

Analisis Kepemimpinan Multikultural di Sekolah Menengah dalam Upaya Mencegah Fenomena Gear Budaya: Konteks Indonesia

ABSTRAK

Banyaknya peristiwa yang terjadi dikarenakan konflik dan kepentingan etnis seolah-olah kini tengah menjadi trend di masyarakat kita, Indonesia. Mulai dari perang antar suku, tawuran pelajar, bahkan tawuran antar kampung tetangga, yang pemicunya tidak lain karena terjadi kesalahan komunikasi. Sungguh aneh memang. Semua itu tidak akan terjadi jika masyarakat saling menghargai dan menghormati perbedaan. Oleh karena itu kepemimpinan yang berlandaskan kesadaran multikultural di sekolah mutlak diperlukan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan wujudnya kepemimpinan berdasarkan pendidikan multikultural di sekolah menengah dan mendeskripsikan kekuatan dan kelemahan pelestarian budaya organisasi di sekolah menengah. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan etnografi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi dalam sebuah lembaga pendidikan sangat besar dalam pengembangan pendidikan berbasis multikultural di sekolah. Dengan kepemimpinan berbasis multikultural, proses pelaksanaan PBM (Proses Belajar-Mengajar) lebih baik, dan mampu meredam konflik-konflik internal dan eksternal.

Kata-kata kunci: analisis kepemimpinan sekolah, multikulturalisme, studi etnografis, sekolah menengah, dan gear budaya.

PENDAHULUAN

Kemajemukan masyarakat Indonesia dipandang dari latar belakang suku bangsa, sosial-budaya, dan agama adalah kenyataan yang tidak bisa dielakkan. Kenyataan ini diakui pula oleh seorang ahli sejarah India berkebangsaan Amerika Serikat, Wolpert, yang menyatakan bahwa masyarakat India adalah “*more pluralistic are every respect than any other on earth except, perhaps, Indonesia*” (dalam Ma’arif, 2005). Mengamati fenomena kemajemukan ini, salah seorang antropolog Amerika Serikat, Clifford Geertz (2002) secara tepat melukiskan bahwa terdapat lebih dari 300 kelompok etnis di Indonesia, masing-masing dengan identitas budayanya sendiri, dan lebih dari 250 bahasa daerah dipakai

Dr. Suryaman adalah Dosen pada Program Studi Teknologi Pembelajaran dan sekarang menjabat sebagai Asisten Direktur II Program Pascasarjana UNIPA (Universitas PGRI Adi Buana), Jalan Ngagel Dadi III-B/37, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia. Untuk kepentingan akademik, beliau bisa dihubungi dengan alamat e-mail: maman_suryaman58@yahoo.co.id

oleh berbagai etnis tersebut, di samping itu hampir semua agama penting dunia diwakili, selain agama-agama asli yang banyak jumlahnya.

Indonesia, di samping memiliki keanekaragaman agama seperti Islam, Kristen Protestan, Katolik, Buddha, dan Hindu, juga mengandung jenis kepercayaan yang lain seperti Kong Hu Chu, *Kejawen*, dan kepercayaan masyarakat-masyarakat terasing seperti Badui, Tengger, Samin, Dayak, dan sejumlah suku di Irian Jaya.

Keragaman tersebut di atas, diakui atau tidak, akan dapat menimbulkan berbagai persoalan seperti yang sekarang dihadapi oleh bangsa Indonesia. Korupsi, kolusi, nepotisme, premanisme, perseteruan politik, kemiskinan, kekerasan, separatisme, perusakan lingkungan dan hilangnya rasa kemanusiaan untuk selalu menghormati hak-hak orang lain adalah bentuk nyata sebagai bagian dari realitas multikulturalisme (Yaqin, 2005).

Isu RAS (Rasial, Agama dan Suku) saat ini menjadi masalah nasional yang cukup memprihatinkan. H.A.R. Tilaar (2000) mengemukakan bahwa kenyataan kehidupan bermasyarakat akhir-akhir ini terganggu dengan adanya konflik yang berbau SARA (Suku, Agama, Ras, dan Antargolongan). Sementara itu K.H.A. Sonhadji (2003) mengemukakan bahwa masalah paling krusial yang dihadapi oleh bangsa Indonesia belakangan ini adalah lemahnya rasa kebangsaan, persatuan dan kebersamaan di sementara kalangan. Untuk memberikan solusi penyatuan yang paling relevan mengenai kebhinekaan yang ada di Indonesia adalah melalui lembaga pendidikan, khususnya lembaga pendidikan yang bercorak multikultural. Namun pendidikan yang berdimensi multikultural ini masih sebatas wacana. Hal ini sebagaimana model pendidikan multikultural (*multicultural education*) yang diperkenalkan oleh K.H.A. Sonhadji (2003).

Fenomena multikulturalisme di Indonesia telah menarik para pakar untuk memberikan solusi mengenai aksi-aksi yang sampai saat ini banyak muncul, akibat dari gesekan antar etnis. Lebih tegas lagi dapat disimpulkan sementara bahwa saat ini masyarakat rawan konflik. Menurut Ainul Yaqin (2005), pendidikan multikultural mempunyai dua tujuan, yaitu tujuan awal dan tujuan akhir. Tujuan awal merupakan tujuan sementara, karena tujuan ini hanya berfungsi sebagai perantara agar tujuan akhirnya dapat dicapai dengan baik.

