



A Leadership Perspective: Analisis Gaya Kepemimpinan Retno Marsudi Berdasarkan Teori Kepemimpinan Dalam Konteks Multikultural Dan Multinasional Pada Saat Menangani Konflik Rohingya

Amalia Ihsani Mulia Lanasa

Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Gedung M, Jl. Prof. DR. Selo Soemardjan, Pondok Cina, Kecamatan Beji, Depok, 16424, Indonesia.

Abstract

Received: 3 Agustus 2024
Revised: 13 Agustus 2024
Accepted: 22 Agustus 2024

Perkembangan zaman telah mendorong masyarakat dari berbagai latar belakang untuk bermigrasi dan berinteraksi. Berdasarkan hal tersebut, akan menciptakan keragaman yang intens dalam masyarakat. Masyarakat multikultural, seperti yang dijelaskan oleh Fokin et al. (2016), ditandai dengan beragamnya masyarakat secara budaya. Dalam konteks ini, konflik menjadi salah satu dampak yang muncul. Menurut McSwine (2023), konflik adalah hasil dari interaksi yang disengaja antara dua pihak atau lebih dalam situasi kompetitif. Konflik tersebut, seringkali melibatkan kelompok individu yang berbeda. Sehingga akan menimbulkan masalah kompleks dalam konteks multikultural dan multinasional. Keberadaan pemimpin yang mampu mengelola konflik menjadi krusial dalam mencapai penyelesaian yang berkelanjutan. Penelitian ini mengambil fokus pada Menteri Luar Negeri Indonesia, Retno Marsudi, sebagai pemimpin yang dapat mengatasi konflik multikultural dan multinasional. Salah satunya konflik Rohingya di Myanmar. Mengacu pada teori kepemimpinan, penelitian tersebut akan menganalisis gaya kepemimpinan Retno Marsudi dan nilai-nilai yang mendukungnya dalam mengelola situasi kompleks dan berbagai kepentingan.

Keywords:

Kepemimpinan; Retno Marsudi; Rohingya; Multikultural dan Multinasional

(*) Corresponding Author: amalia.ihsani@ui.ac.id

How to Cite: Lanasa, A. I. (2024). A Leadership Perspective: Analisis Gaya Kepemimpinan Retno Marsudi Berdasarkan Teori Kepemimpinan Dalam Konteks Multikultural Dan Multinasional Pada Saat Menangani Konflik Rohingya. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(20), 31-47. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14257813>

PENDAHULUAN

Perkembangan zaman memacu setiap orang dari berbagai latar belakang untuk bermigrasi serta berinteraksi dengan masyarakat lainnya. Hal tersebut kemudian menyebabkan munculnya perbedaan-perbedaan yang kontras dalam setiap lapisan masyarakat. Menurut Fokin et al., (2016), dikatakan bahwa buktinya sebagian besar masyarakat di seluruh dunia telah kehilangan homogenitas etnis dan budaya tradisional mereka. Sehingga masyarakat memperoleh karakter multikultural, yakni menjadi beragam secara budaya. Situasi tersebut seringkali memunculkan masalah-masalah baru dalam konteks multikultural serta multinasional. Contohnya adalah konflik, menurut McSwine, (2023) dalam jurnalnya disebutkan bahwa konflik merupakan sebuah hasil dari interaksi yang disengaja antara dua pihak atau lebih dalam situasi yang kompetitif. Hal tersebut, mengacu pada perilaku yang terang-terangan dan berdasarkan tindakan pada keadaan objektif. Sedangkan, konflik sosial seringkali disebutkan

mengacu pada konflik di mana pihak-pihak yang terlibat adalah kumpulan individu. Seperti sebuah kelompok, organisasi, komunitas, dan kerumunan orang. Selain itu, konflik sosial dalam penggunaan umum merujuk pada interaksi di mana cara-cara yang dipilih oleh para pihak ataupun kelompok dalam mengejar sebuah tujuan kemungkinan besar akan menimbulkan kerusakan, ataupun kerugian, tetapi tidak harus dalam setiap kasus. Sehingga, dalam penanganannya dibutuhkan pemimpin yang memiliki sejumlah nilai-nilai untuk mendukung kemampuannya dalam mengelola situasi yang kompleks dan berdasarkan berbagai kepentingan.

Keberadaan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam membentuk perubahan. Kepemimpinan sendiri menurut Northouse, (2019) adalah sebuah proses di mana seorang individu dapat mempengaruhi sekelompok individu lainnya untuk mencapai tujuan bersama. Dalam teori-teori tentang kepemimpinan, pemimpin memiliki fokus yang kuat untuk memimpin dan *followers* berada pada posisi mengikuti keterampilan dan sifat-sifat pemimpin. Sehingga dapat dikatakan, penyelesaian terkait permasalahan konflik multikultural dan multinasional juga tidak terlepas dari peran seorang pemimpin. Salah satu konflik kemanusiaan yang sedang menjadi fokus pemerintah yakni konflik mengenai etnis Rohingya di Myanmar. Secara singkat, konflik mengenai etnis Rohingya tersebut telah terjadi sejak tahun 1991 hingga saat ini. Dipicu pula dengan perlakuan pemerintah negara Myanmar melakukan penahanan tersangka atas pembunuhan gadis keturunan Rakhine. Tiga orang tersangka tersebut berasal dari etnis Rohingya dan diduga melakukan berbagai tindakan asusila terhadap gadis tersebut. Sehingga, dari kejadian tersebutlah memicu perselisihan antar kedua entis. Selain itu, faktor lain yang mendasari konflik tersebut yakni etnis Rohingya tidak diakui kewarganegaraannya oleh pemerintah Myanmar, terdapat ketimpangan budaya, serta diskriminasi sosial (liputan6.com). Peran seorang pemimpin dalam membantu menyelesaikan permasalahan tersebut sangatlah diperlukan. Pemerintah Indonesia dapat berkolaborasi dengan berbagai macam organisasi-organisasi dunia untuk mengatasi konflik tersebut. Dalam hal ini, Indonesia mengambil langkah tegas untuk membantu menyelesaikan permasalahan tersebut. Salah satunya yakni upaya Retno Marsudi sebagai Menteri Luar Negeri Indonesia dalam ASEAN Ministerial Meeting (AMM) ke-53. Retno Marsudi mendesak pemerintah Myanmar agar segera menyelesaikan akar utama yang menjadi *core issues* dalam konflik yang dialami etnis Rohingya (setnasasean.id).

Dengan demikian, penelitian ini akan menggali pemahaman mengenai peran dan dampak dari gaya kepemimpinan Menteri Luar Negeri Indonesia, Retno Marsudi, dalam mengatasi konflik multikultural dan multinasional, terutama dalam konteks penyelesaian konflik Rohingya. Retno Marsudi sebagai pemimpin utama di bidang diplomasi Indonesia, telah memainkan peran signifikan dalam upaya menangani konflik global. Berbagai upaya telah dilakukan dalam menangani konflik Rohingya tersebut. Analisis pada penelitian tersebut akan diawali dengan biografi singkat Retno Marsudi, sejarah adanya konflik Rohingya, langkah-langkah yang dilakukan oleh Retno Marsudi sebagai Menteri Luar Negeri dalam mengatasi konflik multikultural dan multinasional, serta analisis gaya kepemimpinan Retno Marsudi sebagai pemimpin yang dapat menangani konflik

Rohingya berdasarkan teori kepemimpinan dalam konteks multikultural dan multinasional. Diharapkan, penelitian tersebut dapat memberikan sumbangan berharga terhadap pemahaman mengenai peran Indonesia dalam diplomasi global. Sekaligus memberikan wawasan baru mengenai relevansi teori kepemimpinan dalam menanggapi tantangan multikultural dan multinasional yang terjadi di dunia.

