

## BAB VII

### Masalah-masalah Kepemimpinan yang Dihadapi

Makin maju dan berkembangnya suatu masyarakat/negara, maka makin besar pula tuntutan tanggung jawab yang dipikulkan kepada para pemimpin dan warganya. Sebaliknya, makin rendah dan terbelakangnya sesuatu bangsa dalam negara, maka rasa tanggung jawab terletak pada para pemimpinnya, sedangkan warganya tak dapat dituntut untuk bertanggung jawab. Hal ini disebabkan oleh beratnya beban hidup rakyat dalam beberapa hal yang terasa sangat menekan, misalnya : beban ekonomi, pendidikan yang tidak memadai dan sebagainya. Mereka meletakkan harapan dan cita-citanya kepada pemimpin. Namun dipihak lain, para pemimpin merasakan ketidakmampuan untuk memperjuangkannya.

Dalam masyarakat/negara yang sedang berkembang, dapat muncul beraneka ragam coraknya type kepemimpinan dan banyak pula pemimpin-pemimpin yang tidak berkapasitas. Namun perlu disadari, bahwa banyak kekurangan, banyak kelemahan yang diderita oleh banyak negara sedang berkembang. Banyak usaha yang tidak berhasil, bahkan gagal, disebabkan oleh :

1. Kekurangan pemimpin yang *qualified*
2. Kekurangan *modal* sebagai penunjang usaha
3. Kekurangan sumber-sumber alam yang dapat diolah atau karena kekurangan *ahli* untuk mengolah sumber alam tersebut.

Dari semua kekurangan tersebut, kekurangan pemimpin yang berkapasitas merupakan kekurangan yang utama. Masalah-masalah yang umum dihadapi adalah masalah kepemimpinan.

#### Leader Wastage

Yang dimaksudkan dengan leader wastage ialah kelimpahan dalam jumlah orang-orang yang muncul sebagai pemimpin. Pada masyarakat/negara-negara sedang berkembang, orientasi kepemimpinan kurang ditujukan kepada hal kemampuan memimpin, tetapi lebih ditujukan kepada kepentingan-kepentingan kelompok. Akibatnya muncul banyak pemimpin dari berbagai jenis kelompok tanpa kemampuan yang dapat diharapkan.

Dalam kehidupan sehari-hari dan dalam praktek umumnya, yang diandalkan ialah pemimpin-pemimpin dengan type yang kuat. Walaupun hal itu nampaknya tidak relevan, namun itulah kenyataan yang dihadapi. Sifat tertutup dan dengan struktur masyarakat yang beraneka ragam, merupakan salah satu sebab munculnya pemimpin yang unqualified dalam jumlah yang banyak. Dengan kata lain, dalam masyarakat yang sedang berkembang, terlalu banyak jumlah pemimpin, sedang kualitas kepemimpinan sangat rendah.

Banyak hal yang menyebabkan terjadinya kader wastage pada negara-negara atau masyarakat yang sedang berkembang, seperti : 1. Keadaan masyarakat yang heterogen dalam segi kelompok (ras), menyebabkan terjadinya persaingan antar kelompok, 2. Belum adanya pola kepemimpinan yang pasti (dalam arti masih mencari pola) sehingga masing-masing pihak (kekuatan sosial) berusaha untuk menentukan pola kepemimpinannya, 3. Situasi politik yang tidak sehat (hal yang umum pada negara-negara sedang berkembang), sehingga memungkinkan terjadinya *pluralistis* dalam corak kepemimpinan, 4. Adanya sikap fanatisme yang sempit, sehingga tak adanya pengakuan dan penerimaan terhadap kepemimpinan yang ada dan sebagainya.

Dengan adanya “kadar Wastage”, maka sering nampak atau timbulnya pengaruh-pengaruh negatif dalam tata kehidupan masyarakat dan negara. Pengaruh-pengaruh negatif tersebut sering sering mengorbankan kepentingan umum dan pembangunan. Pengaruh-pengaruh itu antara lain : 1. Tidak adanya kesatuan komando (unity of command), sehingga menimbulkan kebingungan dikalangan masyarakat umum, 2. Terjadinya penghamburan (pemborosan) yang tidak terkendalikan, 3. Terjadinya kultur baru (sub culture) sebagai akibat banyaknya pemimpin, karena setiap pemimpin memiliki selera terhadap hal-hal tertentu yang berbeda dengan pemimpin yang lain.

