suku/ Ras</u>	<u>Lokasi</u>
11	Wanita	Ibu Rumah Tangga/Ketua Rukun Warga	Islam	Sunda	Jawa Barat
12	Pria	Pengusaha/Tokoh Masyarakat	Katolik	Tionghoa	Jawa Barat
13	Pria	Akademisi dan Ketua Forum Komunikasi Umat Beragama (FKUB)	Islam	Sunda	Jawa Barat
14	Pria	Birokrat Pemerintah Kota	Islam	Sunda	Jawa Barat
15	Pria	Walikota	Islam	Sunda	Jawa Barat
16	Pria	Tokoh Masyarakat	Islam	Banten	Jakarta
17	Pria	Kepala Pesantren	Islam	Jawa	Jakarta
18	Pria	Mantan Pengusaha (Sekarang Aktivistik Sosial)	Budha	Tionghoa	Jakarta

## Analisis Data

Triangulasi data dilakukan untuk mendukung integritas fakta yang didapat dari berbagai sumber dalam rangka untuk mendapatkan akurasi yang lebih baik (Yin, 2003). Oleh karena itu, wawancara terbuka dan semi struktur dilaksanakan terhadap 8 informan, yang kemudian dilanjutkan dengan 2 *Focus Group Discussion* (FGD). Yang pertama adalah dengan 7 orang anggota FKUB Kota Bekasi, yang mewakili seluruh agama yang diakui oleh pemerintah Indonesia, dan memiliki tugas untuk melaksanakan dialog antar agama, menyusun kebijakan dan rekomendasi, serta melaksanakan sosialisasi pada masyarakat tentang regulasi yang mengatur kerukunan umat beragama (Crouch, 2010).

FGD yang kedua dilaksanakan terhadap 7 orang anggota Forum Kewaspadaan Dini Masyarakat (FKDM) Jakarta Utara, yang merupakan wadah bagi masyarakat untuk

membantu aparat pemerintah dalam memelihara stabilitas keamanan dan ketertiban umum melalui pencegahan dan deteksi dini dari potensi ancaman, gangguan dan bencana di suatu daerah (Sumarno, 2014). Kedua forum ini adalah mitra kerja dari Koter yang ada di daerah tersebut, dan semua partisipan penelitian diberikan lembar informasi dan formulir persetujuan untuk mengikuti penelitian (*consent form*).

Hasil wawancara dan FGD yang berkisar antara satu setengah sampai dua jam di transkripsi secara verbatim dan kemudian dianalisis dengan menggunakan piranti lunak Nvivo versi 11, karena seperti disebut oleh Davidson dan Skinner (2010), perangkat ini dapat meningkatkan validitas dan ketahanan dari analisis yang dikerjakan. Karena Nvivo digunakan untuk mengidentifikasi kriteria keberhasilan dalam menangani konflik sosial, maka, fungsi *'word query'* yang melekat di perangkat ini kemudian digunakan untuk



## Hasil Penelitian

Analisis terhadap hasil yang didapatkan memungkinkan para peneliti untuk memeriksa lima kategori utama kriteria kepemimpinan yang perlu dimiliki oleh pemimpin multikultural agar dapat menjadi efektif dalam menyelesaikan konflik sosial. Banyak dari konflik ini muncul karena perbedaan etno religius yang muncul akibat migrasi internal sukarela skala besar ke pusat-pusat pertumbuhan ekonomi di seluruh Indonesia. Seperti dijelaskan oleh I5, seorang walikota di salah satu kota metropolitan dengan tingkat pertumbuhan ekonomi tertinggi di provinsi Jawa Barat:

*"Jika anda pada awalnya berasal dari kota ini dan kemudian tinggal di tempat lain (untuk jangka waktu yang lama) dan kemudian mengunjungi kembali kota ini, anda sudah tidak bisa mengenalinya lagi. Kota ini sudah seperti bumi dengan langit. Kalau dulu kan dalam tataran tahun 80-an kebawahlah. Itu kan dalam tataran masyarakatnya homogen, mereka petani, mereka pedagang, mereka sebagai masyarakat agamis, karena 90% muslim. Sekarang ini 82% muslim, jadi sisanya adalah yang lain-lain. ...Mulai datangnya berbagai macam suku dan keyakinan di Kota Bekasi, ...seolah-olah ada umat ini melakukan ...penyebaran agama (selain Islam). Ini kan paham yang keliru sebenarnya. kalau masyarakat kita dikungkung dengan persoalan itu, nanti Muslim yang kecil disana juga akan terjadi perlakuan yang sama, bahkan dituntut, "Kami di Papua juga (minta) diperlakukan sama"....Saya kira dari perspektif ....masyarakat yang heterogen seperti di Indonesia ini, dikembalikan ke masyarakat homogen, itu tidak akan pernah bisa terjadi lagi Tapi membuat masyarakat sadar dan taat terhadap suatu sistem, itu yang harus dibentuk oleh kota ini Republik ini."*

### Atribut Personal

Para psikolog Dispsiad mengelompokkan ke tiga sub tema yang muncul dari proses koding kedalam tema yang lebih umum dari atribut personal. Sub tema yang dihasilkan adalah kemampuan kognitif, sifat bawaan serta nilai, yang kemudian diorganisir ke dalam suatu kontinum dari yang lebih stabil dan permanen seperti kemampuan kognitif, ke yang lebih

mungkin untuk berubah seperti sistem nilai pribadi.