TINJAUAN TEORITIS

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Osborne (2022) dalam bukunya dijelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan lingkungan di mana setiap orang tahu apa yang kontribusi yang diharapkan dan merasa benar-benar berkomitmen untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Kepemimpinan sendiri adalah keterampilan penting bagi semua manajer yang sukses untuk dipelajari dan dipraktikkan secara teratur. Sebagai seorang pemimpin, menangani berbagai tugas merupakan bagian dari tanggung jawab. Tugas tersebut dapat mencakup dari memenuhi sasaran hingga mengembangkan peluang bisnis baru-dengan berbagai tanggung jawab. Di dunia yang berubah dengan cepat saat ini, seorang pemimpin berarti tidak hanya memastikan timnya mengikuti visi dan nilai organisasi yang sama yang sama, tetapi juga mengelola risiko dan membangun ketahanan.

Disebutkan pula kepemimpinan saat ini adalah tentang menciptakan kondisi bagi semua untuk bangkit, membangun struktur dan budaya yang memberdayakan setiap anggota tim untuk memimpin saat dibutuhkan. Di dunia yang dinamis saat ini, semua orang adalah pemimpin yang potensial. Dengan demikian, untuk menjadi pemimpin yang baik, disarankan untuk menggunakan penilaian untuk bergerak di antara kepemimpinan dan manajemen peran yang diperlukan. Seorang pemimpin adalah seseorang yang menciptakan visi yang berani dan menginspirasi orang lain untuk mempercayainya. Ketika seseorang memimpin tim sebagai pemimpin yang baru, maka diharapkan adanya perbaikan. Meskipun nantinya beberapa harapan mungkin tidak sesuai dengan kenyataan. Misalnya, jika gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang baru berbeda dengan pemimpin sebelumnya. Oleh karena itu, pada awal masa jabatan, penting untuk berkomunikasi dengan anggota tim, memahami pandangan mereka tentang kesuksesan, mengevaluasi harapan terkait durasi waktu, dan menangani janji yang mungkin tidak realistis. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat mengelola perbedaan antara ekspektasi anggota tim dan realitas yang dibawa sebagai pemimpin baru.

Selain itu, Grint & Jones (2022) dalam bukunya juga menjelaskan mengenai teori-teori kepemimpinan. Dikatakan bahwa terdapat bagian yang mengeksplorasi konsep kepemimpinan berbasis orang. Konsep tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan ditentukan oleh siapa orang tersebut daripada sifat atau kompetensi tertentu. Hal tersebut sejajar dengan pendekatan sifat tradisional, yang menekankan pentingnya karakter atau kepribadian seorang pemimpin. Dicontohkan pula oleh para pemimpin karismatik. Namun, upaya penelitian untuk mengidentifikasi karakteristik esensial dapat menyederhanakan sifat kepemimpinan yang kompleks. Upaya tersebut juga turut serta memperkenalkan gagasan kepemimpinan sebagai fenomena kolektif. Menyoroti

peran pemimpin informal dalam organisasi dan menantang anggapan bahwa kepemimpinan harus dikaitkan dengan posisi formal. Secara keseluruhan, dijelaskan tentang beragam perspektif tentang kepemimpinan, mulai dari sifat-sifat individu hingga pengaruh kolektif dan potensi kekeliruan dalam pendekatan reduksionis (penelitian). Namun, kepemimpinan dalam kerangka tersebut secara utama ditentukan oleh identitas dan karakter pemimpin, baik secara formal maupun informal. Pendekatan semacam ini mungkin terkait dengan hubungan emosional antara pemimpin dan pengikut, atau bahkan dengan kecenderungan manusia untuk lebih suka mengaitkan fenomena dengan individu daripada dengan objek atau aspek alam.

Terkait dengan teori kepemimpinan, dalam bukunya “*The Leadership Star A Practical Guide To Building Engagement*” Hartzler (2021) menekankan bahwa kepedulian yang tulus dalam kepemimpinan bukanlah *softskills* tetapi membutuhkan empati, kasih sayang, kesadaran diri, keaslian, keberanian, dan disiplin diri. Hal tersebut melibatkan pengambilan keputusan yang sulit sambil mempertimbangkan dampaknya terhadap orang lain. Dijelaskan pula penulis mendapatkan inspirasi dari tiga elemen kepemimpinan yang sukses menurut Aristoteles: 'Logos' (logika), 'Ethos' (kredibilitas dan karakter pribadi), dan 'Pathos' (hubungan emosional). Sehingga dapat disimpulkan Kepemimpinan sendiri melibatkan logika, kredibilitas, dan kemanusiaan. Dasar dari keterlibatan tersebut adalah hubungan antar manusia. Untuk membangun tim yang sangat terlibat, para pemimpin harus menunjukkan kepedulian terhadap individu, perkembangan, dan pertumbuhan mereka, serta hasil.

b. Kepemimpinan dalam Konteks Multikultural dan Multinasional

Connerley & Pedersen (2005) menunjukkan dalam bukunya bahwa persepsi kepemimpinan bersifat subjektif. Terutama ditentukan oleh para pengikut daripada para pemimpin itu sendiri. Efektivitas kepemimpinan yang sebenarnya tidak terlalu bergantung pada sifat-sifat yang melekat dan lebih pada faktor-faktor seperti komposisi bawahan, sifat tugas, dan lingkungan secara keseluruhan. Namun, menyoroti sifat dinamis dan kontekstual dari kepemimpinan yang efektif. Multikulturalisme dipandang sebagai strategi fungsional untuk mengatasi keragaman. Mencakup konteks lintas nasional dan internasional. Sementara dalam perspektif sempit menekankan keterbukaan terhadap aspek-aspek positif dari semua budaya. Diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif yang mempertimbangkan aspek-aspek positif dan negatif. Dengan mengakui aspek-aspek negatif sangat penting untuk memahami perbedaan budaya dan meningkatkan hubungan. Dengan demikian, pentingnya mengenali nuansa budaya untuk interaksi dan transaksi yang efektif.

Untuk mendorong kompetensi dan kepekaan budaya Connerley dan Pedersen (2005) menganjurkan penggunaan model Pengetahuan-Keterampilan-Kesadaran (KSA). Model tersebut terdiri dari tiga elemen penting: Pengetahuan, Keterampilan, dan Kesadaran. Pertama, Pengetahuan melibatkan pengakuan bahwa pikiran dan perilaku mungkin menunjukkan ketidakkonsistenan, dengan individu yang mungkin tidak menyadari perbedaan. Kedua, Keterampilan menggarisbawahi pentingnya secara aktif mempraktikkan keterampilan yang diperlukan untuk memperoleh kepekaan dan kompetensi budaya. Terakhir, Kesadaran menekankan perlunya para pemimpin untuk menyadari reaksi mereka

ketika berinteraksi dengan individu dari beragam budaya. Pendekatan tersebut selaras dengan perkembangan yang sedang berlangsung dalam literatur kepemimpinan, yang mengakui multikulturalisme sebagai perspektif baru yang melengkapi teori-teori yang sudah ada. Connerley dan Pedersen menegaskan peran integral multikulturalisme dalam memenuhi kebutuhan unik dari populasi yang beragam secara budaya.

Connerley dan Pedersen menyoroti pula pentingnya memahami model identitas etnis. Dilakukan sebagai dasar kesadaran multikultural, dengan menekankan bahwa identitas ras atau etnis berfungsi sebagai pendahulu dari kesadaran tersebut. Model tersebut mengakui bahwa individu-individu merupakan bagian dari berbagai kelompok, yang masing-masing memberikan pengaruh budaya yang berbeda yang dapat menyelaraskan, melengkapi, atau bertentangan satu sama lain. Kompleksitas budaya ditekankan, dan memperingatkan para pemimpin agar tidak menggunakan stereotip untuk menyimpulkan orientasi budaya seseorang semata-mata berdasarkan keanggotaan kelompok. Dapat disimpulkan bahwa sifat membawa pengaruh budaya yang bernuansa dan beraneka ragam terhadap individu. Mendorong pula para pemimpin untuk mendekati pemahaman budaya dengan kepekaan dan menghindari ketergantungan pada stereotip.

