



GRAHA ILMU

Wustari L Mangundjaya

Kearifan Lokal, Budaya dan Pemimpin Perubahan



**Kearifan Lokal,
Budaya dan
Pemimpin Perubahan**

Kearifan Lokal, Budaya dan Pemimpin Perubahan

Wustari L Mangundjaya



GRAHA ILMU

KEARIFAN LOKAL, BUDAYA DAN PEMIMPIN PERUBAHAN

oleh Wustari L. Mangundjaya

Hak Cipta © 2019 pada penulis

Edisi Pertama; Cetakan Pertama ~ 2019



GRAHA ILMU

Ruko Jambusari 7A Yogyakarta 55283

Telp: 0274-889398; 0274-882262; Fax: 0274-889057;

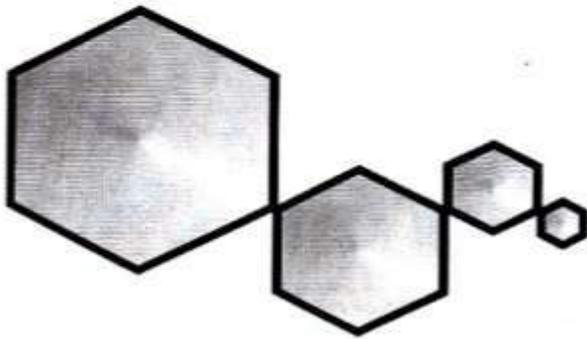
Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.

ISBN: 978-623-228-241-4

Buku ini tersedia sumber elektronisnya

DATA BUKU:

Format: 17 x 24 cm; Jml. Hal.: x + 84; Kertas Isi: HVS 70 gram; Tinta Isi: BW; Kertas Cover: Ivori 260 gram; Tinta Cover: Colour; Finishing: Perfect Binding; Laminasi Doff.



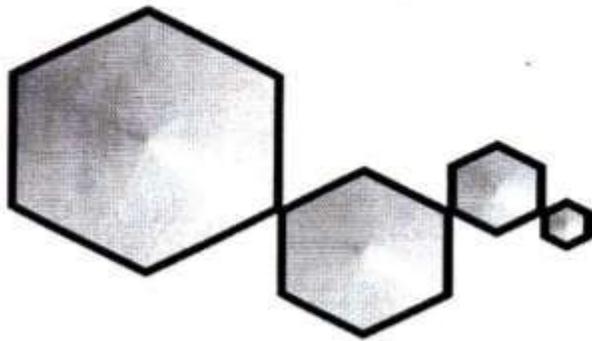
UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya pada berbagai pihak yang telah memungkinkan selesainya buku ini. Pertama-tama ucapan terima kasih penulis sampaikan pada Direktorat Jenderal Perguruan Tinggi melalui hibah Simlibtamas dan Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat (DRPM) Universitas Indonesia.

Ucapan terima kasih yang tinggi penulis ucapkan pada seluruh partisipan serta mitra penulis yang telah membantu memfasilitasi FGD yang dilakukan di berbagai daerah. Tanpa adanya partisipasi dan kerjasama yang baik, tidak mungkin pengambilan data dapat dilakukan dengan lancar.

Ucapan terima kasih yang sangat besar ingin penulis sampaikan pada Bapak Hanartono, yang telah menjadi mitra dalam penulisan buku ini. Disamping itu, penulis juga ingin menyampaikan terima kasih yang setinggi-tingginya pada staf Performa Swasthacita, yaitu: Eni, Ety dan Nana yang telah membantu dalam penyelesaian buku ini.

Tidak lupa juga ucapan terima kasih yang besar penulis sampaikan pada keluarga penulis dan anak-anak: Krishna, Vidya, Werdhi dan Swasthi, yang selalu memberikan dukungan serta dengan sabar dan ikhlas memberikan waktunya bagi ibunya untuk menulis buku ini.



KATA PENGANTAR

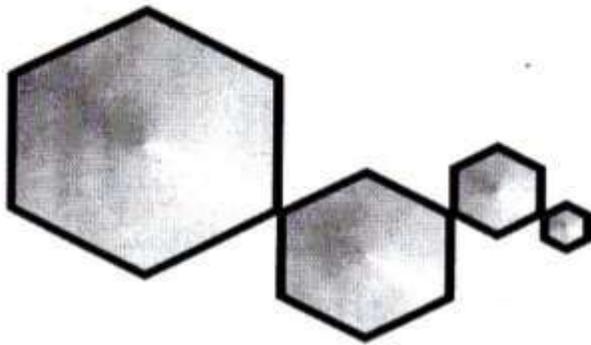
Buku ini adalah mengenai profil karakteristik budaya Jawa (Jawa Tengah, Jawa Timur dan Bali), serta peran pemimpin perubahan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin perubahan. Buku ini dibuat hasil penelitian mengenai pemimpin perubahan lintas budaya (*Change agent across cultures*) di berbagai daerah yaitu: Daerah Istimewa Yogyakarta, Surakarta, Semarang, Surabaya, dan Denpasar (Bali). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dengan pengambilan data melalui *Focus Group Discussion* (FGD), wawancara dan kuesioner.

Buku ini diperuntukkan bagi berbagai golongan, baik bagi peneliti, praktisi di lapangan maupun kalangan profesional, khususnya mereka yang berminat di bidang perubahan organisasi, kepemimpinan dan lintas budaya.

Buku ini ditulis dalam waktu yang terbatas, sehingga sangat mungkin terdapat berbagai kekurangan yang merupakan ruang yang masih harus dikembangkan dari buku ini. Untuk itu, masukan, kritik dan saran untuk pengembangan buku ini sangat kami harapkan.

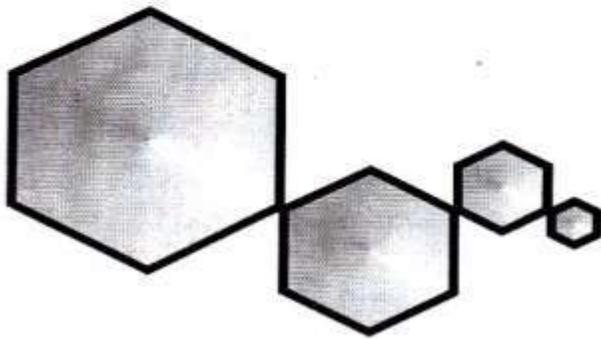
Jakarta, 6 Desember 2019

Penulis



DAFTAR ISI

Ucapan Terima Kasih	v
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Pendahuluan	1
Bab 1 Kearifan Lokal	5
Bab 2 Pemimpin Perubahan	13
Bab 3 Kearifan Lokal Budaya Jawa-Yogyakarta dan Pemimpin Perubahan	21
Bab 4 Kearifan Lokal Budaya Surakarta dan Pemimpin Perubahan	33
Bab 5 Kearifan Lokal Budaya Semarang dan Pemimpin Perubahan	41
Bab 6 Kearifan Lokal Surabaya dan Pemimpin Perubahan	49
bab 7 Kearifan Lokal, Budaya Bali dan Pemimpin Perubahan	59
Penutup	67
Daftar Pustaka	73
Glosarium	77
Daftar Indeks	83



PENDAHULUAN

Keragaman budaya (*cultural diversity*) di Indonesia adalah sesuatu yang tidak dapat dipungkiri keberadaannya, dengan perkataan lain merupakan suatu keniscayaan. Dalam konteks pemahaman masyarakat majemuk, selain kebudayaan kelompok sukubangsa, masyarakat Indonesia juga terdiri dari berbagai kebudayaan daerah yang bersifat kewilayahan yang menjadikannya sebagai suatu pertemuan dari berbagai kebudayaan kelompok suku bangsa yang ada di daerah tersebut. Jumlah penduduk Indonesia saat ini 267 juta orang, tersebar diberbagai pulau-pulau di Indonesia, dan disertai dengan adanya pertemuan-pertemuan dengan kebudayaan luar. Hal ini mempengaruhi proses asimilasi kebudayaan, serta menambah ragamnya jenis kebudayaan yang ada di Indonesia. Selain itu, dengan berkembang dan meluasnya agama-agama besar di Indonesia, hal ini turut mendukung perkembangan kebudayaan di Indonesia. Untuk itu, dapat dikatakan bahwa Indonesia adalah salah satu negara dengan tingkat keaneragaman budaya atau tingkat heterogenitas yang tinggi di dunia.

Budaya adalah sebuah ciri atau identitas dari sekumpulan orang yang mendiami wilayah tertentu. Budaya ini timbul dari perbuatan yang dilakukan oleh masyarakat secara berulang-ulang, yang akan membentuk suatu kebiasaan dan pada akhirnya menjadi sebuah budaya dari masyarakat itu sendiri. Budaya yang telah terbentuk itu akan masuk dan mengakar

di dalam kehidupan manusia, sehingga tanpa disadari budaya tersebut telah mempengaruhi kehidupan manusia.

Sementara itu, sebagai negara yang sedang berkembang, hal ini juga memerlukan organisasi yang berkembang. Pengembangan organisasi yang dilakukan biasanya tidak lepas dari adanya perubahan organisasi. Perubahan organisasi memerlukan seorang pemimpin perubahan yang dapat memimpin serta mengarahkan perubahan organisasi. Untuk dapat memimpin secara efektif, pemimpin di suatu organisasi tidak dapat melepaskan diri dari budaya lokal setempat. Hal ini menyebabkan, seorang pemimpin perubahan juga harus memahami kondisi budaya setempatnya masing-masing.

Penulisan buku ini bertujuan untuk memperoleh profil karakteristik budaya serta preferensi pemimpin perubahan berdasarkan hasil penelitian di berbagai kota dan suku bangsa di Indonesia. Hal ini bertujuan untuk memberikan kontribusi mengenai pemahaman berbagai tradisi, dan budaya yang terdapat di Indonesia. Dengan adanya pemahaman mengenai keanekaragaman warna masyarakat dan kebudayaan, diharapkan semua pihak dapat menyikapinya dengan bijak, dan dapat meningkatkan toleransi serta saling menghormati antar sesama masyarakat. Disamping itu, dengan adanya pemahaman mengenai berbagai keragaman budaya, maka seorang pemimpin khususnya pemimpin perubahan diharapkan akan dapat memiliki suatu kecerdasan budaya yang dapat dijadikan alat yang efektif dalam memimpin dan mengarahkan perubahan organisasi.

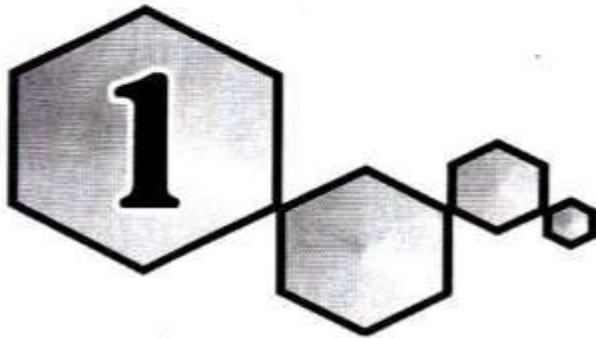
Buku ini adalah edisi pertama yang membahas mengenai bagaimana karakteristik budaya dari berbagai suku bangsa yang terdapat di Jawa (Yogyakarta, Surakarta, Semarang, & Surabaya) dan Bali, yang akan diikuti dengan pembahasan pada berbagai budaya lainnya. Data yang dijadikan acuan penulisan buku ini adalah berdasarkan

hasil pengolahan data penelitian melalui FGD (Focus Group Discussion) dan kuesioner.

Penulisan buku ini dibagi menjadi beberapa bab, yaitu: Bab 1, membahas mengenai kearifan lokal; Bab 2, akan membahas mengenai pemimpin perubahan, Bab 3, membahas mengenai kearifan budaya masyarakat Yogyakarta dan pemimpin perubahan, Bab 4, membahas mengenai kearifan budaya masyarakat Surakarta dan pemimpin perubahan, Bab 5, membahas mengenai kearifan budaya masyarakat Semarang dan pemimpin perubahan, Bab 6, membahas mengenai kearifan budaya masyarakat Surabaya dan pemimpin perubahan, Bab 7, membahas mengenai kearifan budaya masyarakat Bali dan pemimpin perubahan, serta diikuti dengan penutup, yang membahas mengenai kesimpulan dari buku ini.

Penulis berharap dengan penulisan buku ini dapat memberikan kontribusi bagi para pemimpin perubahan dan manajemen yang akan melakukan perubahan organisasi. Pemimpin perubahan dan atau manajemen organisasi, diharapkan dapat mempertimbangkan aspek kearifan lokal dalam menjalankan perubahan organisasi dan memimpin suatu perubahan, karena bila tidak hal ini dapat mempengaruhi pencapaian tujuan dari perubahan organisasi.

-oo0oo-



KEARIFAN LOKAL

Bangsa Indonesia adalah suatu bangsa yang majemuk, yang tersebar dari Sabang sampai Merauke dengan berbagai suku bangsa, budaya, ras dan agama. Kondisi masyarakat seperti ini akan berjalan serasi dan akan menciptakan integrasi sosial, bila kita semua saling menghormati kearifan lokal (*local wisdom*) yang terdapat di berbagai budaya masing-masing. Budaya dengan kearifan lokal tidak dapat dipisahkan, karena dengan adanya kearifan lokal maka hal tersebut akan menjadi ciri khas budaya masyarakat setempat. Kearifan lokal adalah pandangan hidup dan ilmu pengetahuan serta berbagai strategi kehidupan yang berwujud aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat lokal dalam menjawab berbagai masalah dalam pemenuhan kebutuhan mereka.