Tujuan awal pendidikan multikultural yaitu membangun wacana pendidikan multikultural di kalangan guru, dosen, ahli pendidikan, pengambil kebijakan dalam dunia pendidikan dan mahasiswa Jurusan Ilmu Pendidikan maupun mahasiswa umum. Harapannya adalah apabila mereka mempunyai wacana pendidikan multikultural yang baik, maka kelak mereka tidak hanya mampu untuk membangun kecakapan dan keahlian siswa terhadap mata pelajaran yang diajarkannya, akan tetapi juga mampu untuk menjadi transformator pendidikan multikultural yang mampu menanamkan nilai-nilai pluralisme, humanisme dan demokrasi secara langsung di sekolah kepada para peserta didiknya.

Tujuan akhir pendidikan multikultural ini adalah agar peserta didik tidak hanya mampu memahami dan menguasai materi pelajaran yang dipelajarinya

akan tetapi diharapkan juga bahwa para peserta didik akan mempunyai karakter yang kuat untuk selalu bersikap demokratis, pluralis dan humanis. Perbedaan-perbedaan budaya dengan segala keunikannya merupakan pemicu “benturan budaya” bila *manager* kosmopolitan yang multikultural tidak mampu mencermati perubahan zaman. Mereka harus mampu menghargai dan mampu berkomunikasi dengan kelompok budaya yang ada dalam wewenang manajerialnya.

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan wujudnya kepemimpinan berdasarkan pendidikan multikultural di Sekolah Menengah Atas (SMA) dan mendeskripsikan kekuatan dan kelemahan pelestarian budaya organisasi di Sekolah Menengah Atas.

Temuan penelitian ini diharapkan berguna secara teoritis dan praktis, paling tidak dalam tiga hal sebagai berikut:

Pertama, bagi sekolah yang berlatar multikultural, temuan dalam penelitian ini akan dapat menjadi pola-pola yang diterapkan di sekolah dalam penyusunan kebijakan, khususnya yang berkaitan dengan budaya atau agama yang beragam, yang meliputi: (1) etnis Cina, (2) etnis Jawa, (3) etnis Ambon, (4) etnis Batak, dan (5) etnis Bali. Sedangkan agama yang dipeluk oleh siswa meliputi: (1) Kristen Protestan, (2) Islam, (3) Katholik, (4) Hindu, dan (5) Buddha.

Kedua, secara praktis, temuan penelitian ini dapat memperluas pemahaman tentang kepemimpinan sekolah dengan latar budaya yang multikultural dan multi etnis serta multi agama. Dengan demikian temuan penelitian akan dijadikan wacana bagi sekolah-sekolah yang peserta didiknya mempunyai latar yang berbeda, baik dari segi etnis dan budaya maupun agama. Dengan kata lain, temuan penelitian ini mempunyai nilai transferabilitas bagi sekolah dengan latar yang hampir sama.

Ketiga, bagi peneliti-peneliti lainnya, temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu pijakan motivasi untuk para peneliti lain yang tertarik untuk meneliti lebih jauh perihal kepemimpinan multikultural pada lembaga pendidikan dengan ruang lingkup variabel yang lebih luas serta dengan cakupan situs yang lebih banyak, sehingga akan dapat ditemukan teori-teori budaya organisasi di sekolah yang lebih handal dan dapat dijadikan pola-pola organisasi di sekolah yang lebih baik dan dapat diterapkan di sekolah.

TINJAUAN PUSTAKA:

A. MULTIKULTURALISME DI INDONESIA

Telah dijelaskan di atas bahwa multikulturalisme di Indonesia adalah bersifat normatif. Kita mengetahui keberadaan berbagai kultur dan kelompok etnis di Indonesia dan kita setuju untuk membangun sebuah bangsa, sebuah negara dengan satu bahasa nasional. Memang, multikulturalisme normatif seperti itu mengharuskan kita untuk mendapatkan bentuk-bentuk operasional

yang cocok bagi masing-masing daerah dari negara tersebut. Provinsi Nangroe Aceh Darussalam, misalnya, memperoleh otonomi khusus untuk melaksanakan hukum serta aturan Islam. Namun demikian ini tidak berarti menutup kesempatan bagi budaya-budaya dan agama-agama lainnya untuk hidup di provinsi tersebut. Ini disebabkan oleh kenyataan bahwa provinsi tersebut masih di bawah kekuasaan pemerintah Republik Indonesia.

Menurut Koentjaraningrat (2002), konsep-konsep multikulturalisme normatif mengatur polarisasi kedua kutub yang kelihatannya kontradiktif, yaitu kesatuan Indonesia di satu pihak dan perbedaan etnis di lain pihak. Polarisasi ini harus bersifat dinamis. Ini berarti bahwa dalam mengembangkan budaya, tradisi, dan bahasa dari masing-masing kelompok etnis harus selalu dipikirkan bahwa kelompok-kelompok etnis lain adalah merupakan bagian yang integral dari negara-bangsa Indonesia. Keduanya harus dikembangkan dan tidak dapat dipisah-pisahkan.