Model identitas dapat dijadikan sebagai alat untuk memahami kategorisasi yang memengaruhi pikiran, tindakan, dan hubungan yang berkaitan dengan etnis dan ras. Model tersebut menekankan bahwa model-model yang ada bukanlah jalan pintas bagi para pemimpin untuk dengan cepat melabeli individu atau membuat penilaian tentang motif mereka. Sebaliknya, model-model tersebut disajikan sebagai alat untuk meningkatkan kesadaran diri para pemimpin mengenai identitas etnis dan ras mereka sendiri. Tingkat pengembangan identitas ras yang lebih tinggi dikaitkan dengan peningkatan kompetensi multikultural membuat adanya kompleksitas identitas. Persepsi tentang status kelompok mayoritas dan kelompok yang kurang terwakili tidak berdiri sendiri.

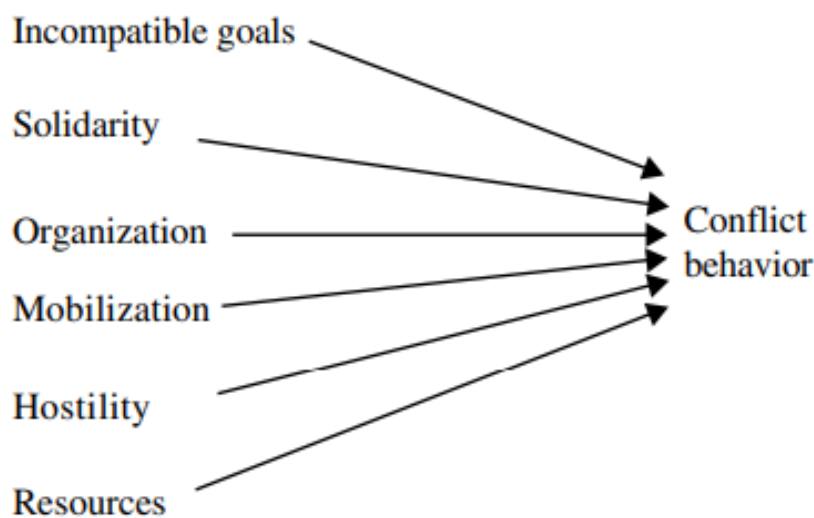
c. **Pengertian Konflik**

Menurut Lebaron & Pillay (2006) konflik dapat dipersepsikan sebagai suatu proses dinamis yang dapat mengumpulkan kekuatan dan momentum. Serta, dapat dianalogikan serupa dengan badai yang bergerak di atas gunung. Keberadaan konflik sendiri dapat bersifat aktif atau mereda dengan dahsyat selama periode tertentu, kemudian menjadi hening dalam jeda di antara episode-episode konflik tersebut. Sifat dari konflik sendiri dapat bersifat konstruktif dan destruktif. Hal tersebut memberikan rasa memiliki dan pencarian keadilan, namun juga berpotensi menyebabkan kekerasan dan kehancuran. Potensi konflik dapat muncul di berbagai bidang. Serta dalam berbagai bentuk, rupa, dan ukuran.

Konflik dapat tumbuh secara tidak disadari. Terjadi saat individu secara bertahap menyadari perbedaan, terutama ketika terdapat sumber daya yang langka atau ancaman yang dirasakan. Meskipun perbedaan tidak selalu menghasilkan konflik, namun ketika perbedaan tersebut muncul dalam realitas fisik atau persepsi, konflik dapat timbul sehubungan dengan sumber daya, kepemilikan, dan kontrol (Talisie, 2014).

Memahami asal-usul dan dinamika konflik merupakan langkah penting. Selain itu, konteks resolusi konflik, pentingnya menerapkan strategi resolusi

konflik dalam menghadapi tantangan yang ada. Kolaborasi dan keterusterangan yang saling menghormati dianggap sebagai kunci utama dalam kerjasama untuk mencegah konflik yang merusak. Proses kolaborasi akan membantu untuk menjembatani kesenjangan, merangkul ketegangan, dan menemukan kejelasan dalam pemahaman tentang konflik. Pentingnya mempertahankan nilai semangat kolaboratif dan untuk tidak membiarkan konflik mengurangi upaya kolektif. Dalam konflik, hanya beberapa dari penyebab-penyebab tersebut yang mempengaruhi. Mengidentifikasi penyebab-penyebab utama dalam sebuah konflik akan membantu memahami konflik tersebut dan memperoleh dasar untuk menanganinya. Dalam Bartos & Wehr (2002), melalui bukunya *Using Conflict Theory* disebutkan bahwa *Incompatible goals, Solidarity, Organization, Mobilization, Hostility, dan Resources* merupakan penyebab dari *conflict*.



Gambar 1.1 A Theory of Conflict Behavior

METODE

Penelitian tersebut akan menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Aspers dan Corte (2019) penelitian kualitatif dapat dikatakan sebagai sebuah proses berulang, yang mana peningkatan pemahaman dapat dicapai dengan membuat perbedaan baru yang signifikan. Perbedaan baru yang signifikan tersebut diperoleh melalui mendekati diri pada fenomena yang diteliti. Adapun dalam metode kualitatif, diperlukan pendekatan investigasi berdasarkan teori yang ada. Selain itu, untuk memahami sebuah fenomena, teknik yang paling umum adalah menggunakan *grounded theory*, fenomenologi, naratif, etnografi, studi kasus, atau hanya studi interpretatif dasar. Namun, untuk penelitian tersebut penulis akan menggunakan teknik studi kasus.. Diperlukan pula proses iterasi, dimana mencakup teori dan bukti dengan harapan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan menggali manfaat epistemik dari penelitian tersebut (Merriam, 2002). Penulis akan menggunakan artikel, buku, serta *website* yang berkaitan dengan teori kepemimpinan, teori kepemimpinan dalam konteks multikultural dan multinasional, dan menganalisis langkah-langkah yang diambil dalam menangani konflik Rohingya sebagai bahan referensi yang dituangkan dalam penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengenal Retno Marsudi

Dilansir melalui *website* resmi kemlu.go.id, wanita pertama yang menjabat sebagai Menteri Luar Negeri Indonesia adalah Retno Lestari Priansari Marsudi atau yang biasa disebut dengan Retno Marsudi. Lahir di Semarang pada tahun 1962 tanggal 27 di bulan November. Beliau menempuh pendidikan di berbagai universitas ternama. Pada tahun 1985 Retno Marsudi lulus dari Universitas Gadjah Mada dengan menempuh jurusan Ilmu Hubungan Internasional. Kemudian, beliau juga melanjutkan pendidikan ke Haagse Hogeschool di Den Haag dan Universitas Oslo dengan mengambil beberapa program studi lain. Sejak tanggal 27 Oktober 2014 beliau dilantik dan menjabat sebagai Menteri Luar Negeri Republik Indonesia hingga saat ini.

Awal mulanya, Menteri Retno mengawali karir dengan bertugas di Kedutaan Besar Indonesia di Canberra sejak 1990-1994 serta di Den Haag pada 1997-2001. Selanjutnya, beliau menjabat sebagai Direktur Kerjasama Intra dan Antar Regional Amerika dan Eropa pada tahun 2001-2003. Tidak hanya itu, pada tahun 2003 hingga 2005 Retno Marsudi juga menjabat sebagai Direktur Eropa Barat. Selanjutnya, pada tahun 2005 sampai 2008 beliau menjadi Duta Besar Republik Indonesia untuk Kerajaan Norwegia dan Republik Islandia. Lalu, 2008 hingga 2012 Retno Marsudi menjadi Direktur Jenderal Amerika dan Eropa. Dua tahun setelahnya, sejak 2012 beliau menjabat sebagai Duta Besar Republik Indonesia untuk Kerajaan Belanda. Hingga saat ini, Retno Marsudi menjabat sebagai Menteri Luar Negeri sejak 2014. Sepanjang karirnya, Menteri Retno mendapatkan berbagai penghargaan bergengsi, baik secara internasional maupun nasional. Seperti Malalai Medal of Honor from President Ashraf Ghani of Afghanistan pada tahun 2020, pada tahun 2018 Penghargaan Khusus untuk Pemimpin Diplomasi Kemanusiaan dari PKPU Human Initiative, 19 Desember 2018, penghargaan sebagai "Agen Perubahan" dari PBB untuk Kesetaraan Gender dan Pemberdayaan Perempuan (UN Women) pada September 2017, serta berbagai penghargaan lainnya. Selain itu, beliau juga gemar menulis banyak artikel mengenai isu-isu luar negeri.