### Kemampuan Kognitif

Saat proses penilaian ahli, disepakati bahwa potensi kecerdasan secara umum (*g factor*) yang berada pada taraf minimal rata-rata pada kelompoknya, dibutuhkan agar seorang dapat menjadi pemimpin yang efektif. Menurut I5:

*"Kecerdasan intelektual kemampuan itu bisa dilihat dari bagaimana kita mendapatkan pendidikan formal, juga dari kemampuan kita merubah. Makanya kadang-kadang kalau saya orangnya. ....kalau ada orang yang sudah diberitahu tapi masih sama Nah itu kan juga harus kita rubah. (Dari) kemampuan intelektual kita, bahwa Republik ini sebenarnya yang diinginkan oleh rakyat ini apa sih....(Mereka ingin) kesehatan, pendidikan, aman, terus ekonominya bagus."*

Kemudian, seorang pemimpin yang efektif juga harus memiliki kreatifitas. Psikolog Dispsiad membedakan antara jenis kreatifitas yang tidak terlihat (*overt*), yang ada di tingkatan pemikiran, dan jenis kreatifitas yang muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku (*covert*), yang diklasifikasikan sebagai kompetensi personal. Menurut I4, yang menjabat sebagai seorang birokrat di kantor Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol):

*"Nah ini membuka ruang-ruang publik, jadi tidak membatasi kreativitas warga. Itu mereka selalu... hal-hal yang berbaur inovasi itu menampung. Jadi artinya menjadi bahan pertimbangan, oh baik ini saran dari masyarakat (untuk mengatasi konflik) seperti ini, oke aplikasikan"*

### Sifat Bawaan

Konsisten dengan teori terdahulu, penelitian ini menemukan bahwa sifat-sifat bawaan penting bagi seorang pemimpin multikultural yang efektif, dan termasuk dalam hal ini: karakter, gairah (*passion*), keberanian (*bravery*), kesabaran (*patience*), ketegasan (*firmness*), dan intuisi, dimana beberapa darinya dibahas di bawah ini. Untuk karakter, para informan lebih mengacu pada moralitas yang telah ditanamkan sejak dini. I6 adalah seorang tokoh masyarakat dari satu suku yang distereotipkan sebagai tangguh, agresif terhadap kelompok lain dan seringkali dipersepsi sebagai cenderung menggunakan

kekerasan untuk mencapai tujuannya. Sebagai seorang yang dihormati di komunitasnya, yang bersangkutan seringkali diminta oleh Koter setempat untuk bertindak sebagai mediator dalam konflik sosial. Menurutnya:

*"Manusia yang berkarakter juga manusia yang bermoral. Kalau moralnya sudah kuat, tidak serapuh yang tidak (bermoral), walaupun ada "serangan" dari luar."*

Kemudian, menurut I4, sebagai birokrat yang bertanggung jawab untuk menangani konflik di daerahnya, seorang pemimpin yang efektif harus memiliki gairah dan menikmati kegiatan penanganan konflik.

*"Tapi memang pada saat itu saya memang tidak bercita-cita (untuk menangani konflik), tapi tupoksi (menangani konflik) ini.... kok lebih enjoy. Jadi menangani konflik ini (bagi) kami lebih.... artinya bersosialisasi dengan masyarakat, (dan ini) lebih banyak bermanfaat karena konflik- konflik, artinya sekecil apapun bisa kami redam. ....bisa kami jadikan mereka (yang ber-konflik) bersahabat, hidupnya tenang tidak terjadi gejolak. (Dan) ini ada kepuasannya yang tidak bisa diambil dengan uang."*

Sifat bawaan lainnya adalah keberanian. I2 menjelaskan hal ini tentang keberanian I1 pada saat menggambarkan bagaimana sebagai seorang mantan santri yang mondok di Pesantren, I1 tidak ragu untuk mengkuliahi tentang toleransi beragama kepada seorang penasihat spiritual di kompleks perumahan yang sebelumnya sangat menentang perayaan hari besar agama lain. I2 menyatakan bahwa sang penasihat spiritual tersebut di kemudian hari berubah dan menjadi pendukung kepemimpinan dari I1. Menurut I2:

*" kami mengulang yang Natal bersama (yang sebelumnya ditolak), (kemudian) ada sambutan dari Seksi Rohani. ....itu kami terbelengong-bengong karena (menurut beliau), singkatnya ini(adalah) perayaan ulang tahun Nabi Isa (Al Masih), itu kan Nabi kita (dari yang 25 Nabi), kalau mengurangi satu Nabi (maka kita) bukan (lagi) Muslim. Berkat pendekatan beliau ....kami bisa menyelesaikan seluruh masalah, mungkin yang bisa ditiru (disini) adalah berani bicara."*