Ada kebutuhan untuk terus mencari banyak sekali titik-titik temu antara pengembangan identitas etnis dan identitas Indonesia. Keseimbangan harus dijalankan atau diterapkan dalam setiap aspek kehidupan sebagai suatu bangsa dan suatu negara. Tindakan-tindakan preventif perlu dijalankan untuk memperkuat, misalnya, bahwa pemerintah-pemerintah daerah membuka kesempatan-kesempatan yang sama bagi penduduk asli yang berkompetensi dengan penduduk non asli. Dalam hal ini, sikap kompetitif harus diarahkan pada pengidentifikasi tujuan yang terbaik. Namun demikian, dalam hubungannya dengan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia bagi sektor-sektor pemerintah, pendidikan dan sektor-sektor lainnya yang ada relevansinya secara nasional. Jika tidak demikian, multikulturalisme akan berkembang menjadi potensi *chauvinisme* yang sempit dalam mempromosikan etnis yang negatif. Manakala ini terjadi, apa yang kita harapkan akan membahayakan kesatuan masyarakat Indonesia dan menjatuhkan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

B. MENGAPA HARUS PENDIDIKAN MULTIKULTURALISME?

Indonesia adalah salah satu negara multikultural terbesar di dunia. Kebenaran dari pernyataan ini dapat dilihat, baik dari kondisi sosio-kultural maupun geografis yang begitu beragam dan luas. Sekarang ini, jumlah pulau yang ada di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) adalah sekitar 13.000 pulau besar dan kecil. Populasi penduduknya berjumlah lebih dari 200 juta jiwa, terdiri dari 300 suku yang menggunakan hampir 250 bahasa yang berbeda. Selain itu, mereka juga menganut agama dan kepercayaan yang beragam seperti Islam, Katholik, Kristen Protestan, Hindu, Budha, Konghucu, serta berbagai macam aliran kepercayaan (Koentjaraningrat, 2000; dan Bagus, 2003).

Keragaman ini, diakui atau tidak, akan dapat menimbulkan berbagai persoalan seperti yang sekarang dihadapi oleh bangsa ini. Korupsi, kolusi,

nepotisme, premanisme, perseteruan politik, kemiskinan, kekerasan, separatisme, perusakan lingkungan, dan hilangnya rasa kemanusiaan untuk selalu menghormati hak-hak orang lain adalah bentuk nyata sebagai bagian dari efek negatif multikulturalisme itu. Contoh yang lebih kongkrit dan sekaligus menjadi pengalaman pahit bagi bangsa ini adalah terjadinya pembunuhan besar-besaran terhadap massa pengikut Partai Komunis Indonesia (PKI) pada tahun 1965, kekerasan terhadap etnis Cina di Jakarta pada kerusuhan Mei 1998, dan perang umat Islam dan Kristen di Maluku Utara pada tahun 1999-2003. Rangkaian konflik itu tidak hanya merenggut korban jiwa yang sangat besar, akan tetapi juga telah menghancurkan ribuan harta benda penduduk, 400 gereja, dan 30 masjid. Perang etnis antara warga Dayak dan Madura di Kalimantan yang terjadi sejak tahun 1931 hingga tahun 2000 juga telah menyebabkan kurang lebih 2.000 nyawa manusia melayang sia-sia (Bagus, 2003; dan Yaqin, 2005).

Berdasarkan permasalahan seperti di atas, perlu kiranya dicari strategi khusus dalam memecahkan persoalan tersebut melalui berbagai bidang: sosial, politik, budaya, ekonomi, dan pendidikan. Berkaitan dengan hal ini maka pendidikan multikultural menawarkan satu alternatif melalui penerapan strategi dan konsep pendidikan yang berbasis pada pemanfaatan keragaman yang ada di masyarakat, khususnya yang ada pada diri siswa seperti keragaman etnis, budaya, bahasa, agama, status sosial, gender, kemampuan, umur, dan ras. Dan yang terpenting, strategi pendidikan ini tidak hanya bertujuan agar supaya siswa mudah memahami pelajaran yang dipelajarinya, akan tetapi juga untuk meningkatkan kesadaran mereka agar selalu berperilaku humanis, pluralis, demokratis, dan tidak mengalami gegar budaya (*cultural shock*).

Oleh karena itu, hal terpenting yang perlu dicatat dalam pendidikan multikultural ini adalah bahwa seorang guru tidak hanya dituntut untuk menguasai dan mampu secara profesional dalam mengajarkan mata pelajaran atau mata kuliah yang menjadi tanggung jawabnya. Lebih dari itu, seorang pendidik (baca: guru dan dosen) juga harus mampu menanamkan nilai-nilai inti dari pendidikan multikultural seperti nilai-nilai demokrasi, humanisme, dan pluralisme.