Sejarah Konflik Rohingya

Menurut sebuah jurnal yang membahas sejarah konflik Rohingya, dikatakan bahwa etnis Rohingya merupakan sebuah komunitas minoritas Muslim yang mendiami Provinsi Rakhine di Myanmar. Etnis tersebut mengalami sejarah yang panjang dan konflik yang terus berlanjut sejak kemerdekaan Myanmar pada tahun 1948 hingga saat ini. Kondisi tersebut dipicu oleh faktor-faktor seperti diskriminasi, tidak diakui status kewarganegaraannya, dan berbagai kebijakan-kebijakan diskriminatif lain yang pemerintah Myanmar lakukan. Terutama setelah kudeta militer pada tahun 1962. Perlakuan diskriminatif tersebut, telah mengakibatkan berbagai dampak negatif bagi etnis Rohingya. Sehingga menyebabkan konflik yang berkepanjangan, dikarenakan mendapatkan akses yang terbatas terhadap pendidikan, layanan kesehatan, dan pekerjaan yang layak. Selain itu, Indonesia juga mengalami dampak dari adanya konflik tersebut tidak lama ini.

Konflik antara etnis Rohingya dan Rakhine disebabkan oleh ketimpangan ekonomi, agama, superioritas etnis, dan kebijakan-kebijakan yang merugikan

kelompok tertentu. Kecemburuan etnis Rakhine terhadap pertumbuhan populasi Rohingya juga memainkan peran penting dalam memicu konflik. Dimana keberadaan Rohingya dianggap mengancam hak-hak dan sumber daya ekonomi etnis Rakhine. Bentuk diskriminasi terhadap etnis Rohingya semakin memburuk dengan adanya kebijakan Burmanisasi dan pembangunan *model village* yang merampas tanah milik Rohingya. Sedangkan, akar dari konflik tersebut adalah permasalahan status etnis Rohingya. Pemerintah Myanmar masih menganggap Rohingya sebagai imigran ilegal. Sehingga pemerintah Myanmar tidak mengakui dan tidak memberikan status kewarganegaraan kepada mereka. Diperparah pula dengan adanya kasus mengenai perlakuan pemerintah negara Myanmar yang melakukan penahanan tersangka atas pembunuhan gadis keturunan Rakhine. Tiga orang tersangka tersebut berasal dari etnis Rohingya dan diduga melakukan berbagai tindakan asusila terhadap gadis tersebut. Sehingga, dari kejadian tersebutlah memicu perselisihan antar kedua entis (liputan6.com). Pada akhirnya, situasi tersebut semakin memanas pada tahun 2012 ketika konflik mencuat dan memuncak dalam serangkaian kekerasan, pembakaran perumahan, dan penjarahan yang dilakukan oleh kedua belah pihak, termasuk tentara dan polisi Myanmar.

Kritik internasional terhadap Myanmar mencapai puncak saat militer dituduh merusak rumah-rumah etnis Rohingya. Sehingga, menyebabkan beberapa pemimpin dunia menuduh mereka melakukan "pembersihan etnis." Tindakan represif yang dilakukan oleh pemerintah Myanmar tersebut, menyebabkan lebih dari 740.000 orang mengungsi. Umumnya menuju Bangladesh. Pada 2018 disebutkan bahwa puluhan ribu pengungsi Rohingya melakukan unjuk rasa untuk memperingati satu tahun eksodus mereka. Penyelidik dari Perserikatan Bangsa-Bangsa menyuarakan panggilan untuk menuntut panglima militer Myanmar dan lima komandan militer lainnya atas tuduhan genosida, kejahatan terhadap kemanusiaan, dan kejahatan perang. Kemudian berlanjut pada tahun 2019, Washington mengumumkan sanksi terhadap panglima militer Myanmar dan tiga perwira tinggi lainnya. Pada minggu yang sama, kasus ketiga diajukan di Argentina oleh kelompok hak asasi manusia berdasarkan prinsip yurisdiksi universal. Pada tahun 2020, ICJ memerintahkan Myanmar untuk segera mengambil langkah-langkah untuk mencegah dugaan genosida dan melaporkan kembali dalam waktu empat bulan. Kemudian pada tahun 2021, militer Myanmar merebut kekuasaan, menggulingkan pemerintahan sipil, dan melancarkan tindakan keras terhadap protes di negara tersebut. Berlanjut tahun setelahnya yakni 2022, Amerika Serikat secara resmi menyatakan bahwa kekerasan pada tahun 2017 merupakan genosida, dengan merinci adanya bukti yang jelas dari upaya "menghancurkan" etnis Rohingya (dw.com). Kehadiran pengungsi Rohingya menciptakan dilema di masyarakat Aceh. Dari segi kemanusiaan, mereka perlu mendapatkan bantuan, namun belakangan ini, gelombang pengungsi semakin meningkat. Kedatangan pengungsi ke Aceh terus berlangsung sepanjang tahun 2023. Berbeda dengan sebelumnya, pengungsi yang tiba pada akhir tahun mengalami penolakan di beberapa tempat, mengakibatkan ribuan pengungsi Rohingya terdampar di Aceh sejak awal Januari 2023. Setiap rombongan terdiri dari perempuan, anak-anak, dan laki-laki. Dalam beberapa gelombang kedatangan, tidak ada kapal di lokasi pendaratan, menimbulkan dugaan bahwa mereka sengaja ditinggalkan di Aceh, sedangkan kapal yang membawa mereka

melanjutkan perjalanan. Selain gelombang kedatangan, terjadi juga peningkatan jumlah pengungsi Rohingya yang melarikan diri dari kamp penampungan (detik.com).

Meskipun dikenal oleh dunia internasional, respon terhadap konflik ini masih terbatas. Dapat dilihat melalui respon Perserikatan Bangsa-Bangsa serta organisasi hak asasi manusia yang mengancam diskriminasi sistematis. Dalam konteks penyelesaian konflik ini, peran pemimpin menjadi sangat penting. Pemimpin seperti Menteri Luar Negeri Indonesia, Retno Marsudi, mencoba turut campur dalam diplomasi internasional untuk menyelesaikan konflik tersebut, namun tantangan besar tetap ada dalam mengatasi ketidaksetujuan pemerintah Myanmar. Dalam hal tersebut, konflik antara etnis Rohingya dan Rakhine di Myanmar memiliki akar yang kompleks dan dipengaruhi oleh sejarah, diskriminasi, dan kebijakan pemerintah. Penyelesaian konflik tersebut membutuhkan pemimpin yang mampu mengatasi perbedaan multikultural dan multinasional dengan memahami dan meresapi aspek-aspek kritis dalam penanganan konflik tersebut.

Retno Marsudi dan Langkah-langkah Strategisnya dalam Mengatasi Konflik Multikultural dan Multinasional

Indonesia dan Myanmar menjalin hubungan bilateral selama bertahun-tahun. Dalam konteks hubungan Indonesia-Myanmar tersebut, tentu terdapat berbagai tantangan di dalamnya. Tantangan tersebut dapat berfokus pada multikultural dan multinasional yang muncul sebagai dampak dari krisis kemanusiaan. Kasus yang berada di hubungan tersebut yakni melibatkan etnis Rohingya. Dengan demikian, diperlukannya peran seorang pemimpin dalam permasalahan tersebut. Salah satu tokoh utama yang mencuat dalam menangani isu tersebut adalah Menteri Luar Negeri Indonesia, Retno Marsudi. Dalam menjalankan perannya, Retno Marsudi telah mengambil berbagai langkah-langkah strategis untuk mengatasi konflik tersebut. Dengan menciptakan jembatan diplomatik dan memobilisasi dukungan internasional, ia berupaya mengurangi ketegangan antar etnis serta mempromosikan dialog sebagai cara untuk mencapai perdamaian berkelanjutan di wilayah tersebut. Sehingga, langkah-langkah proaktifnya mencerminkan komitmen Indonesia dalam berperan sebagai mediator regional dan global untuk menangani konflik-konflik multikultural dan multinasional.