Semua pengaruh negatif tersebut dapat diatasi dan harus diatasi jika ingin maju, jika ingin berkembang. Cara-cara untuk mengatasinya, misalnya :

1. Bawahan (rakyat) harus kritis dalam hal memilih serta menilai para pemimpinnya. Untuk itu mereka harus mendapat pendidikan dan latihan yang intensif dalam membina sikap kritis tersebut.

2. Harus ada staf harmony dan staff relationship yang baik antara para pemimpin yang ada dengan bawahan (rakyat banyak). Dengan demikian akan menumbuhkan sikap saling menghargai, saling menghormati dan saling membina.
3. Adanya sikap terbuka para pemimpin dalam hal memimpin sehingga dapat mengembangkan diri dan bawahan secara merata.
4. Adanya latihan kepemimpinan bagi para pemimpin dengan program yang tepat.

### **Leader Shortage**

Ditinjau dari segi kualitas, maka pada masyarakat/negara sedang berkembang terasa adanya kekurangan pemimpin yang “qualified”. Disatu pihak negara-negara sedang berkembang memiliki banyak ragam dan coraknya pemimpin, sedang di pihak lain negara-negara tersebut mengalami kekurangan pemimpin yang benar-benar berbobot pemimpin. Tak adanya kapasitas kepemimpinan pada negara-negara masyarakat sedang berkembang, sering ditimbulkan oleh :

1. Keadaan ekonomi yang tidak memungkinkan kehidupan yang layak bagi pengembangan sifat-sifat dan bakat kepemimpinannya. Jika berbakat namun tidak ditunjang oleh fasilitas yang memadai, maka bakat-bakat tersebut sukar untuk berkembang dan dikembangkan.
2. Struktur sosial yang tertutup menyebabkan tertutupnya kemungkinan untuk menerima serta mengembangkan ide-ide baru. Dalam masyarakat yang demikian, setiap ide baru kerap kali dipandang sebagai rongrongan terhadap adat istiadat, kesatuan/keutuhan masyarakat. Dengan demikian setiap ide akan tidak mendapat tempat untuk berkembang atau dikembangkan.
3. Situasi pendidikan yang tidak relevan dengan kebutuhan, tidak merata penyebarannya serta tidak bermutu. Dengan situasi pendidikan yang demikian, menutup segala kemungkinan untuk membina serta mengembangkan bakat-bakat kepemimpinan. Tak ada kesempatan untuk melatih calon-calon pemimpin, sehingga kurang/tidak menghasilkan para pemimpin yang berbakat dan berkualitas. Umumnya pendidikan pada negara/masyarakat sedang berkembang belum memiliki pola yang tepat dan pasti.

Sebagai akibat fanatisme yang sempit maka masyarakat menolak pola-pola import, namun didalam negara/masyarakat sendiri belum memiliki pola yang baik.

Kelompok penganut personel “qualities theory” menuntut kemampuan pribadi dari para pemimpin agar supaya dapat memimpin secara *intelligent*. Untuk itu seorang pemimpin harus memiliki kemampuan memimpin. Agar supaya ia dapat memimpin sesuai dengan kemampuannya, maka kemampuan-kemampuan/bakat-bakatnya harus dikembangkan. Pengembangan kemampuan-kemampuan/bakat memimpin tersebut perlu dan harus didukung pula oleh faktor-faktor ekstern, seperti :

1. Faktor ekonomi, sehingga memungkinkan hidup layak dan dapat mengembangkan bakat-bakat tersebut. Tanpa bantuan ekonomi, maka bakat-bakat sulit dikembangkan.
2. Faktor keterbukaan struktur sosial, sehingga dapat mengembangkan dan menerima ide-ide baru.
3. Faktor pendidikan, untuk dapat memperoleh berbagai pengetahuan, serta latihan-latihan kepemimpinan yang tepat.

#### Masalah Intelektuil

Untuk memperoleh pemimpin-pemimpin yang memiliki ketrampilan intelektuil, tidaklah mudah. Banyak masalah yang dihadapi dalam hal memimpin secara inteligent. Seorang pemimpin yang cakap dan cerdas akan mudah memecahkan masalah-masalah kepemimpinan serta mengambil keputusan secara inteligent pula.