C. KONFLIK YANG DIAKIBATKAN OLEH MULTI ETNIS

Keragaman etnis adalah kenyataan yang harus diterima oleh umat manusia, termasuk masyarakat Indonesia. Adanya pluralitas suku, tentunya, tidak harus membuat masyarakat Indonesia yang berasal dari etnis dan ras berbeda menjadi terpecah-belah dan saling memusuhi. Meskipun dalam sejarah bangsa Indonesia, ada banyak kisah sedih yang memilukan yang diakibatkan oleh adanya pertentangan antar ras dan etnis.

Tabel 1
Data Beberapa Konflik Etnis di Indonesia

No	Pihak yang Terlibat	Tahun	Korban
1	Pemerintah kolonial-etnis Cina	1730-an	10.000 Cina tewas
2	Cina-Indonesia	1913-1914	Korban tidak disebutkan namun menurut Ricklefs (1991) telah terjadi tindak kekerasan yang begitu hebat di seluruh Indonesia terhadap etnis Cina
3	Tentara Indonesia-Cina	1959-1965	119.000 warga etnis Cina dipulangkan ke Cina
4	Dayak-Madura	1933	25 orang etnis Madura ditangkap
5	Daya-Madura	1967	1 orang Dayak tewas
6	Dayak-Cina	1967	300 orang etnis Cina meninggal, 55.000 diungsikan
7	Dayak-Madura	1968	1 orang Dayak tewas
8	Dayak-Madura	1976	1 orang Dayak tewas
9	Dayak-Madura	1977	1 orang Dayak tewas
10	Dayak-Madura	1979	40 orang Dayak-Madura tewas
11	Dayak-Madura	1983	1 orang Dayak tewas
12	Dayak-Madura	1996-1997	300 orang dari kedua pihak, Dayak dan Madura, tewas, 2.000 hilang dan 1.500 orang mengungsi
13	Kerusuhan Massa	1998	1.000 etnis Cina jadi korban kekerasan dan pelecehan seksual, dikabarkan ratusan dari mereka meninggal dunia
14	Melayu-Madura	1999	3 orang Madura meninggal, 9.000 orang Madura pulang ke Madura
15	Dayak-Madura	2000	2.000 etnis Madura meninggal dan 10.000 pulang ke Madura

Sumber: M.C. Ricklefs (1991); dan Ainul Yaqin (2005).

Selain konflik-konflik antar etnis yang disajikan dalam tabel 1 di atas, masih terdapat konflik-konflik lainnya, yang meskipun dalam skala yang relatif kecil seperti bentrokan antar kampung, juga masih sering terjadi di daerah-daerah tertentu hingga saat ini. Hal ini seperti dapat dilihat dalam tabel 2 dimana bentrokan antar warga/kampung sering terjadi dalam rentang tahun 2000-2004, seperti nampak jelas sebagai berikut:

Tabel 2
Bentrokan Antar Warga (Antar Kampung), 2000-2004

No	Tahun Kejadian	Identitas Kampung yang Terlibat Bentrok	Wilayah Kejadian	Jumlah Korban
1	2000	Kampung Buit Duri <i>versus</i> Kampung Marsela	DKI Jakarta	Tidak diketahui
2	2000	Desa Karang Malang <i>versus</i> Desa Harjosari	Tegal, Jawa Tengah	1 warga tewas
3	2000	Kampung Sumpian <i>versus</i> Kampung Plikon	Cilacap Jawa Tengah	1 warga tewas, belasan rumah rusak

4	2001	Kampung Pisangan <i>versus</i> Kampung Gabus	Bekasi	3 luka, 2 rumah terbakar
5	2002	Kampung Jongor	Kampung Paledang	Belasan rumah rusak
6	2003	Desa Sibusuk <i>versus</i> Desa Muara Kalaban	Sijunjung, Padang	Belasan rumah rusak
7	2000	Kampung Manggis <i>versus</i> Palmerian	Jakarta Timur	1 luka berat
8	2004	Desa Kuamki Lama <i>versus</i> Desa Bawah	Timika, Papua	1 tewas, 1 luka-luka
9	2004	Desa Luema <i>versus</i> Desa Bora	Palu	1 tewas
10	2004	Warga Komplek Titian Indah <i>versus</i> Forum Betawi Rempug	Bekasi	6 orang luka berat

Sumber: Ainul Yaqin (2005).

METODOLOGI PENELITIAN:

A. PENDEKATAN DAN RANCANGAN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi etnografis. Dalam hal ini, Margaret LeCompte, Wendy L. Millroy dan Judith Preissle (1992) mengemukakan bahwa etnografi adalah strategi yang paling tepat digunakan untuk penelitian pendidikan. Dalam kaitannya dengan penelitian ini dapat dikemukakan bahwa studi etnografi memiliki pengertian yang sama dengan studi lapangan (*field study*) yang dianggap sebagai teknik penelitian berganda, karena studi lapangan menekankan pendekatan yang menggunakan berbagai instrumen (Mantja, 2003). Studi etnografi mencakup pengumpulan data, yaitu data dari berbagai variabel selama jangka waktu yang cukup lama di lapangan sebagaimana latar aslinya (*natural setting*). Terminologi “latar yang asli” mengartikan bahwa fakta dari variabel yang sedang diteliti atau dikaji mengenai peristiwa atau kejadian yang berlangsung secara alami dilakukan tanpa terjadinya pengendalian peneliti melalui kondisi-kondisi tertentu yang biasanya disebut “manipulasi peneliti”. Oleh karena itu, latar asli merupakan karakteristik penelitian etnografi, dan studi etnografi pula seringkali disebut sebagai penelitian naturalistik, inkuiri naturalistik, atau penelitian lapangan (Gay, 1987).