Langkah langkah yang dilakukan Retno Marsudi berperan bagi Indonesia sebagai mediator dalam menangani berbagai konflik multikultural dan multinasional. Dilansir melalui laman resmi rmol.id disebutkan bahwa pada tahun 2019 Retno Marsudi sebagai Menteri Luar Negeri sekaligus representatif negara Indonesia, mengajak masyarakat internasional, ASEAN dan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) agar terus memonitor nota kesepahaman Myanmar dan Bangladesh. Nota kesepahaman tersebut menjelaskan mengenai soal repatriasi Rohingya. Disampaikan di Pertemuan Tingkat Tinggi Majelis Umum PBB ke-73 di New York yang diselenggarakan oleh Inggris dan Prancis. Beliau mengharapkan hak-hak pengungsi Rohingya dapat terpenuhi, dan dapat kembali segera ke daerah asalnya. Pasalnya kerjasama antara Myanmar dan Bangladesh merupakan aset penting dalam penanganan krisis di Rakhine State. Retno Marsudi turut serta mengajak dunia untuk tetap fokus mendukung proses

demokratisasi penuh di Myanmar guna mewujudkan kesejahteraan rakyat dan keadaan damai. Rupanya peran Indonesia dalam membantu mengatasi situasi di Rakhine State mendapat apresiasi dari negara-negara peserta pertemuan. Jeremy Hunt sebagai Menteri Luar Negeri Inggris turut serta memberikan dukungan terhadap peran dan kepemimpinan Indonesia. Meskipun berbagai isu-isu kompleks terkait masalah dalam negeri Myanmar tetap menjadi tantangan yang penting pada waktu bersamaan. Seperti pengungsi, ketegangan internal, dan transisi demokrasi.

Kemudian, pada tahun yang sama Menteri Luar Negeri Retno Marsudi mengikuti Sidang Majelis Umum Perserikatan Bangsa Bangsa (PBB). Sidang tersebut berlangsung membahas mengenai perubahan iklim serta pembangunan berkelanjutan. Beliau menyampaikan paparannya terkait dengan kemanusiaan di negara Myanmar. Sidang tersebut juga menandai 2 tahunnya krisis kemanusiaan yang terjadi di Rakhine. Krisis kemanusiaan yang berhubungan dengan etnis Muslim Rohingya tersebut berada di puncak masalahnya sekitar tahun 2017. Dalam forum tersebut, Menteri Luar Negeri Retno Marsudi, yang menjadi perwakilan Indonesia, menyampaikan bahwa usaha repatriasi pada bulan Agustus sebelumnya tidak berhasil dan diikuti oleh penurunan tingkat kepercayaan yang semakin meluas. Menurut Retno, faktor penghambat yang paling mengkhawatirkan saat ini adalah adanya perasaan saling tidak percaya di antara banyak pihak, termasuk dalam komunitas Rohingya itu sendiri. Ia menambahkan pentingnya melakukan upaya untuk menemukan solusi guna mengatasi permasalahan tersebut. Indonesia dan ASEAN memiliki dua tindakan yang dapat diambil untuk menghadapi isu pengungsi Rohingya. Menurut Retno, dalam waktu singkat, pengungsi Rohingya membutuhkan bantuan kemanusiaan. Namun, sudah banyak negara, termasuk Indonesia, yang telah memberikan dukungan tersebut kepada pengungsi di Bangladesh maupun Myanmar. Sementara itu, dalam jangka panjang dan menengah, para pengungsi Rohingya memerlukan keamanan yang berkelanjutan. Retno menyatakan bahwa hal ini dapat dicapai melalui pembangunan dan pemberdayaan di sektor sosial dan ekonomi.

Jika Rohingya dikembalikan ke tempat asal, diperlukan persiapan untuk menciptakan situasi yang aman dan kondusif, termasuk upaya pembangunan dan pemberdayaan sosial-ekonomi di Rakhine State. Indonesia telah memberikan bantuan kemanusiaan, termasuk menyediakan rumah sakit dan sekolah. Pada September 2019, Indonesia menjadi tuan rumah dialog antarumat beragama, berharap dapat membangun saling percaya terkait masalah pengungsi Rohingya. Bersama negara-negara di Asia Tenggara, Indonesia bekerja keras untuk meningkatkan kepercayaan guna menciptakan perdamaian berkelanjutan di Rakhine State. ASEAN merekomendasikan kerjasama komprehensif, meningkatkan kapasitas pusat transit pengungsi, dan menyediakan kebutuhan dasar seperti pendidikan, kesehatan, dan ekonomi. Retno menekankan pentingnya tindakan nyata di lapangan oleh semua pihak untuk mengembalikan kepercayaan di kalangan komunitas Rohingya. Meskipun kompleks, kompleksitas isu tersebut tidak boleh dijadikan alasan untuk tidak mencari solusi yang dapat diwujudkan (voaindonesia.com).

Dua tahun berselang, rupanya konflik pengungsi Rohingya belum usai. Pada pertemuan virtual Special ASEAN-Australia Foreign Ministers Meeting on

Covid-19 disebutkan bahwa Menteri Luar Negeri Retno Marsudi atas dasar kemanusiaan, Indonesia memutuskan untuk menerima sementara pengungsi etnis Rohingya yang saat ini berada di Aceh. Retno mengatakan, terdapat 99 pengungsi Rohingya yang masuk ke Indonesia pada Juni 2020. Para pengungsi tersebut terdiri dari 43 dewasa, yakni 30 perempuan dan 13 laki-laki. Kemudian, 56 anak-anak di bawah 18 tahun yang terdiri 43 perempuan dan 13 laki-laki. Mayoritas pengungsi tersebut juga sudah memiliki kartu dari *United Nations High Commissioner for Refugees* (UNHCR), yang berarti mereka telah resmi berstatus pengungsi dan mendapatkan hak internasional perlindungan di bawah UNHCR. Kendati demikian, Retno menegaskan, Indonesia tetap memprioritaskan pemulangan para etnis Rohingya ke Rakhine dengan selamat. Oleh sebab itu, ia berharap suasana di Rakhine bisa segera kondusif agar penderitaan etnis Rohingya bisa segera selesai (Kompas.com).

Dilansir melalui *website* resmi tempo.co, bahwa Amerika Serikat akan turut serta memberikan bantuan kemanusiaan tambahan sebesar Rp1,78 triliun untuk mendukung pengungsi Rohingya yang meninggalkan Myanmar, Bangladesh, dan wilayah sekitarnya. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Menteri Luar Negeri Antony Blinken pada September 2023. Dengan tambahan pendanaan ini, total bantuan dari Amerika Serikat kepada mereka yang terdampak krisis di Myanmar, Bangladesh, dan sekitarnya telah mencapai lebih dari 2,2 miliar dolar sejak Agustus 2017. Hal tersebut terjadi lantaran lebih dari 740.000 warga Rohingya melarikan diri dari ancaman genosida di Rakhine. Masyarakat Rohingya masih menghadapi nasib yang tidak pasti, terutama dengan krisis yang terus berlanjut di Myanmar. Menteri Luar Negeri Retno Marsudi, dalam pertemuan di sela-sela High Level Week Sidang Majelis Umum PBB ke-78 di New York tersebut, menyoroti kompleksitas situasi global dan domestik di Myanmar, menekankan perlunya komitmen politik yang kuat untuk menyelesaikan isu tersebut. Retno menegaskan pentingnya solusi politik sebagai satu-satunya jalan keluar untuk masalah kemanusiaan Rohingya yang juga sangat politis. Beliau menekankan pentingnya perlunya dukungan internasional untuk memperkuat bantuan kemanusiaan, khususnya bagi masyarakat Rohingya yang berada dalam situasi sulit dan rentan menjadi korban kejahatan terorganisir.