Banyak tuntutan dari segi intelek, terutama dalam hal mengambil keputusan-keputusan, menetapkan strategi-strategi kepemimpinan. Dengan adanya kemampuan intelektual, seorang pemimpin dapat :

1. Dengan mudah dan tepat mengambil keputusan-keputusan yang rasionil.
2. Bertindak lebih berani, tegas tetapi rasionil.

Namun kekurangan pemimpin-pemimpin yang rasionil pada negara/masyarakat sedang berkembang tersebut bersumber pada :

1. Kurangnya biaya yang memungkinkan peningkatan taraf pendidikan dan latihan.
2. Rendahnya taraf hidup.

3. Sukarnya kehidupan politik, sehingga sejak usaha diarahkan pada perkembangan politik dan mengabaikan mutu pendidikan.

F.W. Riggs mengemukakan suatu pepatah kuno sebagai berikut :

*“He, who pays the piper, calls the Tune”* (siapa yang membayar peniup suling, dia meminta lagu).

Jika hal itu diteliti secara mendalam, sehubungan dengan pengambilan keputusan seorang pemimpin. Yang cakap, inteligent, pasti dapat mengambil dan menghasilkan keputusan yang rasional dan tepat serta bijaksana dan tepat, selalu akan mengambil atau menerima resiko yang minimal, namun menjamin kepentingan yang maksimal bagi bawahannya. Keputusan-keputusan yang bijaksana selalu dilaksanakan menurut prosedur yang tepat yaitu :

1. Pertama-tama mengadakan “feet finaling” serta menganalisa fakta tersebut.
2. Tahap kedua, mengadakan evaluasi pendahuluan berdasarkan data tersebut lalu berusaha untuk merumuskan pendapat-pendapat tersebut.
3. Data tersebut selanjutnya disusun serta dibuat statistiknya, grafiknya yang dijadikan bahan vicnalisasi dalam rangka mengadakan perbandingan sehubungan dengan tindakan-tindakan yang akan diambil.
4. Berdasarkan hasil rumusan itu, kemudian diadakan komparasi dengan sikap-sikap dan tindakan-tindakan pemimpin yang telah lampau.

Semua hal tersebut merupakan prosedur kerja yang harus ditempuh oleh seorang pemimpin dalam rangka pencapaian tujuannya. Prosedur ilmiah tersebut dapat dilalui, jika pemimpin memiliki kemampuan dan ketrampilan intelektual (intelektual skill). Sedagkan data yang dikumpulkan itu dapat bersifat *externb* dan *intern*. Data *intern* ialah, data yang dikumpulkan sehubungan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang akan diambil, melalui rakyat banyak atau orang-orang di luar lingkungan tugasnya. Sedangkan data *intern* ialah, data yang dikumpulkan melalui atau pada bawahan dalam lingkungannya.

Berdasarkan kedua jenis data tersebut di atas, seorang pimpinan dapat mengambil tindakan lebih lanjut berupa keputusan-keputusan serta “policy” kepemimpinannya secara tepat. namun demikian, tindakan-tindakan pemimpin harus sejalan dengan kepentingan umum, atau dengan perkataan lain, keputusan pemimpin tidak boleh mengorbankan kepentingan umum.s eorang pemimpin

tidak boleh mengorbankan kepentingan umum. Seorang pemimpin yang intelligent akan mampu mempertimbangkan berbagai alternatif dalam mengambil tindakan tertentu, dengan prinsip *efisiensi* dan efektivitas. Untuk membantu pimpinan demikian, bawahan harus intelligent pula karena keberhasilan seorang pemimpin banyak tergantung dari kemampuan dan kecakapan stafnya dan bawahannya.

Selanjutnya, seorang pemimpin yang cakap, yang memiliki kemampuan dan ketrampilan intelektual, harus memiliki serta menetapkan strategi kerja tertentu. Tanpa strategi kerja tersebut, seorang pemimpin akan sulit dalam menghadapi situasi yang sangat labil dan kompleks. Strategi kepemimpinan itu dapat diinvestarisir serta diformulasikan sebagai berikut :

1. Strategi waktu (Striker, while the iron is hot)

Sehubungan dengan strategi ini, seorang harus segera mengambil tindakan selama situasi memungkinkan dan pada saat-saat yang tepat. pada umumnya sikap masa bodo yang ditunjukkan oleh bawahan disebabkan oleh pemimpin yang lamban dalam mengambil tindakan dan kebijaksanaan.