Menurut I. Arifin ed. (1996), studi etnografi merupakan kajian mendalam terhadap perilaku yang terjadi secara alami di suatu budaya atau kelompok sosial tertentu. Jenis penelitian ini berusaha memahami hubungan antara budaya dan perilaku. Metode penelitian etnografi dikembangkan oleh para antropolog sebagai suatu cara yang ditempuh untuk mengkaji dan menguraikan budaya manusia. Dalam kajian klasik Mead, yang berjudul *Coming of Age in Samoa* (1928), dia mengkaji anak perempuan usia dewasa di Samoa dan menganalisis perbedaan perkembangan antara gadis Samoa dan Amerika. Antropolog membaurkan dirinya sendiri dalam kehidupan masyarakat yang dikaji, terutama menggunakan observasi yang luas (partisipan dan non partisipan), dan kadang wawancara mendalam untuk mendapatkan

klarifikasi dan informasi yang lebih terinci. Ahli etnografi juga melakukan kajian ini namun tanpa harus menggunakan hipotesis apriori guna menghindari usaha untuk menetapkan sebelumnya apa yang akan diamati atau informasi apa yang ingin digali dari informan. Dia mengeksplorasi dan menguji hipotesis, namun hipotesisnya dikembangkan di luar kerja lapangan itu sendiri (dalam Spradley, 1997).

Ahli etnografi mengacu pada orang-orang yang mengumpulkan informasi dari “informan”, bukannya partisipan, dan mereka mengkaji “situs”, bukannya individu. Penelitian etnografi memiliki keuntungan dan kerugian. Keuntungannya adalah bisa dilakukan pengamatan terhadap perilaku dalam latar kehidupan nyata, dengan asumsi bahwa perilaku manusia bisa sepenuhnya dipahami hanya dengan mengetahui latar terjadinya perilaku tersebut. Keterbatasan utamanya adalah bahwa temuan-temuannya sangat tergantung pada observasi dan interpretasi peneliti terhadap data-data (Moleong, 2005).

J.P. Spradley (1997) mengidentifikasi rangkaian langkah dalam menyusun metodologi penelitian etnografi sebagai berikut: (1) Menyeleksi proyek etnografi; (2) Mengajukan pertanyaan-pertanyaan etnografi; (3) Mengumpulkan data etnografi; (4) Membuat rekaman etnografi; (5) Menganalisis data etnografi; serta (6) Menulis laporan etnografi.

B. TENTANG KEHADIRAN PENELITI, DATA, DAN SUMBER DATA

Dengan pendekatan kualitatif ini, berdasarkan sudut pandang fenomenologi, segala sesuatu akan bergantung pada kedudukan peneliti (Gay, 1987; Arifin ed., 1996; dan Mantja, 2003); atau menuntut peneliti untuk bertindak sebagai instrumen penelitian yang utama (Moleong, 2005). Penerapan penelitian dengan pendekatan fenomenologis dapat pula diartikan sebagai bersatunya peneliti dengan subjek penelitian. Keterlibatan dan penghayatan peneliti di lapangan sangat diperlukan sebagai salah satu ciri penelitian ini.

Jenis data yang dikumpulkan / dihimpun dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Menurut L.J. Moleong (2005), pada penelitian kualitatif itu maka sumber data utamanya berupa kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau yang diwawancarai, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan foto. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah: (1) ucapan dan tindakan melalui wawancara langsung dengan informan kunci atau *key informant*, dan informan-informan lainnya; (2) observasi langsung pada subjek penelitian di tempat penelitian, dan (3) dokumen-dokumen yang relevan dengan tujuan penelitian ini.

C. PROSEDUR, METODE PENGUMPULAN DATA, DAN ANALISIS DATA

Penelitian kualitatif menggunakan berbagai prosedur untuk menegaskan wawasan atau hipotesisnya yang sedang dikembangkan dan menjamin keterpercayaan data yang dikumpulkan. Di antara teknik-teknik tersebut adalah berada di situs penelitian dalam waktu yang lama dan melakukan

observasi terus-menerus agar bisa diperoleh lingkup dan kedalaman yang cukup atas observasi itu.

Sesuai dengan prosedur dalam penelitian kualitatif, maka strategi pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga pendekatan, yaitu: (1) wawancara mendalam atau *indepth interview*; (2) pengamatan peran serta atau *participant observation*; dan (3) dokumentasi.