### **Nilai**

Nilai-nilai pribadi, termasuk disiplin, religiusitas, keikhlasan (*sincerity*) dan keteguhan pada prinsip (*principled*) juga dianggap perlu bagi seorang pemimpin multikultural yang efektif, dan sebagian dari nilai-nilai tersebut juga ditemukan saling berhubungan. Sebagai contoh, I1 menjelaskan:

*"Itu dari agama dulu....harus kuat dasarnya. Keikhlasan sebagai seorang pemimpin, bukan (mengharapkan) keuangan, tetapi mau (ber)komunikasi dan mendekatkan diri selain ke(pada) Allah dan (juga) ke manusia (lain)."*

### **Kompetensi Perilaku**

Sementara atribut personal relatif lebih stabil dan sulit untuk dirubah, kompetensi perilaku lebih mungkin untuk diubah karena merupakan perilaku yang kelihatan (*overt*) yang dapat dilatih (Wustemann, 2000).

### **Kompetensi Personal**

Kompetensi personal adalah kompetensi yang secara pribadi harus dimiliki oleh seorang pemimpin agar dapat menjadi efektif, dan termasuk di dalamnya kemampuan untuk memimpin, berinovasi, menunjukkan konsistensi dan keberanian (perilaku yang terlihat yang berbeda dari keberanian dalam bentuk pikiran yang diklasifikasikan sebagai sifat bawaan), memiliki intuisi, menunjukkan ketaatan terhadap peraturan dan regulasi, serta menunjukkan perilaku yang kreatif. Terkait ketaatan pada peraturan dan undang-undang, berikut adalah pernyataan dari I5, sebagai seorang kepala daerah:

*"Kalau kita (ingin) menjadi pemimpin, kita harus tahu yang diinginkan masyarakat itu apa. Pada saat kita tahu yang diinginkan oleh masyarakat itu, terus (kita lihat apakah) sesuai dengan regulasi dan ketentuan pola aturan yang ada. (jika sesuai) itu tidak akan menjadi masalah. Tapi pada saat yang diinginkan oleh masyarakat tidak sesuai dengan ketentuan, disitu kita berhadapan dengan proses. Nah proses itu, kita harus ....ambil kebijakan dan tidak boleh keluar dari ketentuan. Karena pada saat kita mem-biarkan itu, sebagai kepala daerah kita dianggap (sebagai) orang yang tidak konsisten (dalam) melaksanakan ketentuan dan peraturan."*

## Pengalaman

Pengalaman dalam interaksi lintas budaya juga dianggap penting bagi seorang pemimpin multi kultural. Menurut I7:

*"Globalisasi tidak bisa kita hindari, tapi paling tidak saya sebagai tokoh agama, caranya adalah jangan kendur mendakwahkan Islam dari berbagai sisi, baik sisi budayanya, maupun sisi yang lain, bahwa Islam adalah agama yang menerima. (Waktu) SMP saya bergaul dengan etnis Tionghoa, SMA saya di Gajah Mada (Pecinan Kota Jakarta). Jadi tidak masalah buat saya (bergaul dengan etnis dan agama yang berbeda)."*

Sebagai bagian dari proses triangulasi, pada saat FGD, tema dan sub tema dari kriteria kepemimpinan multikultur yang efektif, yang disampaikan oleh para informan kemudian dibahas bersama. Berikut adalah contoh dari sifat bawaan terkait ketegasan yang dibahas pada FGD untuk kota metropolitan Bekasi, yang dianggap dapat mendukung keberhasilan seorang pemimpin. Sehubungan dengan adanya tekanan dari suatu kelompok intoleran yang datang dari luar daerah tersebut untuk menghalangi pendirian suatu rumah ibadah, salah satu peserta FGD menyatakan bahwa:

*"Seperti di Utara, dia menolak pendirian Gereja Santa Clara. Dilihat semua regulasi yang ada, dilihat dari bawah sampai atas, semua tidak ada yang salah. Tapi dia (kemudian) membuat organisasi Majelis Muslim Bekasi Utara. Nah, bagaimana kepemimpinan Kepala Daerah bisa mengatasi itu? Pertama, Kepala Daerah kami itu, (bertindak) sesuai dengan prinsip, (dengan) tegas. Selama apa yang ditugaskan itu sesuai dengan regulasi, perundang-undangan berlaku, dia tidak akan takut, karena menganggap karena yang dilayani itu adalah warga masyarakat Bekasi. (Ke dua) beliau merasa bahwa semua umat ini perlu dilayani. Tidak ada yang namanya mayoritas minoritas, karena daerah kita sudah berkembang seperti ini. Nah yang ketiga, prinsip kepastian hukum, jika hukum kita pasti, tidak ada yang perlu ditakutkan. Nah dengan kebijakan itu, dibantu dengan kita semua, dengan saran-saran kita semua, sehingga Bekasi ini dalam rangka kerukunan umat beragama .... dinyatakan sebagai walikota yang toleran, (dan menerima) penghargaan*

*dari tingkat nasional, dari KomnashAM (Hak Asasi Manusia)."*

## Diskusi

Tujuan dari studi ini adalah untuk mendapatkan pemahaman tentang kriteria kepemimpinan yang dibutuhkan agar dapat menjadi efektif dalam menangani konflik horizontal dalam masyarakat multikultur seperti yang ada di Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, para peneliti telah dapat membuat suatu daftar atribut personal, kompetensi perilaku dan pengalaman yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif seperti dimaksud dalam penelitian ini.