Sebagai anggota ASEAN, konflik di Myanmar juga berdampak pada negara-negara tetangga. Warga Rohingya telah mengalami penderitaan ekstrem selama beberapa dekade di Myanmar. Dapat dibuktikan dengan masyarakat tersebut hidup tanpa akses kewarganegaraan, pendataan, layanan kesehatan, pendidikan, dan peluang kerja. Mereka terbatas di kamp dan desa serta menjadi korban kekerasan. Dampaknya, warga Rohingya terpaksa mengungsi ke negara-negara tetangga seperti Bangladesh, Malaysia, dan Indonesia. Tanpa kewarganegaraan, pengungsi Rohingya kesulitan berpindah antarwilayah secara legal. Hal tersebut juga mendorong mereka memilih perjalanan perahu berbahaya yang disediakan oleh penyelundup manusia. UNHCR mencatat bahwa 70% pengungsi Rohingya yang tiba di Indonesia dalam sebulan terakhir terdiri dari perempuan dan anak-anak. Di dalam negeri sendiri, Myanmar menghadapi perlawanan sengit dari kelompok pemberontak. Konflik tersebut semakin meluas sejak militer mengambil alih kekuasaan politik pada tahun 2021. Dampaknya menyebabkan 18,6 juta orang di Myanmar membutuhkan bantuan kemanusiaan,

hampir 19 kali lipat dari sebelum kudeta militer. Lebih dari 335.000 orang harus meninggalkan rumah mereka akibat eskalasi konflik terbaru, mengakibatkan lebih dari 2 juta orang mengungsi di seluruh negeri. Keamanan yang memburuk dengan cepat menyulitkan warga sipil mengakses layanan dasar dan bantuan kemanusiaan. Pada tahun 2024 terlihat belum bersahabat bagi mereka (fokus.tempo.com). Dengan demikian, Indonesia melalui Menteri Luar Negeri yakni Retno Marsudi berupaya mengurangi ketegangan antar etnis serta mempromosikan dialog. Langkah-langkah tersebut dilakukan guna mencapai perdamaian berkelanjutan di wilayah Myanmar. Sehingga, langkah proaktif tersebut dapat mencerminkan komitmen Indonesia dalam berperan sebagai mediator regional dan global untuk menangani konflik-konflik multikultural dan multinasional.

Analisis Gaya Kepemimpinan Retno Marsudi sebagai Pemimpin yang dapat Menangani Konflik Rohingya berdasarkan Teori Kepemimpinan dalam Konteks Multikultural dan Multinasional

Kepemimpinan melibatkan kemampuan menciptakan lingkungan dimana setiap individu dalam tim memahami tugas yang diharapkan dan berkomitmen penuh untuk menjalankannya dengan baik. Dalam konteks dunia yang terus berubah, peran seorang pemimpin tidak hanya mencakup aspek memastikan keselarasan tim dengan visi dan nilai organisasi, tetapi juga melibatkan kemampuan mengelola risiko dan membangun ketahanan. Kepemimpinan saat ini ditandai oleh upaya menciptakan kondisi yang memungkinkan semua individu untuk berkembang, serta membangun struktur dan budaya yang memberdayakan setiap anggota tim untuk mengambil peran kepemimpinan bila diperlukan. Seorang pemimpin diakui sebagai individu yang mampu merumuskan visi yang berani dan menginspirasi orang lain untuk percaya dan mengikuti visi tersebut. Dalam kasus tersebut, Indonesia melalui Menteri Luar Negeri yakni Retno Marsudi berupaya mengurangi ketegangan antar etnis dalam konflik Myanmar. Sebagai Menteri Luar Negeri Retno Marsudi, terkadang dihadapkan pada harapan untuk perbaikan. Namun, dengan realitas bahwa beberapa ekspektasi mungkin tidak sesuai dengan kenyataan. Seperti halnya, dilansir melalui lama fokus.tempo.com, upaya yang telah dilakukan Indonesia dalam menangani konflik Rohingya di Myanmar belum terlihat titik terang hingga tahun 2024.

Kepemimpinan juga lebih ditentukan oleh siapa individu tersebut daripada oleh sifat atau kompetensi tertentu. Kerangka konsep tersebut mengacu pada identitas dan karakter pemimpin, baik dalam konteks formal maupun informal, serta menyoroti pentingnya hubungan emosional antara pemimpin dan pengikut. Retno Marsudi sebelum menjabat sebagai Menteri Luar Negeri wanita pertama juga memiliki kompetensi yang memukau. Seperti, bekerja di kedutaan, menjabat menjadi direktur, hingga menjabat sebagai Duta Besar. Selain itu, kepedulian tulus dalam kepemimpinan bukanlah sekadar *soft skills*. Melainkan memerlukan empati, kasih sayang, kesadaran diri, keaslian, keberanian, dan disiplin diri. Proses pengambilan keputusan yang sulit dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap orang lain menjadi inti dari kepemimpinan yang efektif. Retno Marsudi berhasil membuktikan hal tersebut, salah satunya dengan kepedulian tulusnya beliau meraih berbagai penghargaan. Contohnya pada tahun 2018, beliau

mendapatkan. Penghargaan Khusus untuk Pemimpin Diplomasi Kemanusiaan dari PKPU *Human Initiative*.

Persepsi kepemimpinan dianggap bersifat subjektif, dengan efektivitas kepemimpinan yang sebenarnya tidak terlalu tergantung pada sifat-sifat dalam diri. Melainkan lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. Seperti komposisi bawahan, sifat tugas, dan lingkungan keseluruhan. Artinya, sifat dinamis dan kontekstual menjadi kunci dalam memahami kepemimpinan yang efektif. Sejalan dengan itu, multikulturalisme dianggap sebagai strategi fungsional untuk mengatasi keragaman, baik dalam konteks lintas nasional maupun internasional. Perspektif yang lebih luas juga menekankan pentingnya tidak hanya membuka diri terhadap aspek-aspek positif dari setiap budaya, tetapi juga mengakui kebutuhan akan pendekatan yang lebih komprehensif dalam mengelola keragaman tersebut. Dalam konteks ini, Retno Marsudi menunjukkan kemampuannya dalam menangani konflik Rohingya dengan pendekatan yang lebih komprehensif. Dalam situasi yang kompleks dan multinasional, Menteri Luar Negeri tersebut tidak hanya membuka diri terhadap aspek-aspek positif dari setiap budaya, tetapi juga mengakui kebutuhan akan solusi yang bersifat dinamis dan kontekstual. Dengan demikian, kepemimpinan Retno Marsudi mencerminkan adaptabilitas dan kesadaran terhadap kompleksitas keragaman, menciptakan landasan yang kuat untuk menangani konflik Rohingya.

Dalam konflik etnis Rohingya di Myanmar, etnis Rohingya dijelaskan sebagai minoritas Muslim di Provinsi Rakhine. Masyarakat tersebut telah menghadapi sejarah panjang konflik yang dipicu oleh diskriminasi dan ketidakakuan status kewarganegaraan. Terutama pasca kudeta militer pada tahun 1962. Dampaknya mencakup pembatasan akses terhadap pendidikan, layanan kesehatan, dan pekerjaan, mencapai puncak konflik pada tahun 2017. Faktor ketidaksetaraan ekonomi, agama, dan kebijakan merugikan kelompok tertentu yang kemudian memperkeruh situasi. Akar permasalahan pada konflik tersebut pada dasarnya terletak pada ketidakakuan status etnis Rohingya sebagai imigran ilegal. Kemudian, diperparah oleh kebijakan diskriminatif dan tindakan kekerasan militer Myanmar. Respon internasional masih terbatas, meskipun ada keprihatinan dan upaya diplomatik, seperti yang dilakukan Menteri Luar Negeri Indonesia, Retno Marsudi. Penyelesaian konflik memerlukan kepemimpinan yang dapat mengatasi perbedaan multikultural dan multinasional, dengan pemahaman mendalam terhadap aspek-aspek kritis konflik, guna mencapai penyelesaian yang berkelanjutan.