Analisis data merupakan proses yang sulit dan menghabiskan banyak waktu karena secara khas peneliti menghadapi sejumlah besar catatan lapangan, transkrip wawancara, refleksi, dan informasi yang berasal dari dokumen-dokumen yang harus ditelaah dan diinterpretasikan. Analisis melibatkan penguraian dan pengorganisasian data, sintesis, pencarian akan pola-pola yang signifikan, dan penemuan apa yang sekiranya penting. Tugas yang harus dilaksanakannya ternyata sangat banyak, namun tugas tersebut bisa dikelola dengan baik bila dipecah ke dalam tahap-tahap.

D. PENGECEKAN KEABSAHAN DATA DAN PERPANJANGAN KEHADIRAN PENELITI DI LAPANGAN

Pengecekan keabsahan temuan dalam penelitian ini dilakukan agar diperoleh gambaran dan interpretasi yang absah. Oleh karena itu, maka perlu diteliti kredibilitasnya dengan menggunakan teknik-teknik sebagai berikut: perpanjangan kehadiran peneliti di lapangan, observasi yang diperdalam, triangulasi, pembahasan sejawat, analisis kasus negatif, dan pengecekan anggota. Selanjutnya perlu dilakukan pengecekan tentang dapat atau tidaknya ditransfer ke latar lain (*transferability*), pada konteksnya (*dependability*), dan dapat atau tidaknya dikonfirmasi kepada sumbernya (*confirmability*).

Perpanjangan kehadiran peneliti di lapangan, artinya bahwa keintensifan dan masa pengumpulan data tidak ditetapkan secara kaku, melainkan bersifat luwes. Pada saat satu kasus sudah diperkirakan cukup dan kesimpulan sementara sudah bisa dibuat dan dikerjakan. Peneliti, dengan demikian, masih membuka diri terhadap kemungkinan tambahan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan paparan data serta sesuai dengan sub fokus penelitian, maka diuraikan temuan-temuan penelitian sebagai berikut:

Pertama, Kearifan Pemimpin Sekolah Berdasarkan Multikultural. Pemahaman tentang komunikasi antar budaya, komunikasi lintas budaya, ataupun komunikasi silang budaya mutlak diperlukan bagi para pemimpin, elite politik, negarawan, pelaku bisnis, penegak hukum, ulama, manajer personalia, dan pengelola sumber daya insani di setiap strata kehidupan bangsa Indonesia. Melalui proses pembelajaran sepanjang hayat (*lifelong education*), pengayaan (*enrichment*), pengalaman lintas budaya, dan budaya dialog (berbagai bidang) maka kita akan menjadi lebih toleran, terbuka, peduli, percaya diri, serta rasa hormat dan lapang dalam menghadapi ketidakadilan,

keganjilan, kesewenangan, kebiadaban, dan kebrutalan budaya untuk kemudian mencari terapi penyelesaian masalah.

Melalui proses pengalaman dan studi formal mengenai konsep budaya akan menambah kesadaran kita terhadap dampak budaya asli kita masing-masing, di samping itu kita mendapat pandangan baru (*new vision*) dalam memperbaiki komunikasi kita dengan orang lain. Kemampuan pribadi (*personal mastery*) seorang pemimpin multi budaya akan bertambah dan meningkat manakala ia mau dan mampu menjalin dan membangun komunikasi silang budaya melalui harmoni dan sinergi, bahkan melakukan kolaborasi budaya di lingkungan kerjanya. Proses pembelajaran, pengayaan, dan pengalaman bagi para pemimpin dapat dan harus dilakukan terus-menerus sesuai dengan perkembangan masyarakat dan kemajuan teknologi komunikasi global dimana dunia semakin sempit, negara tanpa batas, dan berkembangnya informasi di dunia maya.

Kesadaran para pemimpin dan pemuka masyarakat bahwa budaya dan perilaku seseorang atau golongan adalah relatif, karena untuk menyiasatnya agar komunikasi lintas budaya berjalan serasi dan harmonis, maka pemimpin harus luwes dan luas dalam berinteraksi dengan orang lain yang menjadi bawahan, rakyat, *kawula*, warga, pengikut, ataupun anggota suatu kelompok masyarakat.

Kedua, Kekuatan dan Kelemahan Pelestarian Budaya Organisasi di Sekolah Menengah. Dalam melestarikan budaya organisasi di SMA (Sekolah Menengah Atas) dapat diidentifikasi adanya kekuatan pelestarian budaya organisasi dan kelemahan pelestarian budaya organisasi. Dalam mengkaji pelestarian budaya organisasi di sekolah, secara garis besar ada dua hal yang dapat dikemukakan, yaitu adanya kekuatan dan kelemahan pelestarian budaya organisasi.

Kekuatan pelestarian budaya organisasi di sekolah, berdasarkan temuan di lapangan, antara lain dapat diidentifikasi sebagai berikut: (1) saling menghormati; (2) saling menghargai; (3) keterbukaan; (4) komunikasi yang baik antar warga sekolah; (5) kedisiplinan; (6) loyalitas guru; (7) fasilitas sekolah yang memadai; (8) pertemuan untuk berbagi pengalaman; (9) hubungan yang harmonis antar siswa dan siswa-guru; (10) lahan sekolah; (11) sarana KBM atau Kegiatan Belajar-Mengajar; (12) kegiatan ekstra kurikuler; (13) dukungan lembaga keagamaan; (14) kesadaran untuk saling mengasihi sesama; serta dan (15) menjaga tata-tertib.