Untuk atribut personal, diskusi tentang pengaruh dari sifat-sifat bawaan terhadap perilaku pemimpin bersumber dari pertanyaan tentang darimana munculnya pengaruh dari kepemimpinan seseorang? Menurut Judge, Bono, Ilies, dan Gerhardt (2002, p.767) "kemunculan pemimpin (*leader emergence*) mengacu pada apakah seorang individu dianggap sebagai seorang pemimpin oleh orang lain, yang pada umumnya hanya memiliki informasi yang terbatas tentang kinerja individu tersebut (sebagai seorang pemimpin)." Dalam situasi konflik, para peneliti menemukan bahwa individu yang mampu mengembangkan pendekatan konstruktif terhadap konflik, dilihat sebagai seorang pemimpin yang efektif, walaupun mereka tidak memiliki jabatan kepemimpinan yang formal (Patterson, Grenny, McMillan, & Switzler, 2002, p.11). Dalam hal ini, Chan, Soh dan Ramaya (2011, p.97-98), menganggap sifat-sifat bawaan termasuk kemampuan kognitif, motivasi dan sifat-sifat bawaan yang masuk dalam klasifikasi "*Big Five*" seperti *extraversion*, *conscientiousness*, dan *agreeableness* sebagai prediktor dari kemunculan pemimpin.

Karena itu, temuan dari penelitian ini dapat dianggap mengkonfirmasi temuan dari Chan et al. (2011), walaupun dengan sifat bawaan dan kemampuan yang lebih terkait dengan konflik etno religius, dan secara spesifik dalam konteks Indonesia. Para penulis berpendapat bahwa ada beberapa kontribusi teoritis baru terkait studi tentang kepemimpinan multikultural yang efektif dalam menangani konflik etno religius sebagai berikut.

Pertama adalah kebutuhan untuk menjadi kreatif dan inovatif. Koter memiliki mitra kerja di pemerintahan sipil (Badan Kesbangpol) dan organisasi kemasyarakatan (FKUB dan FKDM), dimana salah satu tugas utama mereka adalah mencegah konflik etno

religius. Mengingat berbagai organisasi ini hanya ada di Indonesia, dan karena tidak ada solusi yang berlaku untuk setiap konflik etno religius (*one-size-fits-all solution for ethno-religious conflict*), para pejabat dan tokoh masyarakat yang tergabung dalam forum-forum ini dapat memberi saran pada pemerintahan lokal tentang bagaimana mencegah konflik sosial. Seperti ditemukan di studi ini, mereka dapat berkreasi dan mencari solusi inovatif untuk mencegah konflik. Mengingat penelitian ini juga menemukan bahwa kreatifitas sebagai perilaku yang terlihat adalah penting bagi penanganan konflik etno religius, dan merupakan kompetensi personal yang dapat dilatih, maka program pelatihan dalam konteks ini perlu segera dipromosikan. Salah satu kreasi dari forum-forum seperti ini adalah apa yang disebut dengan "*kampung toleransi*" yang didirikan di seluruh Indonesia, di daerah-daerah yang penduduknya berasal dari berbagai latar belakang etnoreligius. Salah satu komunitas ini ada di kota Bandung, Jawa Barat, dimana orang-orang dengan identitas budaya yang berbeda dikelompokkan bersama dan didorong untuk menjalankan program *self-help* dengan cara membagi permasalahan (*sharing*) yang dihadapi mereka, dan kemudian mencoba mencari solusinya secara bersama-sama (Zahra, 2019).

Kontribusi kedua adalah penciptaan pengalaman lintas budaya dalam menangani masalah sosial. Kampung toleransi yang disebutkan sebelumnya dapat memberikan pengalaman multikultural bagi calon pemimpin, untuk menjadi mediator yang efektif dalam konflik sosial. Seperti ditemukan oleh Ang, van Dyne, dan Koh (2006), kecerdasan budaya dapat ditingkatkan melalui pengalaman multikultural. Faktanya adalah, studi oleh Hidayat, Purwono dan Susianto (2019) juga menunjukkan bahwa orang Indonesia seperti kelompok kolektif lainnya, pandai menggunakan intuisi dalam penilaian dan pengambilan keputusan mereka, dan pengalaman lintas budaya ditemukan dapat membantu mengasah intuisi budaya yang dibutuhkan seorang pemimpin agar berhasil dalam melakukan mediasi etno religius.