2. Strategi positif (mengguntign dalam lipatan)

Artinya sekali bertindak, beberapa tujuan dapat tercapai. Untuk itu seorang pemimpin harus peka terhadap setiap persoalan dan peka serta cakap mengambil tindakan yang berhasik ganda.

3. Strategi tindakan bersama

Antara pimpinan dan yang dipimpin (rakyat) harus nampak adanya kerja sama yang harmonis. Kerja sama tersebut harus dibina dan dipelihara oleh pemimpin, sehingga bawahan akan berbuat hal yang sama dengan memberikan respons yang positif. Tanpa adanya kerja sama yang harmonis dan kompak, maka mustahil tugas kepemimpinan seorang pemimpin dapat berhasil.

4. Strategi pertahanan

Baik pemimpin ,maupun yang dipimpin harus bersama-sama saling mempertahankan prinsip-prinsip tertentu, jika terdapat adanya pengaruh-pengaruh negatif ataupun provokasi yang membahayakan. Untuk maksud itu seorang pemimpin harus dapat mempertahankan kualitas kepemimpinannya melalui kesatuan pendapat diantara anggota staf atau rakyat banyak. Dengan

cara ini, seorang pemimpin akan dapat dicintai dan didukung oleh rakyat banyak.

Pada negara/masyarakat yang sedang berkembang, dimana segi pendidikan rakyat masih terlalu rendah, kemungkinan untuk mudah terpengaruh adalah besar. Sedangkan untuk negara/masyarakat maju, dimana pendidikan dan kesadaran rakyat sudah tinggi, kemungkinan mudah terpengaruh adalah kecil.

Untuk itu, pemimpin harus berusaha untuk mempertahankan kepercayaan dan harga diri rakyat dengan mempertinggi mutu pendidikan dan kesadaran rakyat.

#### 5. Strategi siap siaga

Seorang pemimpin harus senantiasa berjaga-jaga untuk menghadapi segala kemungkinan pengaruh-pengaruh yang negatif dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab. Kesiapsiagaan seorang pemimpin adalah kesiapsiagaan tanggung jawab, kepekan terhadap situasi. Dalam menghadapi setiap situasi baru dengan kemungkinan-kemungkinan baru, seorang pemimpin yang cakap, yang cerdas akan selalu siap untuk mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan yang paling baik. Untuk itu, pemimpin harus bersikap dewasa, dan tidak rasionil dan bersama stafnya akan berjaga-jaga dan bersiap siaga untuk melayani kepentingan umum. Jika demikian halnya, maka pemimpin tersebut akan diterima bawahannya dan mendapat dukungan rakyatnya.

Berdasarkan kelima strategi tersebut diatas, maka seorang pemimpin akan dapat :

- a. Bertindak dengan cepat, tepat dan bijaksana.
- b. Diterima dan didukung rakyat banyak.
- c. Bersikap murah, peka terhadap setiap situasi dan mengerti akan kesulitan rakyat.
- d. Mengambil keputusan yang rasionil demi kepentingan umum.
- e. Bersikap obyektif, tanpa membeda-bedakan kelompoknya dengan orang di luar kelompoknya.

Yang merupakan masalah pokok disini ialah, apakah pemimpin-pemimpin yang ada itu memiliki kemampuan-kemampuan untuk dapat bertindak rasional. Situasi selalu memegang peranan pada negara-negara yang sedang berkembang. Oleh dominasi situasi tersebut, munculnya pemimpin-pemimpin di negara/masyarakat sedang berkembang tidak mempertimbangkan kemampuan-kemampuan intelektual tersebut. Yang diutamakan pada situasi tersebut umumnya keberanian bertindak, kondisi fisik pemimpin saja, kurang mempertimbangkan kemampuan yang lain.