Sedangkan kelemahan pelestarian budaya organisasi sekolah, berdasarkan temuan di lapangan, antara lain dapat diidentifikasi sebagai berikut : (1) peningkatan SDM atau Sumber Daya Manusia, terutama guru yang kurang; (2) latar belakang pendidikan guru; (3) tidak ada usaha-usaha yang dilakukan untuk mendapatkan dana; (4) andil Yayasan melemah; (5) gaji yang relatif rendah, dan (6) kelemahan dari diri siswa sendiri sehingga tidak siap menghadapi fenomena gegar budaya. Pada diri siswa, kelemahan-kelemahan

tersebut, antara lain, sering terlambat pada jam pertama pelajaran di sekolah; meninggalkan kelas tanpa ijin; merokok di kamar kecil; tidak mengerjakan PR atau Pekerjaan Rumah; tidak membawa buku pelajaran, termasuk LKS atau Lembar Kerja Siswa; dan lain-lain.

Berdasarkan temuan tersebut di atas, dapat dikemukakan bahwa untuk melestarikan budaya organisasi di SMA (Sekolah Menengah Atas) adalah bagaimana meminimalkan kelemahan dan memaksimalkan kekuatan tersebut di atas agar budaya organisasi dapat lestari. Jika itu terjadi maka akan mampu mengatasi fenomena gegar budaya sebagai akibat dari proses globalisasi yang semakin intensif dan massif belakangan ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dengan bekal pemahaman dan luasnya pengetahuan tentang komunikasi antar budaya, berarti kita memiliki kemampuan pribadi dan keterampilan manajerial yang dapat diandalkan dalam memahami orang lain, mampu menempatkan diri dalam posisi budaya orang lain dengan tetap menjaga jati diri budaya sendiri (adaptasi, toleransi, harmoni dan sinergi budaya).

Perbedaan tradisi, budaya dan berbagai perilaku subkultur tertentu dalam kelompok masyarakat dapat dijadikan alat perekat membangun kebersamaan (*togetherness*) untuk tujuan dan tercapainya kepentingan bersama atas dasar saling peduli, saling menghormati dan saling mempercayai sesama anak bangsa. Komunikasi antar (silang / lintas) budaya bagi bangsa Indonesia sangat penting untuk dipahami oleh segenap komponen bangsa, mengingat negara dan bangsa Indonesia terdiri dari kepulauan yang dihuni oleh berbagai etnis dengan aneka ragam budaya, tradisi dan memeluk agama yang beraneka ragam. Pemahaman ini sangat penting, utamanya dalam menyikapi pelaksanaan otonomi daerah yang sering dijangkiti pandangan etnosentrisme yang sempit.

Open sky policy di bidang informasi dan komunikasi yang dianut oleh pemerintah Indonesia mengharuskan segenap masyarakat Indonesia memahami dan mengerti komunikasi antar budaya, mengingat revolusi 3 T (*Technology, Tourisme and Transportation*) yang melanda dunia akan memperlancar arus perjalanan bangsa asing berkunjung ke Indonesia untuk berbagai kepentingan yang bersifat global. Kata kunci yang sangat penting dalam komunikasi antar berdaya adalah *ketulusan* dalam komunikasi dialogis setiap komponen dan anggota kelompok budaya, yang diiringi oleh sikap pribadi yang bebas dari rasa permusuhan dan prasangka. Semoga bangsa kita mampu dan mau keluar dari buruk sangka dan pertentangan kepentingan kelompok SARA yang sesungguhnya hanyalah merupakan pemborosan energi dan waktu belaka. Masih banyak karya kreatif dan inovatif yang dapat diabdikan bagi bangsa dan negara tercinta.

Untuk mengimplementasikan misi yang mulia tersebut di atas, maka perlu komitmen dari semua komponen warga sekolah untuk memberikan layanan kepada *stake holders* dengan sebaik-baiknya serta memberikan kemudahan

bagi masyarakat yang ingin melanjutkan Sekolah Menengah Atas (SMA) dengan tetap memberlakukan prosedur yang ditetapkan oleh pihak sekolah. Mengingat bahwasanya kepedulian lembaga pendidikan ini terhadap warga masyarakat Surabaya dan sekitarnya yang membutuhkan layanan pendidikan cukup banyak, maka perlu pengembangan layanan pendidikan lebih lanjut dengan tetap menekankan budaya sekolah yang sudah terbentuk dengan cara mensosialisasikan program-program sekolah yang perlu diekspos kepada masyarakat Surabaya dan sekitarnya.