Berikut adalah pentingnya religiusitas. de Juan, Pierskalla, dan Vüllers (2015) menemukan fakta bahwa mayoritas insitusi keagamaan formal di daerah konflik memiliki peran yang mendamaikan pada beberapa kekerasan komunal yang terjadi di Indonesia. Para penganut yang setia dalam konflik etno religius, biasanya mengangkat isu-isu terkait persepsi ketidakadilan atau ancaman yang muncul kepada para pemuka agama mereka. Kemudian, para pemuka agama ini seringkali cenderung menjadi bagian dari sistem pering-

atan awal dan berperan dalam mencegah eskalasi konflik. Untuk itu, para penulis percaya, ini adalah satu kontribusi teoritis penting dari studi ini. Tidak seperti para pemimpin di masyarakat Barat yang sekuler, agar pemimpin Indonesia dapat efektif dalam menangani konflik etno religius, maka ia harus juga religius, sehingga mereka akan dapat diterima oleh para rekan-rekan seagamanya, namun pada saat yang sama juga harus bersedia menerima dan bergaul dengan orang yang memiliki agama lain.

Kontribusi terakhir adalah bahwa seorang pemimpin yang efektif dalam menangani konflik etno religius juga harus memiliki gairah (*passion*) untuk menangani konflik, dan memiliki keinginan untuk melindungi dan mengayomi masyarakatnya. Karena para penulis belum mendapatkan studi yang mengkaitkan gairah dengan penanganan konflik, maka hal ini memanglah merupakan temuan baru dalam studi resolusi konflik dan kepemimpinan. Seperti dimunculkan secara verbatim, salah satu informan yang bekerja untuk pemerintah lokal dalam penanganan konflik menyatakan, ia tidak menikmati bekerja di pekerjaan sebelumnya yang lebih "aman", karena ia merasa tidak dapat memberikan kontribusi pada masyarakat luas.

#### **Keterbatasan dan Penelitian Lanjutan**

Karena penelitian ini bersifat kualitatif, kemungkinan ada bias dalam data yang digali dari para informan. Selain itu, lokasi dari penelitian yang dilaksanakan di pulau Jawa dimana konflik horizontal tidaklah separah dari yang terjadi di daerah lain, sehingga hasilnya mungkin akan berbeda jika pengambilan data dilakukan di daerah konflik. Ke depan, lokasi penelitian perlu diperluas, sehingga suatu perbandingan dari kriteria kepemimpinan di seluruh Indonesia dapat dikembangkan secara lebih mendalam.

#### **Kesimpulan**

Dengan mempelajari kriteria tentang pemimpin yang dapat secara efektif menangani konflik sosial di masyarakat yang multi kultur seperti Indonesia, kita sudah dapat menemukan bagaimana pemimpin yang berhasil menggunakan sifat-sifat bawaan mereka, kompetensi perilaku dan pengalaman yang mereka alami sebelumnya untuk menangani konflik horizontal. Para penulis berharap model awal yang dihasilkan dapat mendukung riset-riset lanjutan yang dapat mengembangkan teori kepemimpinan yang lebih baik terkait resolusi konflik.