Konflik sebagai suatu proses dinamis, mengumpulkan kekuatan, dan momentum. Sifat konflik bisa aktif, memuncak dengan dahsyat pada suatu periode. Konflik dapat bersifat konstruktif dengan memunculkan rasa memiliki dan pencarian keadilan, namun juga bersifat destruktif dengan potensi kekerasan dan kehancuran. Pada konflik Myanmar sendiri terlihat terdapat pembatasan akses terhadap pendidikan, layanan kesehatan, dan pekerjaan. Sehingga bersifat destruktif. Perbedaan yang muncul dalam realitas fisik atau persepsi dapat menjadi pemicu konflik, terutama terkait sumber daya, kepemilikan, dan kontrol. Dalam menghadapi kompleksitas sifat konflik, Gaya Kepemimpinan Retno Marsudi menonjolkan kemampuan untuk memahami dan mengelola ketegangan serta perbedaan pandangan. Pendekatan komprehensif dan adaptif Menlu tersebut

menciptakan dasar yang kuat untuk menangani konflik Rohingya. Beliau menegaskan pentingnya solusi politik sebagai satu-satunya jalan keluar untuk masalah kemanusiaan Rohingya yang juga sangat politis. Kemudian menekankan pula pada pentingnya perlunya dukungan internasional untuk memperkuat bantuan kemanusiaan, khususnya bagi masyarakat Rohingya yang berada dalam situasi sulit dan rentan menjadi korban kejahatan terorganisir (tempo.co).

Melalui teori konflik dijelaskan bahwa penting untuk memahami asal-usul dan dinamika konflik sebagai langkah awal dalam mengatasi tantangan konflik. Strategi resolusi konflik menjadi krusial dalam konteks penyelesaian, dengan kolaborasi dan keterusterangan sebagai unsur kunci. Kolaborasi yang didasarkan pada saling menghormati dapat membantu menjembatani kesenjangan, merangkul ketegangan, dan mencapai pemahaman yang jelas terhadap konflik. Dengan demikian, bersama negara-negara di Asia Tenggara, Indonesia bekerja keras untuk meningkatkan kepercayaan guna menciptakan perdamaian berkelanjutan di Rakhine State. ASEAN merekomendasikan kerjasama komprehensif, meningkatkan kapasitas pusat transit pengungsi, dan menyediakan kebutuhan dasar seperti pendidikan, kesehatan, dan ekonomi. Retno menekankan pentingnya tindakan nyata di lapangan oleh semua pihak untuk mengembalikan kepercayaan di kalangan komunitas Rohingya.

Gaya kepemimpinan Retno Marsudi dalam menangani konflik Rohingya mencerminkan pemahaman yang mendalam terhadap penyebab-penyebab utama konflik. Menurut Bartos & Wehr (2002) dalam bukunya "Using Conflict Theory," beberapa faktor seperti tujuan yang tidak dapat disatukan, solidaritas, organisasi, mobilisasi, hostilitas, dan sumber daya dapat menjadi pemicu konflik. Dengan memahami asal-usul konflik melalui kerangka teori ini, Retno Marsudi menunjukkan kesadaran yang kritis dan pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor yang dapat memicu ketegangan. Konflik Rohingya melibatkan sejumlah tujuan yang sulit disatukan, terutama terkait dengan status dan hak kewarganegaraan etnis Rohingya di Myanmar. Perbedaan tujuan ini menjadi salah satu akar konflik yang kompleks. Solidaritas di antara kelompok etnis dan agama menjadi isu sentral, memperdalam ketidaksetaraan dan ketegangan dalam masyarakat. Organisasi pemerintah Myanmar memainkan peran penting dengan menerapkan kebijakan diskriminatif terhadap etnis Rohingya yang menambah kompleksitas konflik. Proses mobilisasi terjadi dari kedua pihak, baik dari etnis Rohingya yang memperjuangkan hak-hak mereka maupun dari pihak yang menentang keberadaan dan hak-hak mereka. Sedangkan, tingkat hostilitas yang tinggi dari pemerintah dan kelompok-kelompok tertentu turut memperumit situasi. Serta kontrol atas sumber daya, terutama tanah, juga menjadi fokus konflik, terutama melalui kebijakan-kebijakan seperti Burmanisasi yang merampas tanah milik etnis Rohingya.

Penggunaan tiga elemen kunci retorika, yaitu 'Logos' (logika), 'Ethos' (kredibilitas dan karakter pribadi), dan 'Pathos' (hubungan emosional) mencerminkan kepemimpinan Retno Marsudi. Dalam konteks 'Logos', beliau menghadapi konflik dengan pendekatan logis, memahami akar masalah dan penyebab konflik, serta merancang solusi yang sesuai. 'Ethos'-nya terlihat dari kredibilitasnya sebagai Menteri Luar Negeri Indonesia, memberikan fondasi kuat bagi kepemimpinannya dalam membawa isu kemanusiaan ke panggung

internasional. Di sisi 'Pathos', Retno sendiri membangun hubungan emosional dengan individu dan kelompok yang terkena dampak konflik, menunjukkan kepedulian dan empati dalam upayanya untuk mencapai solusi yang adil dan berkelanjutan. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan Menteri Retno Marsudi mencerminkan kesatuan logika, kredibilitas, dan kemanusiaan, membangun landasan untuk memimpin tim yang terlibat dan berfokus pada perkembangan positif.

Gaya kepemimpinan Retno Marsudi dalam menangani konflik Rohingnya mencerminkan pendekatan yang holistik dan efektif. Dengan memanfaatkan tiga elemen kunci retorika, yaitu 'Logos' (logika), 'Ethos' (kredibilitas dan karakter pribadi), dan 'Pathos' (hubungan emosional), Marsudi berhasil merancang solusi yang tidak hanya berlandaskan pemahaman logis terhadap akar masalah, tetapi juga didukung oleh kredibilitasnya sebagai Menteri Luar Negeri Indonesia. Pendekatan emosionalnya membangun hubungan yang kuat dengan individu dan kelompok yang terkena dampak konflik, menunjukkan kepedulian yang tulus. Dengan demikian, kepemimpinan Marsudi memadukan logika, kredibilitas, dan kemanusiaan, menciptakan dasar yang solid untuk membimbing tim melalui situasi konflik kompleks dan mencapai solusi yang adil serta berkelanjutan.

Retno Marsudi dalam mengatasi konflik Rohingnya dapat dianalisis dengan beliau menekankan pentingnya memahami model identitas etnis sebagai landasan kesadaran multikultural. Pemahaman tersebut menyoroti bahwa identitas ras atau etnis menjadi landasan bagi kesadaran multikultural yakni mengakui bahwa individu merupakan bagian dari berbagai kelompok yang membawa pengaruh budaya beragam. Model tersebut menegaskan bahwa pengaruh budaya yang bervariasi dapat saling menyelaraskan, melengkapi, atau bahkan bertentangan. Dalam konteks ini, konflik Rohingnya terdapat pengaruh budaya yang bertentangan. Dimana mayoritas warga serta pemerintah Myanmar melakukan tindakan diskriminatif. Hal tersebut adalah satunya dipengaruhi oleh identitas etnis. Gaya kepemimpinan tersebut memandang sifat bernuansa dan beragam dari pengaruh budaya terhadap individu. Selain itu, para pemimpin dianjurkan untuk mendekati pemahaman budaya dengan kepekaan dan menghindari ketergantungan pada stereotip, membuka jalan untuk solusi yang holistik dan inklusif.