KEARIFAN LOKAL

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kearifan berarti kebijaksanaan, kecendekiaan sebagai sesuatu yang dibutuhkan dalam berinteraksi. Kearifan Lokal adalah merupakan berbagai gagasan-gagasan, nilai-nilai atau pandangan dari suatu tempat yang dianggap memiliki sifat bijaksana dan bernilai baik yang secara umum diikuti dan dipercayai oleh masyarakat di suatu tempat tersebut dan sudah diikuti secara turun temurun, yang akhirnya sudah menjadi ciri tersendiri dari masyarakat tersebut. Kearifan lokal merupakan pengetahuan yang muncul dari periode yang panjang dan

berevolusi bersama dengan masyarakat serta lingkungan di daerahnya berdasarkan apa yang sudah dialami.

Kearifan lokal adalah bagian dari budaya dari masyarakat yang tidak bisa dipisahkan dari kehidupan suatu masyarakat. Kearifan lokal umumnya diwariskan secara turun temurun dari satu generasi ke generasi selanjutnya melalui cerita dari mulut ke mulut. Kearifan lokal adalah warisan masa lalu yang berasal dari leluhur, yang tidak hanya terdapat dalam bentuk sastra tradisional (sastra lisan maupun tulisan), tetapi juga terdapat dalam berbagai pandangan hidup, kesenian, kesehatan, arsitektur maupun cara berhubungan dengan lingkungan. Untuk itu, kearifan lokal antara lain dapat ditemukan pada cerita rakyat, peribahasa, lagu, permainan rakyat maupun kebiasaan yang sudah menjadi tradisi pada masyarakat setempat.

Kearifan lokal adalah suatu identitas/karakteristik/kepribadian suatu budaya masyarakat dan bangsa, yang menyebabkan budaya bangsa tersebut mampu menyerap dan mengolah kebudayaan asing sesuai watak dan kemampuan bangsa tersebut sendiri (Ayatrohaedi, 1986). Dalam hal ini, unsur budaya daerah memiliki potensi untuk memiliki kearifan lokal, karena telah teruji bertahan dalam waktu yang cukup lama, bahkan ada yang bertahan sampai sekarang (Ayatrohaedi, 1986). Dengan perkataan lain, dapat dikatakan bahwa, kearifan lokal di setiap daerah adalah berbeda-beda, tergantung dari lingkungan serta kebutuhan hidup masyarakat setempat.

Dengan demikian, kearifan lokal dapat secara efektif berfungsi tidak hanya sebagai pusaka dan tradisi yang harus dijaga, tetapi juga dapat digunakan untuk membekali masyarakatnya dalam merespon dan menjawab arus zaman.

CIRI-CIRI KEARIFAN LOKAL

Terdapat beberapa ciri-ciri kearifan lokal, yaitu sebagai berikut

1. Dapat bertahan terhadap budaya asing.
Kearifan lokal berasal dari nilai-nilai budaya setempat, yang telah bertahan secara turun temurun diwariskan dan menjadi bagian dari kehidupan suatu masyarakat dan bangsa. Hal ini membuat budaya asing yang masuk melalui berbagai media, tidak akan membuat kearifan lokal menjadi hilang di masyarakat, kecuali memang dirasakan tidak dibutuhkan lagi.
2. Memiliki kemampuan untuk mengakomodasi unsur budaya asing terhadap budaya asli.
Kearifan lokal adalah sesuatu yang luwes dan fleksibel, sehingga adanya unsur budaya asing dapat diakomodir tanpa merusak kearifan lokal yang ada di masyarakat tersebut.
3. Memiliki kemampuan mengintegrasikan unsur budaya asing kedalam budaya asli.
Kearifan lokal selain mengakomodir juga mampu mengintegrasikan budaya asing dalam karakteristik kearifan lokal yang ada, menjadi suatu kesatuan yang indah. Misalnya dalam pembuatan gedung, pura dsb. Bentuk desain dan arsitekturnya tetap merupakan cerminan desain budaya Hindu Bali, tetapi cara dan proses pembuatannya telah mengikuti proses pembangunan yang modern yang diadaptasi dari budaya asing.
4. Mempunyai kemampuan untuk mengendalikan dampak negatif budaya asing.
Kearifan lokal adalah suatu warisan adat istiadat dan budaya yang telah turun temurun, hal ini menyebabkan sukar untuk dihilangkan dalam waktu yang cepat. Hal ini juga membuat, kearifan lokal

mampu mengendalikan dampak-dampak negatif dari budaya asing.

5. Memiliki kemampuan untuk memberi arah pada perkembangan budaya.

Kearifan lokal merupakan nilai-nilai yang dianut oleh suatu masyarakat, yang menjadi pedoman untuk bersikap dan bertindak. Kondisi ini membuat melalui kearifan lokal maka masyarakat akan mampu mengembangkan budaya secara terarah.

FUNGSI DAN MANFAAT KEARIFAN LOKAL

Terdapat beberapa macam fungsi kearifan lokal, antara lain adalah:

1. Untuk konservasi dan pelestarian sumber daya alam. Sumber daya alam termasuk pula dalam kategori kearifan lokal. Untuk itu, dengan adanya kearifan lokal maka akan dapat membantu masyarakat dalam melakukan konservasi dan pelestarian sumber daya alam dengan berlandaskan pada nilai-nilai dan tradisi yang dianut oleh masyarakat selama ini. Misalnya, dalam pelestarian hutan dan tanaman.
2. Untuk pengembangan sumber daya manusia. Kearifan lokal mencakup juga nilai-nilai yang menjadi acuan sikap dan perilaku seseorang. Hal ini akan sangat berhubungan dengan proses pengembangan SDM. Untuk itu, berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pertumbuhan dan perkembangan manusia biasanya akan berlandaskan pada kearifan lokal didaerahnya masing-masing. Misalnya: yang berkaitan dengan upacara daur hidup.
3. Untuk pengembangan kebudayaan dan ilmu pengetahuan. Kearifan lokal disuatu daerah dan masyarakat tidak akan lepas dari nilai-nilai budaya yang melekat di

masyarakat tersebut. Untuk itu, dengan berlandaskan kearifan lokal yang ada maka ilmu pengetahuan maupun kebudayaan di masyarakat akan berkembang dengan baik, Misalnya: pada berbagai upacara keagamaan, kepercayaan dan pemujaan yang dilakukan di berbagai pura.

4. Sebagai petunjuk, kepercayaan, sastra dan pantangan.
Kearifan lokal merupakan nilai-nilai, tradisi, adat istiadat yang menjadi penuntun seseorang untuk bersikap dan berperilaku. Hal ini ditampilkan tidak hanya dalam bentuk kepercayaan, karya seni dan sastra juga dalam norma-norma masyarakat yang berisikan acuan serta pantangan untuk bertindak. Misalnya, kepercayaan tertentu suatu masyarakat Bali mengenai karma yang menjadi acuan hidup bermasyarakat yang baik, karena apa yang di tanam itulah yang akan dituai di kemudian hari.
5. Bermakna sosial
Kearifan lokal juga memiliki makna sosial, yang melibatkan masyarakat sekitarnya. Dengan adanya kearifan lokal tersebut, maka dapat menjadi ciri dari suatu masyarakat atau bangsa tertentu. Misalnya upacara integrasi komunal/kerabat di Lombok, dimana pada waktu pernikahan harus dilakukan arak-arakan yang tujuannya memperkenalkan pada masyarakat bahwa pasangan pengantin tersebut sudah menikah. Kegiatan kebersamaan (gotong royong) dalam berbagai kegiatan masyarakat, dalam membangun rumah atau bangunan lainnya, juga menjadi salah satu kearifan lokal yang bermakna sosial.
6. Berhubungan dengan etika dan moral
Kearifan lokal juga dapat terwujud dalam berbagai upacara keagamaan, yang berhubungan dengan tata nilai, etika maupun moral yang dianut oleh masyarakat

setempat. Misalnya, upacara *ngaben* di Bali, maupun upacara mengabadikan jenazah di Toraja. Dalam upacara tersebut terdapat nilai-nilai keagamaan yang sarat dengan etika dan moral.

Dari berbagai manfaat yang disebutkan diatas, terlihat bahwa kearifan lokal suatu daerah dan budaya akan dapat berperan sebagai nilai tambah bagi bangsa tersebut, bila di kelola dengan baik dan benar.

KEARIFAN LOKAL DAN KEBERAGAMAN

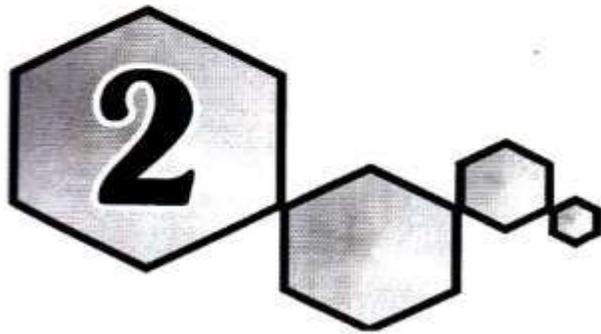
Kearifan lokal sekaligus juga keberagaman bangsa Indonesia tercermin pada lebih dari 1.128 suku bangsa yang bermukim di wilayah yang tersebar di ribuan pulau yang terbentang dari Sabang sampai Merauke. Dengan terdapatnya berbagai ragam bahasa, kesenian, adat istiadat, pengetahuan, sistem religi, kemasyarakatan dan unsur-unsur kedaerahan lainnya membuat masyarakat Indonesia memiliki kebudayaan lokal yang beraneka ragam. Untuk itu, dalam menghadapi globalisasi dunia, maka hal ini juga semakin membuka peluang terhadap keberagaman, interaksi yang dapat membuat suku-suku bangsa di Indonesia saling bekerjasama dan memiliki pengertian yang benar terhadap unsur-unsur budaya yang berbeda. (Widiastuti, 2013).

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan mengenai kearifan lokal, dan fungsi serta peran maupun manfaat dari kearifan lokal maka Indonesia yang merupakan negara dengan kompleksitas multi etnis sangat beragam sudah seharusnya memperhatikan mengenai kearifan lokal yang terdapat diberbagai daerah dan budaya masing.

Pentingnya memperhatikan mengenai kearifan lokal diperlukan tidak hanya untuk kehidupan bermasyarakat sehari-hari tetapi juga diperlukan untuk keberlangsungan dan pengembangan suatu organisasi.

-oo0oo-



PEMIMPIN PERUBAHAN

PENGANTAR

Pemimpin memiliki peran yang signifikan bagi organisasi, baik bagi keberhasilan maupun kegagalan organisasi, termasuk didalamnya keberhasilan dan kegagalan perubahan organisasi. (Gilley & Gilley, 2008). Berdasarkan hal tersebut, maka pemimpin memiliki pengaruh yang penting dalam perubahan organisasi. Pemimpin, dalam hal ini pemimpin perubahan dapat menjadi penentu keberhasilan perubahan di organisasi. Bila pemimpinnya baik, serta kompeten dan menguasai proses perubahan organisasi dengan baik, maka dapat diharapkan bahwa perubahan organisasi akan dapat tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Begitu pula sebaliknya, bila pemimpin perubahan ternyata kurang kompeten maka perubahan organisasi yang direncanakan belum tentu dapat tercapai. Berdasarkan penelusuran berbagai teori dan konsep mengenai pemimpin perubahan terdapat kesamaan karakteristik dan peran dari pemimpin perubahan. Meskipun demikian, konsep-konsep tersebut adalah lebih banyak menggunakan konsep dari negara Barat, sedangkan Indonesia yang terdiri dari berbagai daerah dan budaya sendiri diperkirakan memiliki pandangan tersendiri mengenai karakteristik dan peran pemimpin perubahan. Bab ini akan mengulas mengenai berbagai konsep pemimpin perubahan yang diperkenalkan dan digunakan oleh para praktisi di negara-

negara Barat, serta konsep pemimpin perubahan di Indonesia berdasarkan hasil penelitian penulis.

KONSEP PERAN PEMIMPIN PERUBAHAN DI ORGANISASI

Terdapat berbagai konsep mengenai pemimpin perubahan atau kepemimpinan perubahan. Berbicara mengenai pemimpin perubahan, hal ini biasanya tidak lepas dari peran yang diemban oleh para pemimpin perubahan tersebut. Konsep-konsep tersebut akan dibahas berdasarkan beberapa tokoh antara lain adalah:

1. Konsep 2 Peran

Konsep kepemimpinan perubahan berdasarkan Liu (2010) adalah merupakan pengembangan dari konsep kepemimpinan perubahan Herold dkk (2008). Liu (2010) membangun konstruk kepemimpinan perubahan yang sebelumnya dikembangkan oleh Herold dkk (2008) sebagai sebuah konstruk uni-dimensional, menjadi konstruk multi dimensional, yaitu dengan adanya dua dimensi perilaku menjual-perubahan (*change-selling behavior*) dan perilaku mengimplementasi-perubahan (*change - implementing behavior*). Perilaku pertama, yaitu menjual-perubahan, adalah berfokus kepada bagaimana usaha pemimpin untuk menjual perubahan kepada anggotanya, dengan cara menyampaikan mengapa perubahan harus dilakukan (Liu, 2010). Dengan perkataan lain, perilaku kepemimpinan ini adalah perilaku mengkomunikasikan dan menjual perubahan, dengan cara menyampaikan berbagai hal tentang perubahan organisasi, apa yang berubah dan mengapa perubahan itu harus dilakukan, maupun konsekuensi serta manfaat dari perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Hal ini selaras dengan apa yang dinyatakan oleh Kotter (1996) bahwa mengkomunikasikan mengenai visi dan tujuan

perubahan organisasi adalah merupakan tahapan yang harus dilakukan oleh pemimpin perubahan. Pendapat ini juga ditunjang oleh Lines (2004) yang menyatakan bahwa dalam usaha untuk membuat anggota organisasi menerima dan memiliki komitmen terhadap perubahan organisasi, maka seorang pemimpin perubahan harus mampu menerangkan mengenai alasan, isi, maupun konsekuensi dari adanya perubahan pada anggota organisasi. Perilaku kedua, yaitu mengimplementasi-perubahan adalah terfokus kepada perilaku pemimpin pada saat penerapan perubahan dan proses konsolidasi, yaitu perilaku pemimpin dalam mengimplementasi perubahan dimana pemimpin mendorong anggota organisasi untuk menerima perubahan melalui implementasi perubahan organisasi dalam usaha untuk mencapai keberhasilan perubahan organisasi. Perilaku kepemimpinan mengimplementasi perubahan, antara lain tertampil pada bagaimana mereka memotivasi, menginspirasi, membahas permasalahan yang terkait dengan perubahan organisasi, mengarahkan, memberdayakan, mengkomunikasikan kemajuan, serta memonitor perubahan organisasi.