Seorang pemimpin yang cakap, memiliki kemampuan dan ketrampilan intelektual yang tinggi akan mampu bertindak rasional, obyektif, bebas daripada pengaruh-pengaruh negatif, disamping itu berani mengambil tindakan beresiko, namun resiko tersebut secara rasional dapat diterima dan diatasi. Pertimbangan-pertimbangan yang berdasarkan akal sehat senantiasa ditampilkan oleh pemimpin-pemimpin yang memiliki kemampuan tersebut. Dengan demikian, kepentingan bawahan akan mendapat tempat tersendiri dalam kepemimpinannya.

#### Masalah Perkembangan Moral dan Pandangan Terhadap Nilai-Nilai Moral

Sudah merupakan ungkapan dan ucapan umum, bahwa siapa yang berkuasa, dia menentukan semuanya. Sehubungan dengan ucapan itu, maka setiap penguasa berkuasa menentukan nilai-nilai termasuk nilai-nilai moral. Baik atau tidak, bukan menjadi masalah, melainkan sesuai atau tidak dengan selera penguasa. Hal yang demikian, umumnya masih merupakan hal yang lazim pada pemimpin-pemimpin negara/masyarakat sedang berkembang. Sebagai contoh dalam hal ini, misalnya Uganda, di mana nilai-nilai moral ditentukan secara terang-terangan atau secara diam-diam oleh penguasanya.

Namun demikian, berbicara soal moral berarti pula berbicara soal waktu (time) atau dimensi waktu yang menyangkut perkembangan kebudayaan manusia. Perkembangan suatu nilai moral, menyangkut perkembangan kultur suatu bangsa dan sangat tergantung pada perkembangan kultur tersebut. Dengan demikian,



kultur merupakan latar belakang dan dasar dari pada perkembangan suatu nilai moral.

Perkembangan kebudayaan sesuatu bangsa memakan waktu yang lama dimana didalamnya tercakup juga perkembangan nilai-nilai moral. Dengan demikian nilai-nilai moral yang dimiliki akan menjiwai tiap individu sesuai dengan kebudayaan yang dimiliki itu. Suatu kebudayaan yang dimiliki baik individu maupun kelompok, ikut memberi pengaruh terhadap pembentukan sikap, pandangan dan cara hidup individu dan kelompok. Dengan kata lain, bahwa kebudayaan yang dimiliki akan membentuk kepribadian setiap individu dan individu-individu akan membentuk kelompok dengan sikap dan tata cara tertentu, yang pada akhirnya kelompok-kelompok tersebut akan membentuk bangsa. Dari kelompok-kelompok yang berbeda akan menghasilkan sikap dan pandangan bangsa terhadap nilai-nilai kebudayaan yang berbeda-beda pula.

Jika perkembangan suatu nilai moral sesuai dan sejalan bahkan merupakan bagian dari pada kebudayaan, maka tiap individu atau kelompok akan memiliki pula nilai-nilai moral tersendiri. Dari bermacam ragamnya pandangan terhadap nilai-nilai moral tersebut, bangsa sebagai suatu kesatuan akan memiliki berbagai macam nilai moral. Dengan berbedanya pandangan terhadap nilai moral tersebut, maka seorang pemimpin akan memiliki pandangan pribadi pula dalam hal moral. Jika kebudayaan sesuatu bangsa telah membentuk sikap dan tingkah laku setiap individu, maka kebudayaan tersebut membentuk pula sikap mental pimpinan (pemimpin). Dengan heterogenitas tersebut, maka menimbulkan sifat yang heterogen pula dalam nilai moral sehingga sikap mental (reaksi mental) terhadap nilai moral akan nampak dalam selera dan tindak-tanduk pemimpin dan yang dipimpin, karena kultur akan membentuk sikap mental dan kepribadian seseorang. Sehubungan dengan nilai ini, maka Ralph Linton mengemukakan pendapatnya sebagai berikut :

“The individual has no personality at birth. Merely the capacity for developing one and a view or the elements, which will be integrated into the final configuration”. (cf. Ralph Linton, the Study of man).

Dari kutipan tersebut jelaslah, bahwa kultur ikut berperan dalam membentuk kepribadian manusia yang tidak dimiliki atau dibawa waktu lahir. Ketika

dilahirkan, manusia hanya memiliki kemampuan-kemampuan yang akan dikembangkan melalui lingkungan termasuk lingkungan kultur. Kemampuan-kemampuan yang dimiliki tersebut akan membentuk kepribadian berupa sikap, tingkah laku sebagai manusia yang utuh. Dari pengaruh kultur dengan pandangan tentang nilai moral tersebut, manusia akan memiliki pandangan-pandangan tertentu, sikap mental tertentu, reaksi mental tertentu terhadap nilai moral.