Kebiasaan warga sekolah yang selama ini sudah berlangsung sebaiknya dipertahankan dan ditingkatkan lebih lanjut dengan tetap memperhatikan dan memberlakukan setiap warga sekolah sama antara yang satu dengan yang lainnya, dengan menekankan pada kerangka tata-tertib yang diberlakukan bagi warga sekolah di lembaga pendidikan tersebut. Mengingat warga sekolah yang cukup heterogen, maka sekolah perlu memberikan sosialisasi tentang makna multikultural kepada warga sekolah dalam kerangka kebhinekaan sesuai dengan karakteristik bangsa Indonesia yang multi etnis, multi budaya, multi agama dan multi adat-istiadat sehingga dapat meminimalkan friksi yang kemungkinan terjadi antar warga sekolah yang memang cukup heterogen. Sesuai dengan temuan penelitian, maka hal-hal yang menjadi perekat organisasi di lembaga pendidikan ini perlu untuk terus dilestarikan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pendidikan sesuai dengan budaya yang berlangsung di sekolah itu sendiri sehingga, sekali lagi, warga sekolah tidak mengalami fenomena gegar budaya.

Berdasarkan temuan tentang kekuatan dan kelemahan budaya organisasi di lembaga pendidikan ini maka perlu setiap warga sekolah mengetahui hal-hal yang diidentifikasi menjadi kekuatan budaya organisasi untuk tetap dilestarikan sebagai karakteristik lembaga pendidikan yang sudah berlangsung selama ini. Sementara itu, hal-hal yang menjadi kelemahan budaya organisasi yang sudah teridentifikasi dalam penelitian ini perlu untuk diminimalisasi bagi mendukung eksistensi penyelenggaraan lembaga pendidikan di Surabaya khususnya, dan di Indonesia umumnya.

Bibliografi

- Arifin, I. [ed]. (1996). *Penelitian Kualitatif dalam Ilmu-Ilmu Sosial dan Keagamaan*. Malang: Kalimasahada Press.
- Azra, Azyumardi. (2003). "Pendidikan Multikultural: Membangun Kembali Indonesia yang Bhineka Tunggal Ika" dalam *Republika Online*. Tersedia juga dalam <http://www.republika.co.id> [diunduh di Surabaya: 1 Juni 2009].

- Bagus, I.G.N. (2003). "Hidup Bersama dan Etik Multikultural: Peluang dan Tantangannya dalam Hidup Berbangsa". *Makalah* disampaikan pada Seminar Nasional Hidup Berbangsa dan Etik Multikultural, di Surabaya pada tanggal 24-25 Mei.
- Gay, L.R. (1987). *Educational Research: Competence for Analysis and Application*. Columbus: Merrill Publishing Company, third edition.
- Geertz, Clifford. (2002). *Abangan, Santri dan Priyayi dalam Masyarakat Jawa*. Jakarta: Pustaka Jaya, Terjemahan, edisi kelima.
- Koentjaraningrat. (2002). *Antropologi Indonesia*. Jakarta: Penerbit Djambatan, cetakan kesepuluh.
- LeCompte, Margaret D., Wendy L. Millroy & Judith Preissle. (1992). *The Handbook of Qualitative Research in Education*. San Diego, California: Academic Press, Inc.
- Ma'arif, Syafi'i. (2005). *Pendidikan Pluralisme di Indonesia*. Jogjakarta: Penerbit Logung Pustaka.
- Manan, I. (1989). *Dasar-dasar Sosial Budaya Pendidikan*. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan.
- Mantja, W. (2002). *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran: Kumpulan Karya Tulis Terpublikasi*. Malang: Penerbit Wineka Media.
- Mantja, W. (2003). *Etnografi, Disain Penelitian Kualitatif dan Manajemen Pendidikan*. Malang: Penerbit Wineka Media.
- Mohawk, J. (1992). "Epilogue: Looking for Columbus" dalam M.A. Jamimes [ed]. *The State of Native America*. Boston: South End Press.
- Moleong, L.J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya, edisi revisi.
- Ricklefs, M.C. (1991). *Sejarah Indonesia Modern*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, Terjemahan.
- Robbins, S.P. (1994). *Teori Organisasi, Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Arcan, Terjemahan.
- Robbins, S.P. (1998). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo, Terjemahan.
- Sonhadji, K.H.A. (2000). *Dasar-dasar Manajemen Pendidikan: Bahan Suplement Kuliah Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Sonhadji, K.H.A. (2003). "Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Pendidikan Multikultural". Makalah dipresentasikan dalam Kongres Ilmu Pengetahuan Nasional (KIPNAS) VIII. Jakarta: Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia bekerjasama dengan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Depdiknas [Departemen Pendidikan Nasional].**
- Spradley, J.P. (1997). Metode Etnografi. Jakarta: PT Tiara Wacana Yogya, Terjemahan.**
- Tilaar, H.A.R. (2000). *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Tilaar, H.A.R. (2005a). *Manifesto Pendidikan Nasional: Tinjauan dari Perspektif Post Modernisme dan Studi Kultural*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Tilaar, H.A.R. (2005b). Multicultural Education and ITS Challengers in Indonesia. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.**
- Yaqin, Ainul. (2005). *Pendidikan Multikultural: Cross-Cultural Understanding untuk Demokrasi dan Keadilan*. Yogyakarta: Penerbit Pilar Media.
- Zamroni. (2000). *Paradigma Pendidikan Masa Depan*. Yogyakarta: Bigraf Publishing.

Lampiran 1