## Daftar Pustaka

- Adler, W.A. (2018). *True believers: Religious intolerance and instability in Indonesia*. Newport, RI: US Naval War College.
- Agbor, U.I. (2012). Leadership Behaviour And The Crises Of State Failure In Nigeria: Towards A Transformational Leadership Attitude for Addressing Nigeria's Failing State. *Public Policy and Administration Research*, 2(4), 24-37. Diunduh dari <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.455.4140&rep=rep1&type=pdf>
- Ali, M. (2007). Confrontation and reconciliation: Muslim Voices of Maluku Conflict (1999-2002). *Journal of Indonesian Islam*, (1)2, 379-402. DOI:10.15642/JIIS.2007.1.2.379-402
- Ang, S., van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group Organization and Management*, 31, 100-123. DOI: 10.1177/1059601105275267
- Arbatl C.E., Ashraf, Q.H., Galor, O., & Klemp, M. (2019). *Diversity and Conflict, NBER Working Paper Number 21079*. Diunduh dari <http://www.nber.org/papers/w21079>
- Aronson, J. (1994). A pragmatic view of thematic analysis. *The Qualitative Report*, 2(1), 1-3. Diunduh dari <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol2/iss1/3>
- Avolio, B. (2011). *Full Range Leadership Development, 2nd Edition*. Thousand Oaks: SAGE Publications. DOI: 10.4135/9781483349107
- Aza, H.T. (2017). *A Case Study of Cross-Cultural Complexities and Interpersonal Conflict Faced by Project Managers in Multicultural Software Development Project Teams* (Doctoral dissertation). Diunduh dari [https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1055&context=shss\\_dcar\\_etd](https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1055&context=shss_dcar_etd)
- Badan Pusat Statistik Kota Bandung (2017, December 30). *Sosial dan Kependudukan*. Diunduh dari <https://bandungkota.bps.go.id/>
- Badan Pusat Statistik Kota Bekasi (2017, December 30). *Sosial dan Kependudukan*. Diunduh dari <https://bekasikota.bps.go.id/>
- Badan Pusat Statistik Kota Jakarta Utara (2017, December 30). *Sosial dan Kependudukan*. Diunduh dari <https://jakutkota.bps.go.id/>
- Barkema, H., Chen, X., George, G., Luo, Y., & Tsui, A. (2015). West meets East: New concepts and theories. *Academy of Management Journal*, 58, 460-479. doi: 10.5465/amj.2015.4021
- Bartone, P.T. (2010). New Wine in Old Bottles: Leadership and Personality in the Military Organization. Dalam Paul T. Bartone, Ross H. Pastel, and Mark A. Vaitkus (Ed). *The 71F Advantage: Applying Army Research Psychology for Health and Performance Gains* (121-140). Washington, D.C: National Defense University Press.
- Bartone, P.T., Eid, J., Johnsen, B.H., Laberg, J.C., & Snook, S.A. (2009). Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6), 498-521. DOI: 10.1108/01437730910981908
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications, 3rd edition*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bertrand, J. (2004). Nationalism and ethnic conflicts in Indonesia. Cambridge: Cambridge University Press.
- Braziel, C. (2011). Analysis of cross-cultural leadership competencies for United States military leaders: A study of United States military security assistance officers in Cairo, Egypt (Disertasi Doktor). Diunduh dari ProQuest Dissertations and Theses database. (Accession No. UMI 346604)
- Brørby, O.A. (2013). The dynamics of conflicts within a multicultural organization: A qualitative study of conflicts that arise between employees and within two departments (Master of Science Thesis in Health, Organizational and Communication Psychology). Diunduh dari [https://pdfs.semanticscholar.org/0da2/4b6c181e0f7c832b9b6787616bfaa4ae765f.pdf?\\_ga=2.2078193.1512291592.1571564117-2061471002.1571564117](https://pdfs.semanticscholar.org/0da2/4b6c181e0f7c832b9b6787616bfaa4ae765f.pdf?_ga=2.2078193.1512291592.1571564117-2061471002.1571564117)
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Chan, K.J., Soh, S., & Ramaya, R. (2011). *Military leadership in the 21st century*. Singapore: Cengage Learning Asia.
- Chrobot-Mason, D., Ruderman, M.N., Weber, T.J., Ohlott, P.J., & Dalton, M.A. (2007). Illuminating a crosscultural leadership challenge: When identity groups collide. *International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 2011-2036. doi: 10.1080/09585190701639778