Moral pemimpin akan mewarnai pandangan terhadap nilai moral bawahan. Sikap mental pemimpin akan memberi warna pula terhadap sikap mental dan tindak-tanduk bawahan. Dari hal itu, maka terbentuklah juga sikap serta cara memimpin oleh para pemimpin. Berdasarkan hal itu, maka timbul masalah baru yaitu masalah kepemimpinan yaitu : apakah mungkin setiap pemimpin yang memiliki nilai-nilai moral serta kebudayaan tertentu dengan sikap mental tertentu akan mampu memimpin dengan berhasil masyarakat yang juga memiliki sikap mental tersendiri.

Untuk mengatasi masalah ini, maka dibutuhkan atau perlu para pemimpin yang keras, yang otoriter agar supaya dapat mengkoordinir masyarakat dengan latar belakang kebudayaan, latar belakang moral yang berbeda. Hal ini lebih jelas, nampak pada negara-negara atau bangsa-bangsa yang sedang berkembang dengan pengaruh kebudayaan serta nilai moral yang dimiliki tanpa memperhatikan atau kurang memiliki nilai intelektual.

Sebagai seorang pemimpin yang secara pribadi memiliki nilai moral pribadi, lebih cenderung bertindak sesuai dengan moral pribadi ataupun moral kelompok. Akibat daripadanya ialah, akan nampak tindakan-tindakan para pemimpin berbeda pada kelompok yang satu dengan kelompok yang lain. Dengan demikian dapat dimengerti, bahwa tindakan yang diskriminatif akan muncul, karena pemimpin akan merasa lebih aman di dalam kelompok yang sama latar belakangnya daripada dengan kelompok yang lain yang memiliki latar belakang yang lain. Kepentingan kelompok akan lebih diutamakan daripada kepentingan umum atau kepentingan kelompok lain. Oleh karenanya, maka ide “untuk kepentingan umum” atau demi “kepentingan umum” merupakan kebohongan yang salah dari para pemimpin. Hal ini hanya dapat teratasi, jika moral bangsa, sikap

mental bangsa menjadi moral dan sikap mental setiap individu dan hal ini adalah tidak mungkin, karena setiap individu mempunyai keunikan tersendiri.

Namun demikian, setiap calon pemimpin harus diberikan latihan kepekaan (sensitivity training) terhadap nilai, sehingga mereka dapat memiliki kepekaan yang mendalam terhadap setiap nilai moral dan kebudayaan yang dimiliki oleh setiap individu yang dipimpinnya. Jika tidak demikian, maka terjadilah hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin, antara individu dengan individu dengan lain suatu hubungan tertutup, yang tidak disadari. Sadar atau tidak sadar, hubungan semacam ini akan saling menyusahkan. Pemimpin akan merasa tidak aman, yang dipimpin akan merasa lebih tidak aman.

Dengan terbentuknya kepribadian yang berbeda (dan harus berbeda), maka mungkin pemimpin akan menampakkan tindakan-tindakan lain daripada yang diharapkan. Tindakan tersebut akan menyenangkan kelompoknya sendiri dengan menyusahkan atau merugikan kelompok yang lain. Jika terjadi ketidakpuasan, maka kemungkinan yang dapat terjadi ialah, timbulnya kegoncangan-kegoncangan sosial. Bila hal ini terjadi maka alternatif yang dapat dipilih oleh pemimpin ialah bertindak tegas atau otoriter. Namun tindakan demikian akan mengundang kegoncangan yang lebih parah.

Sehubungan dengan hal ini, maka timbul masalah yang kedua, dalam hal ini masalah :

“Bilamanakah sikap dan tindakan pemimpin yang otoriter dapat diganti dengan tindakan demokrasi yang murni”.

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka jawaban yang dapat diberikan ialah, jika masyarakat telah memiliki :

1. Pendidikan yang tinggi dan merata.
2. Kesadaran yang tinggi terhadap kepentingan bersama.
3. Jika masyarakat dapat menerima keunikan dari setiap individu sebagai manusia.
4. Memiliki homogenitas dalam pandangan terhadap nilai-nilai kebudayaan serta nilai-nilai moral.