2. Konsep 3 Peran

Anderson dan Anderson (2010) memiliki konsep mengenai pemimpin perubahan hampir sama dengan Liu (2010). Fungsi pemimpin perubahan secara umum menurut mereka adalah a) menyiapkan perubahan, termasuk didalamnya mengkomunikasikan perubahan, b) mengimplementasikan perubahan. termasuk di dalamnya memberdayakan anggota organisasi, dan c) memonitor dan mengevaluasi perubahan.

Pada saat menyiapkan dan mengkomunikasikan perubahan organisasi, pemimpin perubahan harus membuka diri untuk menjawab dan menerangkan berbagai hal yang terkait dengan perubahan

organisasi. Anderson dan Anderson (2010) lebih lanjut menyatakan bahwa salah satu fungsi kepemimpinan perubahan adalah mengimplementasikan perubahan, yang aktivitasnya antara lain adalah mengarahkan bawahan dan memberdayakan anggota organisasi. Disamping itu, pemimpin perubahan diharapkan juga mampu melakukan pengawasan (memonitor) serta mengevaluasi dari program perubahan yang dilakukan, supaya perubahan sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

3. Konsep 4 Peran.

Ulrich (1997) menyatakan bahwa terdapat 4 (empat) jenis peran yang terdapat pada pemimpin perubahan yaitu: a) *Katalis/Sponsor/Champion*, yaitu orang yang memiliki ide serta hasrat yang besar untuk melakukan perubahan menuju kepada kondisi yang lebih baik. b) *Fasilitator*, yaitu seseorang yang membantu memfasilitasi suatu proses perubahan, c) *Perancang/Desainer*, yaitu orang yang merancang sistem baru bagi perubahan organisasi, dan d) *Demonstrator*, yaitu seseorang yang menjadi *role model*/panutan dalam proses perubahan.

4. Konsep 6 Peran

Palmer dkk (2009), menyatakan bahwa terdapat 6 (enam) peran pemimpin perubahan, sebagai berikut:

- a) *Direktur (Director)*, yaitu karakteristik pemimpin perubahan, yang cenderung direktif dan memberikan instruksi, antara lain dengan cara mengklarifikasi target kinerja, serta membagi tugas pada anak buahnya,
- b) *Navigator*, yaitu pemimpin yang mengarahkan proses sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan
- c) *Caretaker*; adalah seorang pemimpin yang berusaha untuk menjaga organisasi dari berbagai tekanan dari luar organisasi sedapat mungkin,

- d) *Coach*, seorang pemimpin perubahan adalah seorang yang dapat memberikan inspirasi, yang memiliki charisma, serta mampu mengembangkan rasa percaya diri pada anak buahnya, menetapkan tujuan yang menantang serta merangsang harapan yang tinggi,
- e) *Penterjemah (Interpreter)*, pemimpin perubahan juga diharapkan mampu untuk mengumpulkan saran, memperoleh informasi dari berbagai sumber untuk dapat digunakan dalam mengambil keputusan penting,
- f) *Nurturer*, yaitu peran seorang pemimpin perubahan yang sifatnya memelihara, dalam arti tetap memelihara kondisi organisasi menjadi tetap kondusif dan memiliki kualitas yang baik. Hal ini disebabkan karena perubahan pada umumnya akan memiliki dampak pada kondisi organisasi secara keseluruhan, dan seringkali manajer atau pemimpin tidak dapat mengatasi hal ini, dan memfasilitasi kualitas organisasi yang memungkinkan untuk membangun organisasi yang positif. Ke enam peran tersebut dapat dimiliki oleh 1 (satu) orang pemimpin perubahan, atau dapat juga dimiliki oleh berbagai individu yang terdapat di dalam suatu tim perubahan.

KONSEP PEMIMPIN PERUBAHAN INDONESIA

Mangundjaya (2018), melakukan penelitian pendahuluan mengenai pemimpin perubahan untuk dapat menjadikan dasar dari model pemimpin perubahan di Indonesia. Penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara mendalam dengan para pemimpin organisasi (Direktur SDM dan CEO) maupun para manajer madya. Dari hasil penelitian tersebut, diperoleh data bahwa terdapat 5 (lima) tipe peran dari pemimpin perubahan, yaitu:

- a) Penggagas Perubahan (*change pioneer*), yaitu pemimpin perubahan yang memiliki keinginan dan hasrat untuk melakukan perubahan. Ia memiliki visi yang baik, dan tujuan serta target yang jelas untuk dicapai.
- b) Pembuat Perubahan (*change enabler*), adalah seorang pemimpin perubahan yang strategis, yang dapat merancang perubahan organisasi. Pemimpin perubahan akan membuat perencanaan dengan baik, mengarahkan proses perubahan, serta memiliki komitmen untuk mengimplementasikan perubahan, menyelesaikan masalah yang terdapat dalam proses perubahan secara efektif dan efisien, melalui komunikasi yang terbuka. Ia juga seorang yang gesit, tangkas dan lincah (*agile*) dalam menghadapi perubahan, yang membuatnya mudah untuk beradaptasi pada perubahan yang ada, serta siap untuk berubah sesuai dengan tuntutan dari lingkungan.
- c) Pendamping (*coach*), sebagai seorang coach, maka seorang pemimpin perubahan harus berperan sebagai panutan (*role model*), yang memiliki berbagai kualitas karakter yang baik. Pemimpin perubahan, perlu memiliki kematangan emosi, kemampuan untuk menyeimbangkan (mengintegrasikan) antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mereka juga seorang yang tidak mudah menyerah (*resilien*), ulet, persisten serta mampu menciptakan lingkungan kerja yang kohesif serta saling percaya, maupun memberdayakan semua pegawai.
- d) Pemelihara (*caretaker*) adalah pemimpin perubahan yang bertugas sebagai penjaga dan pemelihara kondisi perasaan pegawai selama proses perubahan. Ia harus mau mendengarkan perasaan, masukan dan umpan balik dari orang lain.
- e) Evaluator, yaitu pemimpin perubahan yang bertugas untuk mengawasi, memonitor dan mengevaluasi

jalannya perubahan untuk dapat mencapai perubahan yang telah direncanakan secara lancar.

Berdasarkan 5 (lima) konsep peran tersebut diatas, lebih lanjut Mangundjaya (2018), Mangundjaya & Wulandari (2018), dan Mangundjaya (2019) melakukan penelitian mengenai konsep dan karakteristik serta peran dari pemimpin perubahan di Indonesia. Wawancara dan FGD (*Focus Group Discussion*) dilakukan di berbagai daerah di Indonesia untuk mengetahui pendapat mereka mengenai karakteristik dan peran pemimpin perubahan. Hasil dari penelitian Mangundjaya (2019) tersebut, menunjukkan bahwa mayoritas dari masyarakat Indonesia antara lain masyarakat yang berdomisili di Aceh, Yogyakarta, Surakarta, Semarang, Surabaya, Bali, Lombok, Kupang, Makasar) pada umumnya hanya memilih 3 (tiga) peran dari seorang pemimpin perubahan, yaitu: peran sebagai penggagas (*Change Pioneer*), Pembuat Perubahan (*Change Enabler*) dan peran sebagai pendamping (*Coach*), sedangkan 2 (dua) peran lainnya yaitu peran sebagai *Caretaker & Evaluator* sudah termasuk dalam 3 (tiga) peran tersebut.

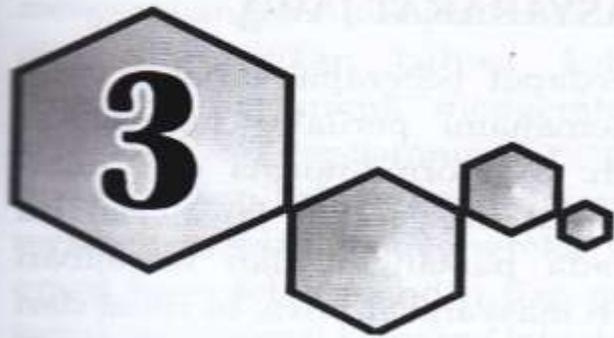
PENUTUP

Pemimpin memiliki peran yang strategis dalam kehidupan organisasi, bahkan dapat dikatakan hidup matinya sebuah organisasi serta berhasil atau gagalnya sebuah perubahan organisasi sangat ditentukan oleh pemimpin yang memimpin perubahan di organisasi tersebut. Dalam hal ini, pemimpin dituntut untuk menjadi: a) penggagas perubahan, yang memiliki visi dan tujuan yang jelas mengenai perubahan yang akan dicapai, b) pembuat/penggerak perubahan, yaitu yang menggerakkan, dan mengarahkan perubahan, yang dimulai dari merencanakan perubahan, mengarahkan dan memimpin proses perubahan, sampai memonitor

dan mengawasi jalannya perubahan, dan yang terakhir adalah berperan juga sebagai c) pendamping (*coach*), yang berperan sebagai panutan dalam bersikap dan bertindak. Dalam peran ini pemimpin juga diharapkan dapat memotivasi serta menginspirasi bawahannya untuk memiliki komitmen terhadap perubahan organisasi yang telah direncanakan. Selain itu pula, termasuk didalam peran pemimpin perubahan sebagai *coach* adalah menjaga ketahanan emosi dari para anak buahnya dengan sikapnya yang matang dan mengayomi.

Selanjutnya pada bab-bab berikut akan dijabarkan secara lebih rinci mengenai preferensi peran pemimpin perubahan dari masyarakat dengan budaya Jawa-Yogyakarta, Jawa-Surakarta, Jawa-Semarang, Jawa-Surabaya, dan Bali.

-oo0oo-



KEARIFAN LOKAL BUDAYA JAWA-YOGYAKARTA DAN PEMIMPIN PERUBAHAN

PENGANTAR

Kearifan lokal adalah merupakan kecerdasan manusia yang dimiliki oleh kelompok etnis tertentu yang diperoleh melalui pengalaman masyarakat. Dengan perkataan lain, kearifan lokal adalah hasil dari masyarakat tertentu melalui pengalaman mereka dan hal ini belum tentu dialami oleh masyarakat yang lain (Rahyono, 2009). Kearifan lokal sangat berhubungan dengan nilai-nilai yang sangat kuat melekat pada masyarakat tertentu. Selain itu, nilai-nilai tersebut sudah melalui perjalanan waktu yang panjang, yaitu sepanjang keberadaan masyarakat tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa dalam suatu masyarakat, misalnya masyarakat Jawa terdapat nilai-nilai yang merupakan cerminan dari masyarakat Jawa, sepanjang usia masyarakat tersebut. Dalam arti, kearifan lokal yang terdapat pada masyarakat Jawa sudah teruji oleh waktu dan melekat pada masyarakat itu sendiri (Hoed, 2008). Budaya Jawa sendiri secara umum terpusat di Jawa Tengah, khususnya di Yogyakarta, Surakarta, sebagai penerus kerajaan Mataram pada waktu itu. Pada bab ini akan dibahas mengenai karakteristik kearifan lokal budaya Jawa-Yogyakarta beserta karakteristik dan peran pemimpin perubahan.

KEARIFAN LOKAL MASYARAKAT JAWA

Pada umumnya terdapat beberapa variabel yang dapat dilihat untuk memahami perilaku masyarakat Jawa, antara lain adalah: a) Norma-norma dan nilai-nilai yang dikembangkan di masyarakat Jawa. Hal ini antara lain tertampil pada pantangan dan kewajiban yang perlu dilakukan oleh masyarakat Jawa, b) ritual dan tradisi masyarakat Jawa serta makna yang terkandung di dalamnya, c) lagu-lagu rakyat, legenda serta mitos dan cerita rakyat Jawa, yang biasanya terkandung pelajaran atau pesan-pesan tertentu yang dikenali oleh masyarakat Jawa, d) informasi data dan pengetahuan yang dimiliki oleh para pini sepuh masyarakat Jawa, pemimpin agama atau pemimpin informal lainnya, e) manuskrip atau kitab-kitab suci yang diyakini kebenarannya oleh masyarakat Jawa, f) berbagai cara komunitas lokal yang terdapat di masyarakat Jawa memenuhi kehidupannya sehari-hari, g) peralatan dan bahan-bahan yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan tertentu, h) kondisi sumber daya alam atau lingkungan yang dapat dimanfaatkan dalam kehidupan masyarakat sehari-hari (Sartini, 2004).