- Hidayat, Sumertha, & Istiani
- Conger, J.A., & Ready, D.A. (2004). Rethinking Leadership Competencies. *Leader to Leader*, 32(Spring), 41-47.
- Crouch, M. (2010). Implementing the Regulation on Places of Worship in Indonesia: New Problems. *Local Politics and Court Action, Asian Studies Review*, 34, 403-419. doi: 10.1080/10357823.2010.527921
- Davidson, L., & Skinner, H. (2010). I spy with my little eye: a comparison of manual versus computer-aided analysis of data gathered by projective techniques. *Qualitative Market Research*, 13, 441-459. DOI: 10.1108/13522751011078845
- Day, D.V. & Zaccaro, S.J. (2007). Leadership: A critical historical analysis of the influence of leader traits. Dalam L.L. Koppes, P.W. Thayer, A.J. Vinchur & E. Salas (Eds.). *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- de Juan, A., Pierskalla, J.H., & Vüllers, J. (2015). The pacifying effects of local religious institutions: An analysis of communal violence in Indonesia. *Political Research Quarterly*, 68(2), 211-224. Doi: 10.1177/1065912915578460
- Duffey, T. (2000). Cultural issues in contemporary peacekeeping. Dalam T. Woodhouse & O. Ramsbotham (Ed). *Peacekeeping and conflict resolution*. London: Frank Cass.
- Ericsson, K.A., Prietula, M.J., & Cokely, E.T. (2007). The Making of an Expert. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 114-121. Diunduh dari <https://hbr.org/2007/07/the-making-of-an-expert>
- Erzen, E., & Armagan, Y. (2015). The effect of leadership on conflict management. In E. Karadak (Eds). *Leadership and organizational outcomes: Meta-analysis of empirical studies* (225-237). Switzerland: Springer International.
- Fiedler, F.E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Advanced Experimental Social Psychology*, 1, 149-190. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60051-9
- Fleenor, J.W. (2006). Trait Approach to Leadership. In S. Rogelberg (Ed.). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (830-832). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fleishman, E.A., & Hunt, J.G. (1973). Twenty Years of Consideration and Structure. Current Developments in the Study of Leadership: A Centennial Event Symposium Held at Southern Illinois University at Carbondale. *Southern Illinois University Press*, 1, 13-26.
- Ghiselli, E.E., & Brown, C.W. (1955). *Personnel and Industrial Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Grisham, T., & Walker, D.H.T. (2008). Cross-cultural leadership. *International Journal of Managing Projects in Business*, 1(3), 439-445. doi: 10.1108/17538370810883873
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 3rd edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Hesselbein, F., Shinseki, E. & Cavanagh, R.E. (2004). *Be Know Do: Leadership the Army way. Adapted from the official Army leadership manual*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hidayat, E.R. (2013). The Comprehensive versus the Territorial Approach: Civil-military cooperation in the Indonesian Army context. Dalam D. Woycheshin & M. De Graaff (Eds). *The comprehensive approach to operations: International perspectives* (115-138). Kingston, Ontario: Canadian Defence Academy Press.
- Hidayat, E.R., Purwono, U., & Susianto, H. (2019). Cross-cultural Decision-Making in International Peacekeeping Operations. Dalam D. Jalili & H. Annen (Eds). *Professional Military Education: A Cross-Cultural Survey, volume 13: Studies for Military Pedagogy, Military Science and Security Policy* (203-220). Frankfurt: Peter Lang.
- Hidayat, E.R., & Susetyo, R. (2017). Leadership in extreme situation: Case study of an Indonesian Special Forces soldier during the Boxing Day tsunami. Dalam M.O. Holenweger, M.K. Jager & F. Kernic (Eds). *Leadership in extreme situations*. New York, NY: Springer International.
- Hinkin, T.R. & Tracey, J.B. (1999). *The relevance of charisma for transformational leadership in stable organizations*. Diunduh dari <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/666>
- Horn, B., & Walker, R.W. (2008). *The military leadership handbook*. Toronto: Dundurn Press
- Hu, N., Chen, Z., Gu, J., Huang, S., & Liu, H. (2017). Conflict and creativity in interorganizational teams: The moderating role of shared leadership. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 74-102. doi: 10.1108/IJCMA-01-2016-0003
- Huntington, S.P. (1957). *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-military Relations*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Hyland, P., Reeves, D., & Caputo, A. (2018). Transformational and Transactional Leadership in Today's Work Environment: A Meta-analysis. Diunduh dari [https://www.researchgate.net/publication/326446739\\_Transformational\\_and\\_Transactional\\_Leadership\\_in\\_Today's\\_Work\\_Environment\\_A\\_Meta-analysis/link/5b4e01130f7e9b240fe86e73/download](https://www.researchgate.net/publication/326446739_Transformational_and_Transactional_Leadership_in_Today's_Work_Environment_A_Meta-analysis/link/5b4e01130f7e9b240fe86e73/download)
- Iles, P. (1992). Centres of excellence? Assessment and development centres, managerial competence, and human resource strategies. *British Journal of Management*, 3(2), 79-90. doi: 10.1111/j.1467-8551.1992.tb00037.x
- Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336. doi: 10.1287/mnsc.28.3.315
- Judge, T.A., Bono, J.E., Iles, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780. DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.765
- Kaiser, R.B., & de Vries, D.L. (2000). Leadership training. Dalam W.E. Craighead & C.B. Nemeroff (Eds.). *The Corsini encyclopedia of psychology and behavioral science*, 3rd edition. New York, NY: Wiley.
- Kementerian Dalam Negeri (2017). *Data Pokok Kementerian Dalam Negeri Tahun 2016*. Jakarta: Sekretariat Kementerian Dalam Negeri.
- Lan, T.J. (2011). Heterogeneity, Politics of Ethnicity, and Multiculturalism. What is a viable framework for Indonesia? *Wacana*. 13(2), 279-292.
- Langholtz, H.J. (2009). The Psychology of Peacekeeping: Genesis, Ethos, and Application. Peace and Conflict. *Journal Of Peace Psychology*, 4(3), 217-236. doi: 10.1207/s15327949pac0403\_2
- Leeds, C. (2001). Culture, conflict resolution, peacekeeper training and the D mediator. *International Peacekeeping*, 8, 92-110. doi: 10.1080/13533310108413922
- Marsiela, A. (2016). *Pemkot Bandung: Persyaratan Lengkap, IMB Gereja Rehoboth Berea Keluar*. Diunduh dari <http://www.beritasatu.com/nasional/354347-pemkot-bandung-persyaratan-lengkap-imb-gereja-rehoboth-berea-keluar.html>
- Na'im, A. & Syaputra, H. (2011). *Kewarganegaraan, suku bangsa, agama, dan bahasa sehari-hari penduduk Indonesia: Hasil sensus penduduk 2010*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2002). *Crucial Conversations: Tools for Talking When Stakes Are High*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Roberts, A. (1996). The crisis in UN peacekeeping. Dalam C. Crocker, & F. Hampson (Eds.). *Managing global chaos, sources and responses to international conflict* (297-319). Washington, DC: US Institute of Peace.
- Rodrigues, I., & Sbragia, R. (2013). The Cultural Challenges of Managing Global Project Teams: a Study of Brazilian Multinationals. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(4), 38-52. doi: 10.4067/S0718-27242013000300004
- Rudi, A. (2017). *Keteguhan Wali Kota Bekasi Pertahankan Gereja Santa Clara*. Retrieved from <http://megapolitan.kompas.com/read/2017/03/25/08254701/keteguhan.wali.kota.bekasi.pertahankan.gereja.santa.clara>
- Satrio, G., Midhio, I.W., & Ahmad R., D.D. (2018). Strategi kerjasama sipil dan militer bidang pembangunan infrastruktur daerah dalam rangka memperkuat pertahanan negara: Studi di provinsi Jawa Barat, *Jurnal Prodi Strategi Perang Semesta*, 4(2).
- Schiff, R.L. (1995). Civil-military Relations Reconsidered: A Theory of Concordance. *Armed Forces & Society*, 22(1), 7-24. DOI: 10.1177/0095327X9502200101
- Shipmann, J.S., Ash, R.A., Battista, M.A., Carr, L., Eyde, L.D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., & Sanchez, J.I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00220.x
- Snaebjornsson, I.M., Edvardsson, I.R., Zydziunaite, V., & Vaiman, V. (2015). Cross-Cultural Leadership: Expectations on Gendered Leaders' Behavior. *SAGE Open*, 5, 1-8. doi: 10.1177/2158244015579727
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.
- Subagya, Y.T. (2015). *Support for ethno-religious violence in Indonesia*. (Disertasi Ph.D.). Diunduh dari <https://repository.uibn.ru.nl/bitstream/handle/2066/143243/143243.pdf?sequence=1>
- Sukma, R. (2005). Ethnic conflict in Indonesia: Causes and the quest for solution. Dalam K. Snitwongse & W.S. Thompson (Eds.). *Ethnic conflict in South East Asia* (1-41). Singapore: ISEAS.