### Masalah Ras Dalam Kepemimpinan (Race Problem)

Pengertian “ras” pada mulanya digunakan atau dikenakan pada tumbuh-tumbuhan dan binatang, kemudian dipergunakan atau dikenakan pada manusia. Penggunaan pengertian ras pada manusia ialah, sekelompok manusia yang memiliki kesamaan jenis golongan darah, kebiasaan dan daerah tertentu yang sama. Dengan perkataan lain, mereka memiliki kesamaan-kesamaan tertentu, yang bersama-sama membentuk suatu sistem sosial tertentu.

Kesamaan daerah, kebudayaan serta daerah tertentu yang pada akhirnya membentuk satu suku, satu kelompok sosial tersendiri. Masing-masing individu merasa bersatu oleh hubungan darah. Sehubungan dengan hal ini, Ralph Linton mengemukakan, bahwa :

“All social systems include certain units whose membership is determined by blood relationship”. (Cf. Ralph Linton, *The Study of man*, hal 189).

Karena keturunan, atau karena berasal dari golongan darah yang sama, maka orang-orang tersebut membentuk kelompok tersendiri yang terdiri dari famili atau keluarga. Mereka mencari asal-usul mereka dan di situ mereka membentuk satu suku atau ras tersendiri. Oleh karena merupakan satu suku tersendiri lalu mereka mengadakan kerjasama, saling melindungi dan saling membantu dan menolong. Hal ini nampak dengan jelas pada masyarakat primitif atau pada masyarakat yang masih tertutup dalam zaman modern ini.

Berdasarkan golongan darah, daerah, adat-istiadat dan kebiasaan-kebiasaan yang sama menyebabkan mereka menolak kerjasama dengan kelompok atau suku lain di luar sukunya. Hal ini merupakan masalah dalam kepemimpinan modern. Karena keterikatan ini, maka banyak masalah yang muncul dalam menerima dan mengakui kepemimpinan salah seorang dari kelompok suku tertentu. Dan kelompok-kelompok suku yang merasa berkuasa akan menekan kelompok-kelompok suku yang lain. Kegoncangan-kegoncangan sebagai akibat perbedaan ras tersebut akan menggoncangkan pula kepemimpinan dari pemimpin tersebut. Atau sebaliknya, kelompok tertekan akan menutup diri dan secara diam-diam akan menghambat usaha pemimpin tersebut.

Pertentangan-pertentangan akibat ras tersebut banyak terjadi, terutama negara-negara sedang berkembang, walaupun pada negara-negara maju juga menunjukkan gejala ini, seperti Amerika (antara Negro dan kulit putih). Hal yang terjadi di Amerika, pada mulanya sangat menonjol, namun lama-kelamaan tidak merupakan masalah. Sedangkan pada negara-negara berkembang, hal ini masih terus berlangsung, terutama dari segi kelainan daerah. Kelompok-kelompok tertekan akan merasa terasing dari kelompok-kelompok kuat dan merasa berkuasa. Karena merasa terasing dan tertekan akan muncul rasa tidak puas, tidak senang terhadap suku terkuat (penguasa). Dalam masyarakat modern, akan diatasi secara politis melalui penekanan politik, namun masalah ras tak dapat diselesaikan secara politis saja, karena hal ini menyangkut aspek-aspek psikologis pula.

Seorang pemimpin yang berasal dari kelompok yang lain akan mengalami hambatan dan karena hambatan tersebut dapat menimbulkan semacam "Gentlemen's dilemma". Dengan terjadinya hal demikian, maka sukar baginya untuk melaksanakan tugas kepemimpinan dengan baik dan berhasil. Masalah yang timbul dalam hal ini adalah :

- 1). Bagaimana caranya untuk menghilangkan atau mengurangi pertentangan-pertentangan antar suku.
- 2). Memenuhi dan melayani kebutuhan yang paling dasar manusia, yaitu ingin diakui.

Oleh karenanya, dituntut dari seorang pemimpin adalah kejujuran dalam tindakan, obyektif dalam perlakuan dan rela menerima ide-ide demi kepentingan umum.