Model identitas dapat dijadikan sebagai alat untuk memahami kategorisasi yang memengaruhi pikiran, tindakan, dan hubungan terkait etnis dan ras. Model identitas, bukanlah cara cepat bagi pemimpin untuk memberi label atau membuat penilaian tergesa-gesa terhadap motif individu maupun kelompok. Sebaliknya, model ini dilihat sebagai sarana untuk meningkatkan kesadaran diri para pemimpin terhadap identitas etnis dan ras. Dalam konteks konflik Rohingnya, pendekatan tersebut menyoroti kompleksitas dan nuansa identitas yang melibatkan pemimpin untuk berpikir lebih dalam. Hal tersebut menciptakan landasan yang kuat serta membawa dampak positif terhadap pemahaman konflik dan mempercepat proses penyelesaian dengan pendekatan yang lebih holistik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Permasalahan mengenai hak asasi manusia akan selalu menjadi sebuah prioritas bersama. Perlunya keterlibatan dari berbagai pihak dalam permasalahan

tersebut. Retno Marsudi sebagai Menteri Luar Negeri Indonesia, telah memainkan peran krusial dalam menangani konflik Rohingya di Myanmar. Dengan latar belakang karir yang luas dan kepedulian tulus, gaya kepemimpinan Retno Marsudi dapat dianalisis melalui pendekatan komprehensif dan adaptif. Dalam hal mengatasi kompleksitas konflik multikultural dan multinasional ini. Melalui upayanya dalam menciptakan jembatan diplomatik, memobilisasi dukungan internasional, dan berperan sebagai mediator regional, beliau berusaha mengurangi ketegangan antar etnis serta mempromosikan dialog sebagai jalan menuju perdamaian berkelanjutan. Langkah-langkah proaktifnya mencerminkan komitmen Indonesia dalam peran pemimpin global yang mengatasi tantangan kemanusiaan dan menangani konflik dengan memahami dinamika konflik serta memperjuangkan solusi politik yang berkelanjutan. Meskipun resolusi konflik masih menjadi tantangan kompleks, kepemimpinan Retno Marsudi menunjukkan adaptabilitas, kesadaran terhadap keragaman, dan dedikasi terhadap penyelesaian konflik yang bersifat dinamis dan kontekstual.

Saran

Untuk dapat menghadapi konflik tersebut, terdapat beberapa saran berdasarkan kesimpulan di atas. Pertama, dalam mengatasi konflik multikultural di Rohingya, diperlukan peran dari berbagai pemangku kepentingan dalam permasalahan ini. Tidak hanya pemerintah Indonesia yang turut berperan aktif dalam mencari solusi yang berkelanjutan, diperlukan pula peran dari negara-negara lain. Kedua, kerjasama lintas negara dan lintas sektor akan membantu mencapai pemahaman bersama dan mempromosikan perdamaian di wilayah tersebut. Terakhir, upaya diplomatik yang telah dilakukan oleh Menteri Luar Negeri Indonesia, Retno Marsudi, patut diapresiasi dan perlu dijadikan teladan bagi pemimpin-pemimpin lainnya dalam menangani konflik serupa. Dengan mendukung inisiatif tersebut, diharapkan berbagai konflik multikultural dan multinasional yang mengancam hak asasi manusia dapat diatasi dengan lebih efektif. Sehingga, dapat menciptakan dunia yang lebih adil, damai, sejahtera, dan harmonis bagi seluruh penduduk.

DAFTAR PUSTAKA

- Aspers, P., & Corte, U. (2021, October 28). What is Qualitative in Research. *What is Qualitative in Research*. <https://doi.org/10.1007/s11133-021-09497-w>
- BAB II SEJARAH KONFLIK ROHINGYA**. (n.d.). UMY Repository. Retrieved December 29, 2023, from <http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/25805/F.%20BAB%20II.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Bartos, O. J., & Wehr, P. E. (2002). *Using Conflict Theory*. Cambridge University Press.
- Connerley, M. L., & Pedersen, P. (2005). *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment: Developing Awareness, Knowledge, and Skills*. SAGE Publications.
- Fokin, V., Baryshnikov, V., Bogoliubova, N., Nikolaeva, J., Ivannikov, I., Portnyagina, M., Ryazantseva, N., Eltc, E., & Chernov, I. (2016, October 23). *Multiculturalism in the Modern World*. *International Journal of Environmental and Science Education*. Retrieved December 27, 2023,

- from
http://www.ijese.net/makale_indir/IJESE_1464_article_582dcf6413176.pdf
- Geopani, M. (2019, September 26). *Menlu Retno Sampaikan Krisis Kemanusiaan di Rakhine, Myanmar dalam Sidang Majelis Umum PBB*. VOA Indonesia. Retrieved January 4, 2024, from <https://www.voaindonesia.com/a/menlu-retno-sampaikan-krisis-kemanusiaan-di-rakhine-myanmar-dalam-sidang-majelis-umum-pbb/5098712.html>
- Grint, K., & Jones, O. S. (2022). *Leadership: Limits and Possibilities*. Bloomsbury Academic.
- Hartzer, B. (2021). *The Leadership Star: A Practical Guide to Building Engagement*. Wiley.
- Indonesia. (n.d.). Sekretariat Nasional ASEAN – Indonesia. Retrieved December 27, 2023, from <https://setnasasean.id/news/read/pertemuan-asean-menlu-desak-myanmar-selesaikan-akar-konflik-etnis-rohingya>
- Kedutaan Besar Republik Indonesia, di Bucharest,, Rumania. (n.d.). Kedutaan Besar Republik Indonesia, di Bucharest,, Rumania. Retrieved December 28, 2023, from https://www.kemlu.go.id/bucharest/id/pages/menteri_luar_negeri_republik_indonesia/3949/etc-menu
- Lebaron, M., & Pillay, V. (2006). *Conflict Across Cultures: A Unique Experience of Bridging Differences* (M. Lebaron & V. Pillay, Eds.). Intercultural Press.
- Mashabi, S., & Kristian Erdianto. (2020, June 30). *Menlu: atas Nama Kemanusiaan, Indonesia Menerima Sementara Pengungsi Rohingya*. KOMPAS.com. Retrieved January 3, 2024, from <https://nasional.kompas.com/read/2020/06/30/19372761/menlu-atas-nama-kemanusiaan-indonesia-menerima-sementara-pengungsi-rohingya>
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice : examples for discussion and analysis* (S. B. Merriam, Ed.). Wiley.
- Moodian, M. A. (Ed.). (2009). *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations*. SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Osborne, C. (2022). *Leadership*. DK.
- Retno Marsudi Ajak Masyarakat Internasional Tidak Kehilangan Fokus Soal Rohingya. (2018, September 26). RMOL. Retrieved January 4, 2024, from <https://rmol.id/read/2018/09/26/359098/Retno-Marsudi-Ajak-Masyarakat-Internasional-Tidak-Kehilangan-Fokus-Soal-Rohingya>
- Rosdalina, I. (2017, November 9). *2024, Lima Krisis Kemanusiaan Teratas yang Tak Boleh Diabaikan Dunia*. Retrieved January 4, 2024, from https://fokus.tempo.co/read/1816130/2024-lima-krisis-kemanusiaan-teratas-yang-tak-boleh-diabaikan-dunia?tracking_page_direct
- Setyadi, A. (2023, December 18). *Pengungsi Rohingya Silih Berganti ke Aceh Sepanjang 2023, Penolakan Kian Masif*. detikcom. Retrieved December 29, 2023, from <https://www.detik.com/sumut/berita/d-7095376/pengungsi-rohingya-silih-berganti-ke-aceh-sepanjang-2023-penolakan-kian-masif>

- Talisse, R. B. (2014). *Democracy and Moral Conflict*. Cambridge University Press.
- Tysara, L. (2022, May 26). *6 Penyebab Konflik Rohingya dan Penjasannya - Page 3 - Hot Liputan6.com*. Liputan6.com. Retrieved December 27, 2023, from <https://www.liputan6.com/hot/read/4971712/6-penyebab-konflik-rohingya-dan-penjasannya?page=3>
- Yanuar, Y. (2023, September 22). *AS Bantu Rohingya Rp1,78 T, Menlu Retno Usulkan 2 Cara Atasi Masalah Mereka*. Dunia. Retrieved January 4, 2024, from <https://dunia.tempo.co/read/1774929/as-bantu-rohingya-rp178-tmenlu-retno-usulkan-2-cara-atasi-masalah-mereka>