Hubungan keluarga inti pada orang Jawa khususnya pada keluarga utama seperti, ayah, ibu dan anak-anak adalah penting. Kewajiban utama dan tugas keluarga mereka adalah untuk mengurus orang-orang dalam keluarga daripada orang lain di luar keluarga. Koentjaraningrat (dalam Suseno, 2003) mengklaim bahwa orang yang menolak atau melupakan kewajiban utama mereka untuk menjaga kesejahteraan keluarga mereka dapat dianggap memiliki sikap buruk. Sebaliknya, bila seseorang tidak mampu menjaga kesejahteraan orang di luar keluarga, maka mereka tidak akan menerima sanksi sosial yang parah (Suseno, 2003). Pada dasarnya, orang Jawa adalah neo-lokalitas, yang berarti bahwa tujuan utama mereka adalah untuk membangun dan

mengembangkan kesejahteraan keluarga mereka sendiri dan diasumsikan bahwa keluarga adalah sumber daya penting untuk mengembangkan identitas sosial anak-anak. Koentjaraningrat (dalam Mulder, 1996) menyebutkan bahwa pada dasarnya semua keluarga inti menjaga kesejahteraan mereka sendiri. Secara finansial, orang Jawa lebih mandiri dan tidak memiliki kewajiban untuk membiayai keluarga lain dalam jangkauan keluarga besar. Meskipun demikian, keluarga besar mendukung mereka secara moral dan emosional dalam beberapa ritual dan/atau krisis kehidupan. Orang Jawa yang tinggal di desa pada umumnya mereka percaya bahwa orang tidak sendirian di dunia, dan selalu ada orang lain yang akan membantu mereka ketika mereka membutuhkan, terutama kerabat dekat (Sardjono, 1995). Sebagai kerabat, mereka juga akan saling menjaga dan sangat berhati-hati untuk tidak bergaul dengan masalah orang lain atau melangkah terlalu jauh dalam bisnis orang lain jika mereka tidak diminta untuk membantu. Mereka juga berusaha untuk menjaga perasaan dan kesejahteraan orang lain. Hal ini disebut *tepa selira* (Sardjono, 1995), yang mencerminkan orientasi kolektivis.

Sementara itu, dengan konsep kerukunan, semua jenis interaksi di antara orang Jawa harus bertujuan untuk menghindari konflik; dalam hal ini konflik terbuka tidak boleh terjadi dalam situasi konflik apapun. Memiliki *masuh* adalah sesuatu yang orang Jawa coba hindari. *Kebersamaan* sangat penting bagi mereka (kolektivis). Ini konsisten dengan anggapan bahwa orang-orang memiliki keluarga inti sendiri untuk diurus, tetapi masih merasa berkewajiban untuk membantu orang lain dalam jajaran keluarga besar mereka, dan selalu menyambut keluarga lain yang mengunjungi rumah mereka (Greetz, 1961 di Suseno, 2003). Prinsip lain yang dijunjung tinggi oleh orang Jawa adalah menjaga hubungan yang sehat dengan orang

lain atau menghormati orang lain. Prinsip ini penting bagi orang Jawa untuk menjaga interaksi dan menunjukkan rasa hormat, terutama kepada orang tua (Suseno, 2003). Orang Jawa juga menghargai hierarki sosial; ini tercermin pada tingkat bahasa Jawa. Dalam hal ini, mereka sangat menyadari status sosial mereka di masyarakat.

Sementara itu, Achmad, (2018a) menyebutkan bahwa orang Jawa adalah sebagai berikut: Pertama, sangat permisif, mereka permisif dari pengaruh luar, tetapi tanpa kehilangan budaya mereka sendiri. Misalnya mereka menerima agama Islam, meskipun beberapa dari mereka masih melakukan ritual sesuai dengan kepercayaan dan nilai-nilai Jawa. Kedua, orang Jawa kebanyakan memiliki perilaku yang baik. Mereka selalu berusaha menerapkan cara yang baik sesuai dengan kepercayaan dan nilai-nilai Jawa, misalnya: mereka menghormati orang-orang senior, mereka juga rendah hati dan tidak memperlihatkan diri. Selain itu, orang Jawa biasanya menghormati nilai-nilai mereka seperti: a) *Eling lan waspada*, atau dapat dikatakan hati-hati, selalu tetap kritis, b) *Sepi ing pamrih, rame ing gawe*, atau dapat dikatakan dilakukan tanpa mengatakan banyak hal, memiliki akuntabilitas, tanggung jawab; c) *andhap asor*, rendah hati; d) *nrima*, penerimaan permisif, tunduk, d) sabar, tidak bertindak impulsif, e) *aja dumeh*, tidak bertindak menggunakan kekuatan yang dimiliki seseorang, sombong, f) *gotong royong*, kerja tim, kolaborasi.

Lebih lanjut, menurut Achmad (2018b), terdapat empat perilaku ideal (*catur lampah*) yang terdapat pada orang Jawa, yaitu: Pertama, *hamemayu hayuning pribadhi*, menjaga kesehatan psikologis, mental, dan fisik. Kesejahteraan untuk dapat melakukan dengan baik. Dalam kutipan ini termasuk juga adanya keharusan untuk selalu bahagia meskipun di tengah kesedihan, kegiatan spiritual tetap harus dilakukan juga. Kedua, *hamemayu hayuning kaluwarga*, menjaga kedamaian dan kesejahteraan

dalam keluarga. Kesehatan dan keharmonisan dalam keluarga bisa tercapai jika suami dan istri selalu damai dan jika ada konflik bisa diselesaikan dengan indah. Ketiga, *hamemayu hayuning sasama*, mengembangkan hubungan interpersonal dan sosial yang baik, toleransi dengan orang lain. Nilai keanekaragaman dalam hal usia, dan suku. Keempat, *hamemayu hayuning bawana*, berpartisipasi dalam perdamaian dunia. Ini dimulai dengan diri sendiri, kedamaian dalam keluarga, masyarakat dan lainnya.

Ajaran budaya Jawa mengenai nilai-nilai kearifan dalam kehidupan banyak disampaikan melalui suatu ungkapan. Hal tersebut memperlihatkan bahwa di dalam ungkapan Jawa terdapat adanya suatu sistem tanda atau simbol budaya, yang maknanya dapat diinterpretasikan dan diaplikasikan dalam kehidupan (Nugroho, 2011). Pada bab ini akan dibahas nilai-nilai kearifan lokal pada budaya Jawa khususnya yang terdapat pada budaya Jawa-Yogyakarta.

KARAKTERISTIK BUDAYA JAWA - YOGYAKARTA

Berdasarkan hasil penelitian Mangundjaya terdapat beberapa karakteristik budaya yang merupakan karakteristik budaya Jawa-Yogyakarta, antara lain:

Penuh makna. Masyarakat Jawa-Yogyakarta hidupnya penuh makna, baik dalam berkomunikasi maupun dalam bersikap dan berperilaku. Mereka percaya terhadap nilai-nilai luhur yang dianut oleh masyarakatnya.

Budaya Jawa-Yogyakarta erat kaitannya dengan sopan santun (*unggah ungguh*), misal: saling menyapa saat berpapasan dengan orang lain. Mereka juga selalu menghormati dan menghargai yang lebih tua, selalu berusaha santun serta selalu menggunakan bahasa yang baik dan sopan meskipun dalam menyampaikan keluhan atau menghadapi konflik.

Dapat memahami perbedaan, dan toleransi. Orang Jawa-Yogyakarta adalah orang yang terbuka terhadap budaya dari luar, mereka cenderung terbuka terhadap nilai-nilai dan norma-norma serta budaya orang lain. Mereka menghormati keberagaman, dan dapat memahami serta menghargai perbedaan. Mereka juga cenderung responsif dan terbuka terhadap orang lain dengan segala perbedaannya,

Rendah hati (*humble*). Orang Jawa-Yogyakarta pada umumnya adalah rendah hati, dan tidak mau menonjolkan dirinya serta menunjukkan apa yang telah dimiliki maupun dicapai, meskipun sebenarnya mereka memiliki kebutuhan untuk dihargai dan dihormati oleh orang lain.

Kurang asertif, dan kurang tegas. Dengan maksud tidak mau menyakiti perasaan orang lain, maka orang Jawa-Yogyakarta cenderung kurang mau berterus terang, bahkan masuk dalam kategori tabu bila seseorang berkata langsung dan terus terang. Mereka cenderung permisif dan kurang asertif dalam mengekspresikan pendapat maupun keinginannya. Misalnya mereka tidak menyukai sesuatu atau seseorang, mereka biasanya diam saja atau bicara dibelakang.

Salang toleransi, yaitu empati terhadap orang lain. Orang Jawa-Yogyakarta pada umumnya adalah orang yang baik hati, peduli, perhatian, dan ramah terhadap orang lain. Mereka juga tidak enggan unruk menolong orang lain. Hal ini memunculkan konsep gotong royong di masyarakat Jawa-Yogyakarta.

Gotong royong. Pada masyarakat Jawa-Yogyakarta pada umumnya masih mementingkan aspek kerja sama dalam tim (*gotong royong*). Orientasinya adalah kepada kepentingan komunal (kelompok atau masyarakat) dan bisa berbagi dengan orang lain,

Hidup dengan orientasi bermasyarakat tinggi, menyukai musyawarah dan berdiskusi. Orang Jawa-Yogyakarta adalah masyarakat kolektif, yang sangat menjunjung tinggi kelompok dan masyarakatnya. Mereka akan senang sekali bila dapat mengambil keputusan secara kelompok. Hal ini disebut sebagai *rembukan*.

Menerima apa adanya (*nrimo*), dan menyukai kemapanan. Orang Jawa-Yogyakarta pada umumnya beranggapan bahwa hidup sudah ada yang mengatur. Hal ini membuat mereka tidak banyak permintaan dan tuntutan serta cenderung menyukai kemapanan dan kenyamanan. Hal ini menyebabkan bila mereka merasa sudah nyaman dengan kondisi di lingkungannya sendiri, maka mereka tidak mau keluar dari zona nyaman tersebut, sehingga mengakibatkan dirinya menjadi kurang dinamis dan kurang suka bila terdapat perubahan, meskipun hal tersebut untuk menjadikan lebih baik. Mereka menjadi lebih suka berada di kotanya sendiri, daripada harus merantau ke kota lain. Hal ini dikuti pula dengan sikapnya yang selalu mensyukuri apapun, keberhasilan ataupun kegagalan akan tetap disyukuri. Misalnya: ungkapan syukur meskipun mengalami musibah dengan tambahan kata untung saja tidak terjadi yang lebih parah dsb., merupakan salah satu ungkapan *nrimo* dan mensyukuri,

Terlalu peka dan memikirkan perkataan orang lain. Orang Jawa-Yogyakarta peka terhadap perkataan dan sikap orang lain. Bagi mereka pendapat orang lain adalah penting. Hal ini membuat mereka selalu mencari tahu apa pendapat dan pandangan orang lain pada dirinya, dan pendapat orang lain akan berpengaruh pada sikap dan perilaku yang ditampilkannya.

Alon-alon asal kelakon (tidak apa lama tetapi tujuan tetap tercapai). Orang Jawa-Yogyakarta pada umumnya kurang gesit dan kurang dapat bekerja dengan cepat. Bagi mereka konsep biar pelan asal tercapai masih mewarnai

sikap dan perilakunya. Hal ini membuat mereka tidak tergesa-gesa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Sementara itu, hal ini membuat mereka juga menjadi kurang memiliki hasrat berprestasi.

Memiliki kematangan emosi yang baik, orang Jawa-Yogyakarta pada umumnya tidak mudah marah secara terbuka atau melakukan reaksi yang agresif. Mereka cenderung memendam perasaan dan emosinya sedapat mungkin.

Resiliensi, mampu bangkit dari keterpurukan, Orang Jawa-Yogyakarta pada umumnya adalah seorang yang tenang, tidak tergesa-gesa, dan dalam menghadapi berbagai kondisi serta situasi juga tetap tenang. Mereka terlihat memiliki daya tahan yang baik dalam menghadapi stres atau tekanan. Selain itu, terlihat pula bahwa Mereka adalah seorang yang resilien (lentur), sehingga bila menghadapi kondisi yang tidak menyenangkan, mereka akan mudah bangkit kembali dan menghasilkan kinerja yang baik.

Hemat. Orang Jawa-Yogyakarta pada umumnya juga cenderung hemat, dan tidak royal dalam membeli berbagai barang yang tidak diperlukan. Mereka cenderung hidup sederhana dan membeli seperlunya saja.

PEMIMPIN PERUBAHAN

Menurut orang Jawa-Yogyakarta pemimpin perubahan merupakan gaya kepemimpinan seseorang yang mampu melihat situasi saat ini maupun yang terprediksikan, visioner dan mampu mengakomodasi perubahan. Perubahan memiliki faktor risiko, untuk itu pemimpin perubahan yang berperan sebagai agen perubahan juga harus memiliki komitmen yang tinggi untuk berubah. Ia juga harus mampu melihat kondisi dan kebutuhan organisasi saat ini, dan dapat mendorong atau menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan untuk masa depan.

Pemimpin perubahan juga seorang pemimpin yang dapat membawa dan mengajak orang lain untuk memahami visinya dimasa yang akan datang. Pemimpin perubahan juga merupakan orang yang menjadi contoh panutan (*role model*) sebagai agen perubahan.

Pemimpin Perubahan juga merupakan seorang pembawa perubahan di organisasi yang dilakukan pada saat masa transisi atau saat organisasi membutuhkan perubahan, membantu tim untuk mencapai kondisi baru, dan mendampingi karyawan melalui proses transisi dalam perubahan organisasi.

Seorang pemimpin perubahan juga harus dinamis, dan dapat memahami kapan waktu untuk berubah, kapan waktu yang tepat untuk ikut membantu pengikut (anak buah), dan kapan anak buahnya harus bekerja sendiri tanpa bantuan pemimpin.