- Sumarno, S. (2014). Problema dan resolusi konflik sosial di kecamatan Johar Baru, Jakarta Pusat, *Sosio Konsepsia*, 3(2), 1-16.
- Tajfel, H. (1978). Interindividual behavior and intergroup behavior. Dalam H. Tajfel (Ed.). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: European Association of Experimental Social Psychology & Academic Press.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101. doi: 10.4324/9781315250601-8
- Turner, R., & Muller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Journal*, 36(1), 49-61. doi: 10.1177/875697280503600206
- Ugorji, B. (2016). *Culture and Conflict Resolution: When a Low-context Culture and a High-context Culture Collide, What Happens?* Diunduh dari <https://www.icermediation.org/wp-content/uploads/2015/08/Culture-and-Conflict-Resolution-When-a-Low-context-Culture-and-a-High-context-Culture-Collide-What-Happens.pdf>
- van Klinken, G. (2007). *Communal Violence and Democratization in Indonesia: Small town wars*. New York, NY: Routledge.
- Weber, M., Henderson, A.M., & Parsons, T. (1947). *The theory of social and economic organization, 1st American edition*. New York, NY: Oxford University Press.
- Webb, L., Darling, J., & Alvey, N. (2014). *Multicultural Leadership Development in the 21st Century*. Diunduh dari <http://www.unssc.org/home/sites/unssc.org/files/publications/mld-wp-alt-print-inhouse.pdf>.
- Wilson, C. (2008). *Ethno-religious Violence in Indonesia: From soil to God*. London: Routledge.
- Wustemann, L. (2000). New dimensions to competencies: An interview with Bill Byham. *Competency and Emotional Intelligence Quarterly*, 8, 15-19.
- Yani, A.A. (2017). Ensuring Peace Environment in Post Conflict Society Through Institutional Engineering; An Indonesian Case Study. *Journal of Society and Governance*, (1)1, 13-34. Diunduh dari <http://journal.unhas.ac.id/index.php/jsg/article/view/1696/955>
- Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and methods, 3rd edition*. London: Sage.
- Zahra, N.A. (2019). *Self-help dalam relasi sosial masyarakat multi etnis: Studi Deskriptif pada Masyarakat Kampung Toleransi di RW 04 Kelurahan Jamika, Kecamatan Bojongloa Kaler, Kota Bandung* (Tesis S1). Diunduh dari [repository.unpas.ac.id/45886/](http://repository.unpas.ac.id/45886/)
- Zimmerer, T.W., & Yasin, M.M. (1998). A leadership profile of American project managers. *Project Management Journal*, 29(1), 31-38. doi: 10.1177/875697289802900107

### **Lampiran: Pertanyaan Wawancara**

1. Dapatkah anda menggambarkan profil dan pengalaman anda dalam menangani konflik etno religius?
2. Dapatkah anda menggambarkan kondisi demografis di daerah anda dan hubungan dari berbagai komunitas yang berbeda?
3. Dapatkah anda menjelaskan konflik etno religius yang paling sering terjadi di daerah anda ?Apa akibatnya? Bagaimana orang-orang bereaksi?Bagaimana respons dari pemerintah?
4. Dapatkah anda menggambarkan cerita keberhasilan kepemimpinan dalam menangani konflik etno religius di daerah anda? Pemimpin tersebut bisa anda sendiri atau orang lain yang ada ketahui. Mohon gambarkan situasinya, tujuan yang ingin dicapai oleh pemimpin tersebut, tindakan atau langkah-langkah yang diambil oleh pemimpin tersebut, dan hasilnya.
5. Terkait dengan pertanyaan 4, mohon dielaborasi kriteria kepemimpinan untuk para pemimpin yang berhasil.