KARAKTERISTIK PEMIMPIN PERUBAHAN

Seorang pemimpin perubahan memiliki berbagai peran dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin. Hal ini terlihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1 Profil preferensi peran pemimpin perubahan Jawa-Yogyakarta

No	Deskripsi	Kategori
1	Memiliki keinginan untuk belajar	Penggagas
2	Memiliki visi yang jelas	Penggagas
3	Agile (tangkas, lincah)	Pembuat perubahan
4	Memiliki keberanian	Pembuat perubahan
5	Memiliki kemampuan komunikasi yang jelas	Pembuat perubahan
6	Memiliki kemampuan untuk merencanakan dan mengimplementasikan perubahan	Pembuat perubahan
7	Kreatif	Pembuat perubahan
8	Fleksibel dan dinamis	Pembuat perubahan
9	Belajar secara kontinyu	Pembuat perubahan

No	Deskripsi	Kategori
10	Memiliki kemauan untuk belajar	Pembuat perubahan
11	Inovatif	Pembuat perubahan
12	Memiliki kemampuan penyesuaian yang tinggi	Pembuat perubahan
13	Berani dominan dalam perubahan <i>Impact dan influencer</i>	Pembuat perubahan
14	Komunikatif	Pembuat perubahan
15	Mampu bekerja secara efektif dan efisien	Pembuat perubahan
16	Memiliki sikap yang tegas	Pendamping (<i>coach</i>)
17	Bijaksana dalam mengatasi efek dari perubahan yang dilakukan	Pendamping (<i>coach</i>)
18	Memiliki persistensi dan daya juang tinggi	Pendamping (<i>coach</i>)
19	Memiliki antusiasme dan hasrat yang tinggi	Pendamping (<i>coach</i>)
20	Mampu merangkul semua kalangan	Pendamping (<i>coach</i>)
21	Mampu mendengar dengan baik	Pendamping (<i>coach</i>)
22	Mampu menjadi <i>Role model</i>	Pendamping (<i>coach</i>)
23	Mampu mengakomodir (integrasi) pendapat-pendapat	Pendamping (<i>coach</i>)
24	Kecerdasan emosi yang tinggi	Pendamping (<i>coach</i>)
25	Bijaksana	Pendamping (<i>coach</i>)

Pada tabel 3.1 terlihat bahwa terdapat tiga peran pemimpin perubahan (penggagas, pembuat perubahan dan pendamping) yang menjadi preferensi. Untuk melihat secara lebih detil perbedaan antara masing-masing peran pemimpin perubahan, maka tabel 3.2 akan menunjukkan presentasi masing-masing dari peran pemimpin perubahan.

Tabel 3.1 dan 3.2 menunjukkan bahwa masyarakat Jawa-Yogyakarta mempersepsikan peran pemimpin perubahan yang penting adalah sebagai pembuat perubahan, yang dapat merancang, memimpin dan mengarahkan perubahan; yang diikuti oleh peran sebagai pendamping (*coach*), yaitu berperan sebagai tokoh panutan yang mampu membangun kerjasama kelompok, serta menginspirasi dan memotivasi pegawai. Peran terakhir yang dipilih oleh masyarakat Yogyakarta adalah sebagai penggagas perubahan, yaitu pemimpin yang memiliki visi dan tujuan yang jelas untuk dicapai.

Tabel 3.2 Ringkasan peran pemimpin perubahan Jawa-Yogyakarta

No.	Kategori	N	%
1	Penggagas	2	8 %
2	Pembuat perubahan	13	52 %
3	Pendamping (<i>Coach</i>)	10	40 %
4	Pemelihara	0	0%
5	Evaluator	0	0%
Total		25	100%

PENGARUH BUDAYA TERHADAP PEMIMPIN PERUBAHAN

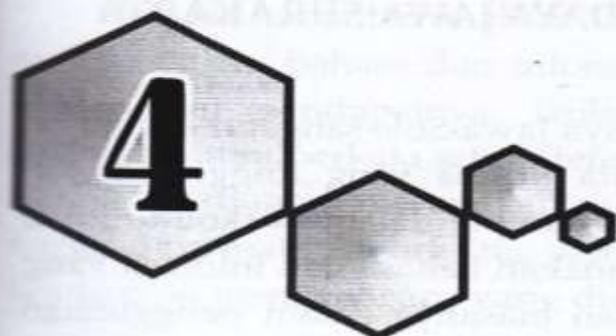
Budaya memengaruhi manusia, dan tercermin pada perilakunya. Budaya memengaruhi sikap dan perilaku seseorang, sehingga dalam usaha untuk memengaruhi mereka harus memperhatikan berbagai hal antara lain cara berkomunikasi. Misalnya: di Yogyakarta komunikasi tidak bisa langsung tetapi harus ada pengantar dulu. Budaya adalah sesuatu yang melekat dimanapun dan memengaruhi tidak hanya perilaku tetapi juga cara seseorang dalam bersikap dan bertindak. Hal ini berpengaruh pula pada cara seseorang dalam memimpin. Misalnya kadang-kadang seseorang tidak bisa asertif dan mengekresikan pendapatnya karena aspek sungkan. Selain itu, dengan adanya respek terhadap senioritas yang tinggi, maka membuatnya tidak bisa berargumentasi dengan senior. Budaya masyarakat memengaruhi cara dan orientasi seorang pemimpin dalam memimpin. Perubahan pemimpin dalam hal ini harus mampu membaca budaya masyarakat setempat untuk mencapai perubahan. Pemimpin harus memperhatikan kearifan lokal sehingga dalam mengawal perubahan menjadi sesuatu yang unik. Pemimpin juga harus dapat menyesuaikan dengan karakteristik budaya setempat. Sementara itu, demi kelangsungan perusahaan pemimpin juga harus tetap tegas dalam menerapkan per-

aturan, tetapi caranya dilakukan dengan tetap memperhatikan budaya dan kearifan lokal setempat. Misalnya, kalau di Yogyakarta banyak rasa *iwuh pakewuh*, ada rasa kasihan, sehingga kadangkala pemimpin perubahan tidak bisa tegas.

PENUTUP

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada budaya Jawa-Yogyakarta terdapat tiga peran pemimpin perubahan yang dituntut, yaitu: penggagas perubahan (*change pioneer*), membuat perubahan (*change enabler*), pendamping perubahan (*coach*). Sementara itu, ada dua peran yang tidak ada, yaitu peran penjaga (*caretaker*), dan *evaluator*. Hal ini merupakan temuan yang cukup menarik, karena biasanya orang Jawa dikategorikan sebagai seorang yang memperhatikan orang lain dalam toleransi (Achmad, 2018a) juga menyatakan bahwa seorang pemimpin di Jawa biasanya bertindak sebagai *hamemayu hayaning sasama*. Dengan perkataan lain, seorang pemimpin harus dapat mengembangkan hubungan pribadi dan sosial yang baik dan hangat dengan orang lain. Untuk itu, keterampilan dalam menjalin hubungan, mengayomi serta memotivasi orang lain adalah penting (*caretaker*).

Hal ini bisa juga disebabkan karena dengan adanya karakteristik *nrimo* (penerimaan, ketundukan, dan pasif), maka masyarakat Jawa tidak banyak menuntut, mereka cenderung menerima secara pasif apa pun kondisinya pemimpin perubahan yang ada. Mereka akan siap untuk dipimpin dan diarahkan oleh pemimpin perubahan untuk mencapai tujuan perubahan yang telah ditetapkan. Hal ini bisa juga disebabkan, menurut mereka peran sebagai *caretaker* (pemelihara), sudah tercakup didalam peran sebagai *coach*.



KEARIFAN LOKAL BUDAYA JAWA-SURAKARTA DAN PEMIMPIN PERUBAHAN

PENGANTAR

Surakarta atau lebih dikenal dengan Solo adalah kota yang terletak di provinsi Jawa Tengah. Bersama dengan Yogyakarta, Solo merupakan pewaris Kerajaan Mataram yang dipecah pada tahun 1755. Secara umum Surakarta (Solo) merupakan salah satu acuan dari budaya Jawa selain dari Yogyakarta. Surakarta dan Yogyakarta memiliki kemiripan budaya meskipun tetap terdapat beberapa karakteristik khas dan kearifan lokal dari masing-masing budaya tersebut,

KEARIFAN LOKAL BUDAYA JAWA-SURAKARTA

Terdapat beberapa hal yang harus dan wajib dihormati oleh masyarakat Jawa-Surakarta yaitu: Pertama adalah menghormati orang tua, mertua serta saudara laki-laki yang tertua, guru dan raja. Hal ini tertampil pada kepatuhan pada pesan dan harapan terhadap nasehat orang tua dan yang dituakan serta dihormati tersebut. Kedua, adalah jangan berpuas diri atas nasib yang diterima. Nasehat tersebut harus dipatuhi, karena menurut budaya Jawa-Surakarta siapa yang hidup menurut petunjuk petunjuk etika Jawa, maka ia akan selamat dan menikmati ketenteraman hati.

KARAKTERISTIK BUDAYA JAWA-SURAKARTA (SOLO)

Sopan santun. Budaya Jawa-Solo sangat menghargai sopan, santun, etika, tata krama yang tinggi (*unggah-ungguh*). Hal ini juga tertampil dalam berkomunikasi, orang Jawa-Solo menggunakan bahasa dan intonasi yang halus, dan ramah, bahkan biasanya dalam penggunaan bahasa Jawa yang dianggap memiliki Bahasa yang halus dan oenuh tata krama adalah dari Jawa-Solo,

Saling menghormati dan menghargai. Orang Jawa-Solo sangat memegang tata nilai kekeluargaan yang kuat, saling menghormati, toleransi, empati serta sabar dalam menghadapi orang lain. Mereka selalu menghormati dan mendahulukan yang lebih tua dan dituakan, konsep sungkan, dan tidak enakan (*ewuh pekwuh*) mewarnai sikap dan perilaku yang ditampilkannya.

Kekeluargaan. Orang Jawa-Solo sangat mengedepankan aspek kekeluargaan. Mereka tidak menyukai konflik secara terbuka. Bila ada masalah, mereka lebih suka bermusyawarah, dengan pendekatan rendah hati (*andap-ashor*), mereka akan menyelesaikan masalah yang diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Pasif, *submisif* dan kurang asertif. Orang Jawa-Solo terlihat sebagai seorang yang pasif dan kurang mau mengekspresikan diri secara terus terang. Mereka lebih cenderung menggunakan bahasa isyarat dan simbol-simbol tertentu, yang diharapkan orang lain dapat memahami simbol dan isyarat yang disampaikan tanpa harus bicara secara terus terang. Mereka juga cenderung untuk membicarakan mengenai seseorang atau menyampaikan pendapatnya dibelakang orang tersebut dibandingkan langsung beradu argumentasi dengan orang yang dihadapinya.

Bahasa memiliki makna sendiri. Orang Jawa-Solo menggunakan bahasa dan intonasi bahasa untuk mengekspresikan pendapatnya. Istilah *Inggih-inggih mboten lepenggih*, atau berkata setuju tetapi ternyata tidak diikuti dengan perbuatan merupakan salah satu fenomena yang harus dicermati. Untuk itu, seseorang harus dilakukan konfirmasi mengenai apa yang diucapkan dan dijanjikan.

Hati-hati dan penuh pertimbangan. Sikap hati-hati dan penuh pertimbangan (*eling lan waspada*) merupakan salah satu karakteristik orang Jawa-Solo. Dalam hal ini meskipun mereka adalah orang yang berani mengambil risiko, tetapi hal ini selalu diikuti dengan suatu perencanaan dengan terinci termasuk juga antisipasi keuntungan dan kerugiannya. Disisi lain, kondisi ini kadang-kadang menimbulkan persepsi bahwa mereka kurang cepat dan terkesan lambat dalam mengambil keputusan,

Memiliki harga diri (ego yang tinggi). Salah satu karakteristik orang Jawa-Solo adalah memiliki harga diri yang tinggi. Mereka ingin dihargai dan dihormati oleh orang lain sebagai sesama manusia. Untuk itu, bila mereka merasa tersinggung harga dirinya, maka hal ini akan berdampak pada hubungan interpersonal maupun pada kinerja yang ditampilkannya, dan mereka cenderung lama untuk melupakan peristiwa tersebut.

Menerima (*Nrimo*). Orang Jawa-Solo, seperti halnya dengan budaya Jawa pada umumnya juga memiliki karakteristik menerima keadaan (*nrimo*) dengan ikhlas. Meskipun terdapat ungkapan bahwa tidak boleh puas dengan nasib yang ada, tetapi mereka secara umum jarang sekali mengeluh dengan kondisi dan situasi yang mereka miliki. Hal ini sedikit banyak juga berpengaruh pada keinginannya untuk tetap tinggal menetap di Solo dibandingkan dengan harus bekerja keluar kota jauh dari kampung halamannya.

PEMIMPIN PERUBAHAN

Menurut orang Jawa-Solo pemimpin perubahan adalah orang yang dapat merubah kultur yang ada, orang yang dapat memikirkan perubahan yang ada. Pemimpin perubahan juga seorang yang visioner yang bisa membawa organisasinya untuk menjadi lebih inovatif. Ia juga harus memiliki wawasan ke depan, yang mampu membawa tim dan organisasi ke arah yang lebih baik. Selain itu, pemimpin perubahan adalah seorang yang memiliki kapabilitas dan kompetensi yang unggul sehingga bisa menggerakkan bawahannya menuju cita-cita organisasi yang telah dicanangkan.

KARAKTERISTIK PEMIMPIN PERUBAHAN JAWA-SOLO

Berdasarkan gambaran pemimpin perubahan diatas, dibawah ini dibahas mengenai karakteristik peran pemimpin perubahan.

Tabel 3: *Profil preferensi peran pemimpin perubahan Jawa-Solo*

No	Uraian Karakteristik	Kategori	N
1	Orang yang visioner bisa membawa organisasinya untuk menyesuaikan	Penggagas	2
2	Pemimpin yang berwawasan ke depan	Penggagas	
3	Mampu memikirkan perubahan yang ada.	Penggagas	
4	Siap dengan perubahan dan siap untuk berubah	Penggagas	
5	Mampu membawa tim ke luar dari zona nyaman	Pembuat Perubahan	2
6	Memiliki kemampuan inovasi	Pembuat Perubahan	2
7	<i>Agile</i> , mampu dan mudah beradaptasi dengan cepat	Pembuat Perubahan	2
8	Orang yang mampu membawa orang lain menjadi lebih baik	Pembuat Perubahan	

No	Uraian Karakteristik	Kategori	N
9	Mampu menggerakkan bawahannya	Pembuat Perubahan	
10	Berani mengambil risiko	Pembuat Perubahan	
11	Bisa mentransformasikan dan bisa mengeksekusi	Pembuat Perubahan	
12	Orang yang bisa merubah kultur yang ada	Pembuat Perubahan	
13	Orang yang memastikan strategi diterapkan karyawan	Pembuat Perubahan	
14	Pemimpin yang membawa tim ke arah yang lebih baik	Pembuat Perubahan	
15	Kreatif	Pembuat Perubahan	
16	Memiliki daya dobrak yang kuat	Pembuat Perubahan	
17	Memiliki kepemimpinan yang kuat	Pembuat Perubahan	
18	Mampu mengkomunikasikan dengan baik	Pembuat Perubahan	
19	Bisa menjadi <i>role model</i>	Pendamping (<i>Coach</i>)	3
20	Integritas tinggi	Pendamping (<i>Coach</i>)	2
21	Konsekuen	Pendamping (<i>Coach</i>)	
22	Konsisten	Pendamping (<i>Coach</i>)	
23	Berani	Pendamping (<i>Coach</i>)	
24	Bertanggung jawab	Pendamping (<i>Coach</i>)	
25	Mampu memotivasi	Pendamping (<i>Coach</i>)	
26	Orang yang memiliki kapabilitas dan kompetensi yang unggul	Pendamping (<i>Coach</i>)	
27	Mampu memonitor dan mengevaluasi kegiatan.	Evaluator	

Tabel 4: Ringkasan peran pemimpin perubahan Jawa-Solo

No.	Kategori	N	%
1	Penggagas	5	14,7%
2	Pembuat perubahan	17	50,0%
3	Pendamping (<i>Coach</i>)	11	32,4%
4	Pemelihara	0	0%
5	Evaluator	1	0,29%
Total		34	100%

Secara umum terlihat bahwa orang Jawa-Solo menginginkan seorang pemimpin perubahan yang berperan sebagai pembuat perubahan. Keterangan lebih rinci mengenai profil dari peran pemimpin perubahan tersebut terlihat pada tabel 3 (tiga) dan 4 (empat) yang menunjukkan bahwa peran sebagai pembuat perubahan adalah pilihan utama, dan selanjutnya diikuti dengan peran sebagai pendamping (*coach*) dan peran sebagai penggagas. Sementara itu, peran *evaluator* mendapat skor satu dan peran sebagai pemelihara (*care taker*) tidak ada yang memilih.

PENGARUH BUDAYA TERHADAP PEMIMPIN PERUBAHAN

Menurut masyarakat Jawa-Solo, dalam memimpin perubahan disuatu organisasi maka hal ini tidak dapat lepas dari budaya setempat. Hal ini disebabkan karena sikap dan perilaku seseorang dipengaruhi oleh kearifan lokal budaya setempat. Sementara itu, kadangkala dirasakan juga bahwa budaya setempat (kearifan lokal) memiliki sifat yang dapat berdampak negatif dan merugikan sehingga mempengaruhi kinerja seseorang maupun organisasi, Misalnya budaya *inggih-inggih mboten kepanggih*, hal ini dapat menyesatkan bila pemimpin tidak memahami komunikasi yang disampaikan. Untuk itu, seorang pemimpin harus dapat memahami budaya dan kearifan lokal, serta melakukan tindakan untuk mengatasi dampak negatifnya bila diperlukan. Hal ini disebabkan karena tanpa pemahaman budaya setempat akan sukar menerapkan kepemimpinan dengan tepat.

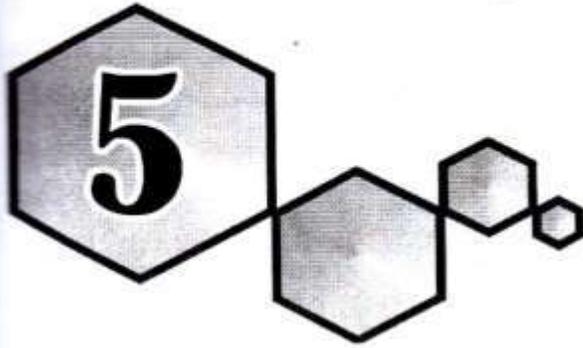
PENUTUP

Budaya Jawa-Surakarta (Solo) secara umum memiliki kemiripan dengan budaya Jawa-Yogyakarta, karena memang kedua budaya tersebut memiliki latar

belakang yang hampir sama, sama-sama dimulai dengan bentuk kerajaan yang masih berpengaruh sampai sekarang serta secara lokasi dan wilayah juga berdekatan. Meskipun demikian, tetap ditemukan perbedaan dari kedua budaya dan kearifan lokal yang unik yang dapat membedakan antara orang Jawa_Yogyakarta dan orang Jawa-Solo. Misalnya: karakteristik pentingnya ego ditemukan pada orang Jawa-Solo, dan tidak ditemukan di orang Jawa-Yogyakarta.

Sementara itu, bila dihubungkan dengan pemimpin perubahan, terlihat bahwa kedua budaya ini memiliki preferensi yang sama, yaitu keduanya menuntut peran pemimpin perubahan sebagai pembuat perubahan, yang diikuti dengan peran sebagai pendamping (*coach*). Perbedaannya adalah gap antara pemilihan peran sebagai pembuat perubahan dengan peran sebagai *coach*, jauh lebih besar dibandingkan dengan tetangganya yaitu masyarakat Jawa-Yogyakarta.

-oo0oo-



KEARIFAN LOKAL BUDAYA JAWA-SEMARANG DAN PEMIMPIN PERUBAHAN

PENGANTAR

Kota Semarang merupakan ibu kota Propinsi Jawa Tengah yang lokasinya terdapat disebelah utara pulau Jawa. Penduduk Semarang merupakan akulturasi berbagai ragam budaya dengan kekhasannya masing-masing, yaitu perpaduan dari beberapa suku yaitu suku Jawa, Tionghoa dan Arab, yang masing-masing memiliki budaya yang menarik serta merupakan perpaduan budaya-budaya yang menjadi cikal-bakal budaya Semarang. Merujuk pada bangunan sejarah dan nama-nama tempat di kota Semarang, terlihat bahwa terdapat empat kebudayaan yang berkembang di masa lalu tersebut yaitu: Islam, Tionghoa, Eropa dan budaya Jawa. Budaya tersebut berbaur dan saling mempengaruhi pada perkembangan budaya Semarang tempo dulu sampai saat ini. Sisa kebudayaan tersebut masih dapat terlihat dan berdiri kokoh diberbagai tempat di kota Semarang.

KEARIFAN LOKAL BUDAYA JAWA-SEMARANG

Semarang merupakan salah satu daerah di nusantara yang masih melestarikan tradisi nenek moyang dengan baik. berbagai tradisi terdapat di kota Semarang, dan salah satu yang masih tetap dilakukan adalah tradisi *Nyadran*.

Nyadran adalah suatu aktivitas mendoakan leluhur dengan cara ziarah kubur. *Nyadran* biasanya dilakukan sebelum ibadah puasa dimulai, yaitu di bulan Ruwah. Umat muslim akan berziarah ke makam keluarga atau leluhur lalu membersihkan kuburan. Selanjutnya, mereka akan memanjatkan doa bagi sanak saudara yang telah meninggal, sekaligus meminta pada Tuhan supaya ibadah puasa bisa berjalan baik. Pada umumnya, *nyadran* dilakukan secara pribadi atau bersama keluarga besar. Meskipun demikian, beberapa daerah masih menggelar tradisi ini bersama seluruh warga satu dusun atau desa. Biasanya, setelah ziarah kubur, masyarakat akan mengadakan makan bersama. Tradisi ini antara lain mencerminkan keakraban dan menghormati sanak saudara (leluhur).

KARAKTERISTIK BUDAYA JAWA-SEMARANG

Masyarakat Jawa-Semarang yang merupakan ibu kota propinsi Jawa Tengah masih menganut budaya Jawa. Ciri utama dari budaya Jawa adalah sopan santun, menghormati dan mengharagi orang yang lebih tua, dan lebih senior, biasa dikenal sebagai *unggah ungguh*. Hal ini antara lain tertampil pada saat menyapa maupun pada saat bertemu orang lain. Misalnya cium tangan pada waktu bertemu atau *sungkeman* pada waktu hari raya. Karakteristik mengagungkan orang tua juga tercermin pada istilah Jawa *mikul dhuwur mendhem jero*, yang artinya meninggikan atau menonjolkan kelebihan serta kebaikan keluarga dan menutupi kekurangan atau keburukan keluarga. Selain itu, peribahasa tersebut memiliki makna sangat dalam, yakni *njunjung drajade wong tuwa* (menjunjung tinggi derajat dan harkat martabat orang tua)

Sopan santun ini tidak hanya pada yang lebih tua, tetapi juga pada orang lain pada umumnya. Mereka berbicara dan bertingkah laku secara sopan agar tidak menyakiti orang lain. Mereka berusaha untuk ramah dan

selalu menghormati orang lain. Hal ini membuat mereka mudah beradaptasi dengan lingkungan maupun orang baru. Mereka juga menganut apa yang disebut dengan *lipo seliro*, atau dengan kata lain, memiliki toleransi, rasa empati, serta memahami perasaan dan kondisi orang lain.

Karakteristik lain adalah sifat kekeluargaan, atau biasa digunakan kata *guyub*. Hal ini menjadi dasar dari masyarakat Jawa-Semarang untuk peduli terhadap kesulitan orang lain dan berusaha untuk membantu sedapat mungkin. Hal ini juga memunculkan perilaku gotong royong yang secara umum masih mewarnai perilaku mereka sehari-hari.

Terdapat karakteristik lain pada masyarakat Jawa-Semarang, yaitu *ewuh pekewuh*, atau tidak enakan. Mereka cenderung rendah hati, dan kurang enak bila menolak permintaan orang lain, kurang enak bila memiliki pendapat yang berbeda. Hal ini membuat mereka kurang asertif dalam menyatakan pendapatnya, serta cenderung untuk menerima keadaan (*nrimo*) tanpa usaha untuk berargumentasi. Sementara itu, mereka dengan sabar dan terbuka mau menerima saran dan kritik.

Secara umum masyarakat Jawa-Semarang adalah seorang yang memiliki ketenangan dan daya tahan dalam menyelesaikan masalah. Dalam hal ini, meskipun mereka seorang yang tenang, tetapi karena memiliki budaya Jawa pesisir, maka terkesan adanya sifat yang lebih keras dan tegas dibandingkan dengan masyarakat Jawa yang berasal dari Yogyakarta dan Solo.

Masyarakat Jawa-Semarang juga terlihat masih menghormati adat istiadat secara turun temurun, misalnya pada saat hari Raya berkumpul Bersama keluarga besar, melakukan *sungkeman*, *nyekar* serta melakukan berbagai upacara ritual lainnya misalnya: *wetonan* (memperhatikan hari *weton* kelahiran seseorang).

PEMIMPIN PERUBAHAN

Pemimpin perubahan adalah seorang pemimpin yang memiliki hasrat kuat untuk menuju perubahan, dan membuat perubahan supaya dapat menghasilkan kondisi yang lebih baik. Ia akan memulai perubahan, mengkomunikasikan perubahan, mengidentifikasi permasalahan, melakukan perubahan, dan mendampingi karyawan selama proses perubahan. Dengan perkataan lain, pemimpin perubahan menurut orang Jawa-Semarang harus mampu memulai, mengimplementasi perubahan, mendampingi proses perubahan tersebut.

KARAKTERISTIK PEMIMPIN PERUBAHAN

Pemimpin perubahan harus berusaha untuk merubah situasi yang ada secara efektif dan efisien untuk menghasilkan sesuatu yang baru secara optimal. Dalam hal ini, pemimpin perubahan tidak hanya membuat dan merubah strategi tapi juga harus mampu mensosialisasikan pada karyawan dan menyesuaikan kepemimpinannya.

Pemimpin perubahan merupakan seorang yang bisa membawa perubahan yang baru, atau memiliki kemauan untuk membawa suatu organisasi menuju perubahan yang lebih baik, dan yang mempunyai konsep dan tindakan untuk berubah. Ia juga seorang pemimpin yang mempunyai karakter kuat dan bisa mengarahkan organisasinya menuju ke arah apa yang dia inginkan.

Dari berbagai gambaran tersebut, pada tabel dibawah ini terlihat preferensi peran dari pemimpin perubahan menurut masyarakat Jawa-Semarang.

Tabel 5: Profil preferensi pemimpin perubahan Jawa-Semarang.

No	Uraian	kategori	N
1.	Memiliki visi dimasa depan yang akan dicapai	Penggagas	3
2.	Memiliki kemauan untuk berubah dan melakukan perubahan	Penggagas	3
3.	Memiliki kemampuan penguasaan lingkungan	Pembuat Perubahan	5
4.	Mampu melakukan persuasi dan memengaruhi orang lain	Pembuat Perubahan	4
5.	Pemimpin yang mampu membuat perubahan	Pembuat Perubahan	3
6.	Memiliki keterampilan komunikasi dua arah	Pembuat Perubahan	2
7.	Mampu memberikan pengarahan	Pembuat Perubahan	2
8.	Mampu mengemban tugas dari manajemen untuk melakukan perubahan.	Pembuat Perubahan	
9.	Pemimpin yang memiliki hasrat kuat menghasikan perubahan	Pembuat Perubahan	
10.	Mampu mengawali suatu perubahan, apa yang bisa diambil, mengetahui konsep permasalahan	Pembuat Perubahan	
11.	Mampu mendampingi, dan menyampaikan kepada bawahan untuk berubah	Pembuat Perubahan	
12.	Memiliki strategi dalam mengimplementasikan perubahan dan mengatasi permasalahan.	Pembuat Perubahan	
13.	Memiliki kepemimpinan yang strategis.	Pembuat Perubahan	
14.	Fleksibel	Pembuat Perubahan	
15.	Mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan	Pembuat Perubahan	
16.	Memiliki pengetahuan yang luas mengenai perubahan.	Pembuat Perubahan	
17.	Memiliki pengalaman untuk melakukan perubahan	Pembuat Perubahan	
18.	Menjadi role model/ panutan	Pendamping (Coach)	6
19.	Lugas dan tegas	Pendamping (Coach)	2

No	Uraian	kategori	N
20.	Mau menerima masukan, kritik,	Pendamping (<i>Coach</i>)	2
21.	Sabar	Pendamping (<i>Coach</i>)	2
22.	Konsisten	Pendamping (<i>Coach</i>)	2
23.	Berani, dan tidak takut untuk mengambil tindakan	Pendamping (<i>Coach</i>)	2
24.	Memiliki integritas/jujur	Pendamping (<i>Coach</i>)	2
25.	Memiliki kepekaan dan kepedulian	Pendamping (<i>Coach</i>)	2
26.	Rendah hati	Pendamping (<i>Coach</i>)	
27.	Memiliki perasaan simpati dan empati yang tinggi	Pendamping (<i>Coach</i>)	
28.	Memiliki <i>passion</i> , melakukan sesuatu dengan hati	Pendamping (<i>Coach</i>)	
29.	Mau mendengarkan aspirasi bawahan	Pendamping (<i>Coach</i>)	
30.	Memiliki kepekaan diri dan mengenal diri sendiri dengan baik.	Pendamping (<i>Coach</i>)	
31.	Memiliki tanggung jawab terhadap perubahan	Pendamping (<i>Coach</i>)	
32.	Memiliki loyalitas terhadap organisasi	Pendamping (<i>Coach</i>)	
33.	Memperhatikan dan memiliki loyalitas terhadap pagawai.	Pendamping (<i>Coach</i>)	
34.	Memiliki konsistensi	Pembuat Perubahan	
35.	Memiliki komitmen terhadap perubahan	Pendamping (<i>Coach</i>)	

Berdasarkan jawaban tersebut, terlihat bahwa jawaban terkumpul pada 3 jenis peran pemimpin perubahan seperti yang terlihat pada Tabel 5. Selanjutnya, untuk memberikan gambaran secara lebih jelas, maka pada Tabel 6 dibuat ringkasan mengenai preferensi peran pemimpin perubahan pada masyarakat Jawa-Semarang.

Tabel 6: Ringkasan peran pemimpin perubahan Jawa-Semarang

No.	Kategori	N	%
1	Penggagas	6	9,7 %
2	Pembuat perubahan	26	41,9%
3	Pendamping (<i>Coach</i>)	30	48,4%
4	Pemelihara	0	0%
5	Evaluator	0	0%
Jumlah		62	100%

Tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah [^]paling tinggi adalah pemimpin perubahan sebagai pendamping (*coach*), yang diikuti dengan pemimpin sebagai pembuat perubahan dan penggagas. Dalam hal ini, dua peran lainnya tidak ada.

PENGARUH BUDAYA TERHADAP PEMIMPIN PERUBAHAN

Seorang pemimpin perubahan yang berperan sebagai panutan (*role model*), akan dapat memengaruhi orang-orang dibawahnya. Untuk itu, ia harus dapat menyampaikan dengan komunikasi yang sangat baik, yang disertai dengan aspek kognitif, dan afektif dalam hubungannya sebagai seorang panutan (*role model*). Hal ini dapat membuat orang-orang disekelilingnya merasa nyaman. Konsekwensinya adalah ia perlu mengenai budaya lokal dan menyesuaikan kepemimpinannya dengan budaya yang ada. Ia juga harus mampu melihat serta membandingkan dengan budaya luar untuk mencari solusi yang lebih baik.

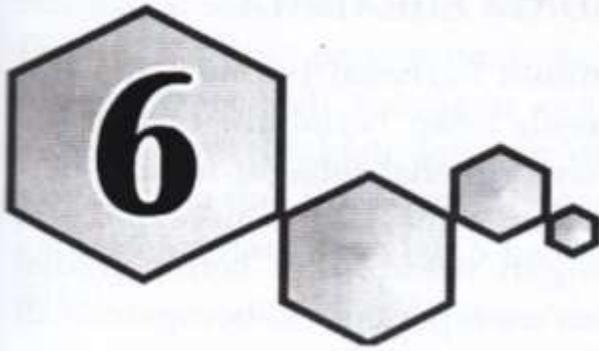
Dalam proses kepemimpinan perubahan, budaya sangat berpengaruh, karena budaya bisa berasal dari lingkungan, orang tua, maupun senioritas. Hal ini akan mempengaruhi sikap dan perilaku yang ditampilkan seorang pemimpin maupun sikap dan perilaku yang

ditampilkan oleh anak buah. Misalnya: budaya sungkan, toleransi, konformitas, tepat waktu akan mempengaruhi sikap kerja dari seseorang.

PENUTUP

Kearifan lokal budaya Jawa-Semarang tumbuh dan berkembang menjadi bagian dari kebudayaan masyarakat itu sendiri. Terlihat bahwa meskipun Jawa-Semarang juga termasuk dalam budaya Jawa (Jawa Tengah), tetapi memiliki sedikit perbedaan dalam pemilihan peran pemimpin perubahan. Pada budaya Jawa-Yogyakarta dan Jawa-Surakarta, peringkat pertama dari peran seorang pemimpin perubahan adalah sebagai pembuat perubahan yang kemudian diikuti dengan pendamping (*coach*). Sementara itu, di Jawa-Semarang adalah sebaliknya peringkat pertama dari preferensi peran seorang pemimpin perubahan adalah sebagai seorang pendamping (*coach*) yang kemudian diikuti dengan peran sebagai pembuat perubahan.

Hal ini diduga berhubungan dengan karakteristik budaya dari Jawa-Semarang yang sedikit berbeda dengan Jawa-Yogyakarta dan Jawa-Surakarta, dimana budaya Jawa-Semarang tidak pernah berbentuk kerajaan sehingga tidak terbiasa dengan hanya sekedar mematuhi perintah saja, tetapi menyukai adanya diskusi. Kondisi ini juga diduga berhubungan dengan adat dan tradisi Jawa-Semarang yang lebih menginginkan seorang pemimpin sebagai panutan dibandingkan dengan seorang pemimpin yang hanya mengarahkan dan memberikan instruksi saja. Dengan perkataan lain, kearifan lokal memengaruhi tuntutan peran sebagai seorang pemimpin perubahan.



KEARIFAN LOKAL JAWA-SURABAYA DAN PEMIMPIN PERUBAHAN

PENGANTAR

Jawa Timur adalah sebuah provinsi di bagian timur Pulau Jawa, Indonesia, dengan ibukotanya adalah Surabaya. Jawa Timur dikenal sebagai pusat Kawasan Timur Indonesia, dan memiliki signifikansi perekonomian yang cukup tinggi.

Kota Surabaya sebagai ibu kota Provinsi Jawa Timur, Indonesia sekaligus juga menjadi kota metropolitan terbesar di provinsi tersebut, dan merupakan kota terbesar kedua di Indonesia setelah Jakarta. Kota Surabaya juga merupakan pusat bisnis, perdagangan, industri, dan pendidikan di Jawa Timur serta wilayah Indonesia bagian timur. Hal ini membuat Surabaya menjadi pelabuhan utama dan pusat perdagangan komersial di wilayah timur Indonesia, dan sekarang juga menjadi salah satu kota terbesar di Asia Tenggara.

Surabaya terkenal dengan sebutan Kota Pahlawan karena sejarahnya yang sangat diperhitungkan dalam perjuangan para *Arek-Arek Suroboyo* (Pemuda-Pemuda Surabaya) dalam mempertahankan kemerdekaan bangsa Indonesia dari penjajah Belanda.

KEARIFAN LOKAL BUDAYA SURABAYA

Kota Surabaya memiliki berbagai budaya dan tradisi yang hingga kini masih tetap bertahan. Dalam hal ini, meskipun kota Surabaya dikenal sebagai tempat bermukimnya berbagai suku dan etnis, tetapi mereka dapat hidup berdampingan dengan rukun, dan setiap tradisi serta budaya tersebut akan memperkaya keberagaman di Surabaya.

Suku Jawa adalah suku bangsa mayoritas di Surabaya. Meskipun demikian, dibandingkan dengan masyarakat Jawa pada umumnya suku Jawa-Surabaya memiliki karakteristik yang berbeda, yaitu antara lain ditandai oleh temperamen yang sedikit lebih keras, egaliter dan apa adanya (*blak-blakan*) didalam menyampaikan pendapatnya. Diduga salah satu penyebabnya adalah jauhnya Surabaya dari kraton yang dipandang sebagai pusat budaya Jawa. Hal ini membuat masyarakat Surabaya (Jawa Timur) memiliki budaya yang berbeda dengan budaya Jawa Tengah (Yogyakarta, Solo maupun Semarang dan sekitarnya).

Surabaya memiliki budaya dan bahasa pergaulan yang khas. Bahasa Surabaya lebih dikenal dengan *Boso Suroboyoan*, yang dialeknya terkesan kasar jika dibanding dengan bahasa Jawa di daerah Jawa Tengah, hal ini merupakan ciri khas dari masyarakat Surabaya itu sendiri.

Dialek *Arekan* atau lebih sering dikenal sebagai bahasa *Arekan* (Bahasa Jawa: *boso Arekan*) atau bahasa Suroboyoan ialah sebuah dialek bahasa Jawa yang dituturkan di Surabaya dan sekitarnya. Dialek ini berkembang dan digunakan oleh sebagian masyarakat Surabaya dan sekitarnya. Secara struktural bahasa, bahasa *Suroboyoan* dapat dikatakan sebagai Bahasa yang agak kasar. Meskipun demikian, bahasa dengan tingkatan yang lebih halus masih digunakan oleh beberapa orang

Surabaya, sebagai bentuk penghormatan atas orang lain. Dalam hal ini, penggunaan bahasa Jawa halus (*madya* hingga *krama*) di kalangan orang-orang Jawa-Surabaya kebanyakan tidaklah sehalus di Jawa Tengah terutama Yogyakarta dan Surakarta dengan banyak mencampurkan kata sehari-hari yang lebih kasar, (Kebudayaan Surabaya, 2015).

Siro yo ingsun, ingsun yo siro (kesederajatan atau egalitarianism), merupakan salah satu kearifan lokal di masyarakat Jawa-Surabaya. Ini menunjukkan bahwa masyarakat Jawa-Surabaya menganut sikap egaliter, kesetaraan, sehingga meskipun masih dipengaruhi oleh budaya Jawa, tetapi khusus untuk masalah menghormati orang tua dan senioritas, mereka cenderung lebih memandang sesama manusia adalah sama. Meskipun demikian, hal ini tidak berarti bahwa masyarakat Jawa-Surabaya tidak menghargai orang tua, tetapi rasa hormatnya tersebut tidak sama dengan orang Jawa (Yogyakarta dan/atau Surakarta).

Antarantaran ugo (persaudaraan), yang berarti persaudaraan. Orang Surabaya sangat senang menjalin persaudaraan dengan orang lain. Sikapnya yang terbuka pada orang lain, serta menganggap kesetaraan dengan sesama, membuatnya mudah dalam menjalin persaudaraan dengan orang lain. Dengan konsep kesetaraan yang dimiliki, mereka berkomunikasi secara spontan dan asertif dalam mengungkapkan pendapatnya.

KARAKTERISTIK BUDAYA JAWA-SURABAYA

Pendapat masyarakat Jawa-Surabaya mengenai budaya dan karakteristik orang Jawa-Surabaya adalah sebagai berikut:

Egaliter tidak ada strata dan kelas. Orang Jawa-Surabaya pada umumnya menganggap setiap orang

adalah setara, tidak ada kelas/strata yang membedakannya. Hal ini membuat mereka lebih bebas dalam berinteraksi dengan orang lain tanpa adanya sekat sosial. Hal ini seperti yang tercantum pada ungkapan *Siro yo ingsun, ingsun yo siro* (kesederajatan atau egalitarianism)

Asertif, dalam berkomunikasi, orang Jawa-Surabaya terkenal sebagai seorang yang terus terang (blak-blakan) dalam menyampaikan pendapatnya secara langsung. Bicaranya tegas, lugas, dan langsung pada inti masalah, tidak berputar-putar terlebih dahulu. Dalam hal ini, perasaan tidak enak kalau berbicara terbuka dengan orang lain, memendam perasaan dan tidak mengutarakan, serta sikap pasrah yang biasanya menjadi ciri khas orang Jawa pada umumnya, sudah ditinggalkan dan diganti dengan keterbukaan dalam mengemukakan pendapat, serta keberanian dalam mengekspresikan ketidaksesuaian,

Spontan. Orang Jawa-Surabaya pada umumnya adalah orang yang spontan, atau langsung bereaksi dan berespon terhadap sesuatu, termasuk dalam berkomunikasi. Mereka tidak sungkan untuk langsung memberikan tanggapan terhadap segala sesuatu baik hal tersebut disukai maupun tidak disukai. Hal ini berhubungan dengan sikap asertif yang juga menjadi karakteristiknya.

Pemaaf (tidak pendendam), orang Jawa-Surabaya adalah seorang yang asertif dalam mengemukakan pendapat baik suka maupun tidak suka. Dalam hal ini, bila terjadi konflik dengan seseorang, pada umumnya mereka bukan tipe pendendam, bila sudah disampaikan maka masalah tersebut dianggap sudah selesai, dan tidak lagi dibahas maupun berusaha untuk membalas orang yang menyakitinya.

Cepat kenal, mudah beradaptasi. Orang Jawa-Surabaya secara umum mudah menjalin hubungan dengan orang lain, meskipun dengan orang baru dikenal mereka

akan langsung dapat menjalin hubungan dengan akrab. Hal ini membuatnya mudah beradaptasi di lingkungannya.

Keluargaan, secara umum orang Jawa-Surabaya adalah menganut prinsip kolektif, dan lebih menyukai berada dalam kelompok dan tidak sendirian (*soliter*). Hal ini juga terlihat pada karakteristik adat istiadat yang diterapkan adalah keluargaan. Semua yang dilakukan selalu mempertimbangkan sanak saudara. Tali silaturahmi dan kekerabatan menjadi sangat penting dalam masyarakat Jawa-Surabaya.

Menghormati yang lebih tua, masyarakat Jawa-Surabaya masih dipengaruhi oleh budaya Jawa yang lebih menekankan mengenai sopan santun, dan menghormati serta patuh pada orang tua. Sikap ramah dan santun maupun menjaga sikap di masyarakat serta mengontrol emosi dengan baik merupakan karakteristik orang Jawa-Surabaya.

Berani mengambil risiko. Orang Jawa-Surabaya terkenal sebagai orang yang berani mengambil risiko, dan nekat. Misalnya: istilah *Bonek (Bondo Nekat)*, muncul dari orang Jawa-Surabaya yang mencerminkan para pendukung Sepakbola yang berani ke luar kota tanpa adanya bekal apapun juga.

Menjalani hidup yang ada. Ini adalah karakteristik yang sedikit bertentangan dengan berani mengambil risiko, orang Jawa-Surabaya, seperti halnya orang Jawa pada umumnya, memiliki prinsip hidup ini harus dijalani (*lilakom*), tidak perlu memaksakan diri, hal ini kadangkala membuat mereka kurang memiliki visi ke depan.

Berani memperjuangkan apa yang menjadi haknya. Orang Jawa-Surabaya secara umum adalah orang yang berani dalam memperjuangkan apa yang menjadi hak-haknya. Dalam hal ini, mereka tidak takut dan terus berjuang sampai mencapai apa yang menjadi tujuannya.

Berfikir secara rasional, berdasarkan logika dan praktis. Orang Jawa-Surabaya pada umumnya adalah orang yang praktis, dan rasional, mereka kurang mengikutsertakan aspek emosi, perasaan dalam menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan.

Nasionalisme yang tinggi. Orang Jawa-Surabaya pada umumnya memiliki perasaan nasionalisme yang tinggi. Hal ini tampaknya dipengaruhi juga oleh para pahlawan pendahulu yang dengan gagah berani mempertahankan bangsa Indonesia, sampai Surabaya di berikan nama sebagai Kota Pahlawan.

PEMIMPIN PERUBAHAN

Konsep pemimpin perubahan berdasarkan sudut pandang orang Jawa-Surabaya, adalah pemimpin yang mampu membawa perubahan, mampu menyesuaikan terhadap perubahan. Dalam hal ini, perubahan dimulai dengan adanya visi, misi untuk membawa organisasi kearah yang lebih baik.

Pemimpin perubahan juga harus mampu menjalankan tiga peran dari KI Hajar Dewantoro, yaitu *Ing Ngarso Sun Tulodho*, yang berarti di depan (pemimpin) harus dapat menjadi panutan dan teladan; *Ing Madyo Mangun Karso*, di tengah berperan untuk memberi bimbingan; dan *Tut Wuri Handayani* di belakang memberi dorongan, serta motivasi.

KARAKTERISTIK PEMIMPIN PERUBAHAN

Berdasarkan gambaran mengenai konsep dari pemimpin perubahan, masyarakat Jawa-Surabaya memiliki preferensi peran dari pemimpin perubahan yang terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 7: Profil preferensi peran pemimpin perubahan Surabaya

No	Uraian	Kategori	N
1	Pelopop	Penggagas	
2	Memiliki visi dan misi menuju kearah yang lebih baik	Penggagas	
3	Dapat menentukan tujuan perubahan	Penggagas	
4	Memiliki keinginan untuk berubah	Penggagas	
5	Mampu menyesuaikan dengan kondisi situasi dan tuntutan yang ada	Pembuat Perubahan	4
6	Mampu memengaruhi orang lain	Pembuat Perubahan	2
7	Mampu menjalin hubungan atasan dan bawahan dengan baik	Pembuat Perubahan	2
8	Memiliki kebijaksanaan mengenai kearifan lokal	Pembuat perubahan	2
9	Mau bekerja	Pembuat Perubahan	
10	Mau belajar	Pembuat Perubahan	
11	Mampu beradaptasi	Pembuat Perubahan	
12	Berani mengambil risiko	Pembuat Perubahan	
13	Dapat dipercaya dan mempercayai orang lain	Pembuat perubahan	
14	Dapat memimpin dan mengarahkan anak buahnya	Pembuat perubahan	
15	Dapat menjadi panutan (<i>role model</i>)	Pendamping (<i>Coach</i>)	2
16	Memiliki sikap waspada	Pendamping (<i>Coach</i>)	2
17	Mampu melakukan sinergi	Pendamping (<i>Coach</i>)	
18	Percaya diri	Pendamping (<i>Coach</i>)	
19	Mampu memberikan motivasi	Pendamping (<i>Coach</i>)	
20	Mampu memberikan contoh	Pendamping (<i>Coach</i>)	
21	Memiliki Kepekaan, dan empati	Pendamping (<i>Coach</i>)	
22	Memiliki pengetahuan mengenai IT	Pendamping (<i>Coach</i>)	
23	Memberikan dukungan pada anak buah	Pendamping (<i>Coach</i>)	
24	Memiliki karakterik yang dapat dipercaya dan mempercayai orang lain	Pendamping (<i>Coach</i>)	
25	Mau memajukan orang lain.	Pendamping (<i>Coach</i>)	
26	Memiliki kematangan emosi	Pendamping (<i>Coach</i>)	
27	Dapat memengaruhi dan memotivasi anggotanya	Pendamping (<i>Coach</i>)	
28	Melakukan Pengawasan (<i>Quality control</i>)	Evaluator	

Untuk dapat melihat profil dari masing-masing peran secara lebih baik, tabel dibawah ini menunjukkan ringkasan dari peran pemimpin perubahan.

Tabel 8: Ringkasan peran pemimpin perubahan Surabaya

No.	Kategori	N	%
1	Penggagas	4	11,1
2	Pembuat perubahan	16	44,4
3	Pendamping (<i>Coach</i>)	15	41,7
4	Pemelihara	0	0
5	Evaluator	1	2,8
Total		36	100

Hasil menunjukkan bahwa peran pemimpin perubahan yang terbanyak adalah terdapat pada tiga peran yaitu, Pembuat Perubahan, *Coach* (Pendamping) dan Penggagas, sedangkan 2 (dua) peran lainnya nyaris tidak ada dan hanya ada 1 (satu) yang memilih peran *evaluator*.

PENGARUH BUDAYA TERHADAP PEMIMPIN PERUBAHAN

Budaya sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang termasuk juga gaya kepemimpinan seseorang yang ditampilkannya. Dalam hal ini pemimpin harus mampu menyesuaikan dengan budaya setempat, untuk dapat memengaruhi karyawan. Meskipun demikian, kadangkala budaya setempat belum bisa mengimbangi budaya perusahaan setempat, maupun dalam hal mengikuti perubahan yang ada. Untuk itu, pemimpin harus dapat mengenal kearifan lokal di masing-masing daerah, karena budaya turut berperan.

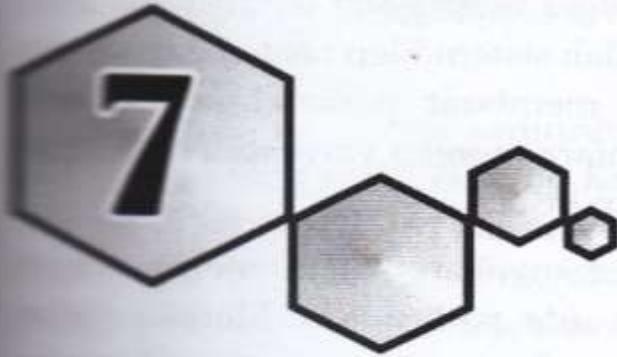
PENUTUP

Surabaya yang terletak di Jawa Timur, masih tetap dipengaruhi oleh tradisi masyarakat dan budaya Jawa.

Meskipun demikian, terdapat perbedaan antara budaya Jawa-Surabaya yang terletak di Jawa Timur dengan budaya Jawa lainnya yang terletak di Jawa Tengah. Dalam hal ini, sikap masyarakat Jawa-Surabaya yang lebih terbuka, spontan dan asertif membuatnya lebih mudah dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Mereka juga menganggap orang lain setara dengan dirinya, meskipun tetap menghormati orang yang lebih tua.

Sementara itu, bila dihubungkan dengan pemimpin perubahan terlihat bahwa peran yang banyak dipilih adalah peran pemimpin sebagai pembuat perubahan dan sebagai pendamping (*coach*), yang diikuti dengan peran sebagai penggagas. Pemilihan peran ini terlihat sama dengan pilihan orang Jawa (Yogyakarta, Surakarta dan Semarang). Dengan perkataan lain, meskipun terdapat perbedaan kearifan lokal tetapi dalam hal tuntutan dan profisiensi peran pemimpin perubahan Jawa-Surabaya tidak berbeda dengan Jawa-Yogyakarta dan Jawa-Surakarta.

-oo0oo-



KEARIFAN LOKAL, BUDAYA BALI DAN PEMIMPIN PERUBAHAN

PENGANTAR

Masyarakat Bali adalah masyarakat yang mendiami pulau Bali dan beberapa pulau kecil yang ada di sekitarnya. Sebagian besar masyarakat Bali bekerja di sektor pertanian. Budaya Bali secara umum sangat dipengaruhi oleh kepercayaan agama. Sementara itu, terlihat bahwa budaya Bali dan adat istiadat Hindu mempengaruhi hampir setiap aspek kehidupan di pulau itu. Perpaduan unik antara Hindu-Dharma dan adat-istiadat domestik telah menghasilkan beragam seni dan tradisi. Untuk itu, dapat dikatakan bahwa agama dan budaya saling mempengaruhi satu sama lain, hal ini juga tertampil pada pengembangan berbagai seni di Bali, antara lain musik, drama, seni tari merupakan bagian dari tradisi upacara dan perayaan.

KEARIFAN LOKAL BUDAYA BALI

Dalam kesehariannya, budaya Bali sangat dipengaruhi oleh kepercayaannya terhadap agama, sehingga dapat dikatakan bahwa agama dan budaya saling mempengaruhi. Umat Hindu Bali hanya percaya pada satu Dewa Tertinggi yang disebut "*Sang Hyang Widhi Wasa*" dan semua dewa lainnya adalah manifestasi dari Yang Maha Tinggi ini.

Masyarakat Bali sangat berpegang teguh pada adat istiadat, di antaranya adalah sistem klen (*dadia*) dan sistem kasta (*wangsa*). Hal ini membuat perkawinan sedapat mungkin dilakukan di antara mereka yang sederajat, baik dalam klen maupun dalam kasta.

Masyarakat Bali kebanyakan masih mempercayai unsur-unsur mistis yang ada pada alam. Mereka yakin bahwa manusia tidak hanya berinteraksi dengan manusia atau makhluk hidup lainnya, namun berinteraksi juga dengan benda mati dan alam sekitar. Semua yang terdapat di alam akan ikut mempengaruhi kelancaran dan kehidupan mereka sehari-hari.

Karma atau *karma phala*, yaitu kepercayaan pada hasil perbuatan seseorang. Orang Bali percaya pada karma, yang dipahami sebagai hasil dari aktivitas fisik dan spiritual setiap individu.

Selain itu, terdapat pula kepercayaan mengenai *reinkarnasi* yaitu suatu kepercayaan dimana setelah kematian, jiwa berpindah ke tubuh lain, tetapi selalu berusaha membebaskan diri dari inkarnasi sehingga ia dapat mencapai pencerahan-kesatuan dengan Tuhan. Pada saat seseorang meninggal, tetapi jiwanya belum mencapai keadaan ini, hal itu berlanjut dengan reinkarnasi. Reinkarnasi di Bali biasanya terdapat di dalam keluarga, sehingga setiap bayi yang baru lahir diyakini memiliki salah satu jiwa leluhur.

KARAKTERISTIK BUDAYA BALI

Karakteristik utama dari budaya Bali adalah menjunjung adat istiadat. Mereka selalu menjunjung tinggi tradisi, budaya dan agama. Budaya tidak dapat dilepaskan dengan agama yang menghasilkan kearifan lokal tinggi dan seni yang tinggi. Dalam hal ini, masyarakat Bali sangat

lulus untuk dapat melaksanakan upacara adat dan agama secara bersamaan.

Budaya Bali pada umumnya selalu taat beragama dan menganut sistem *Tri Hita Karana* (hubungan dengan Tuhan, hubungan dengan manusia, hubungan dengan alam). Hal ini membuat mereka selalu menjaga ketiga hubungan tersebut secara seimbang dan harmonis.

Karakteristik budaya Bali yang sangat kental adalah mengencayai *karmaphala*, yaitu menjunjung tinggi adanya karma serta percaya akan karma. Apa yang dilakukan dan diberikan oleh seseorang maka hal tersebut akan kembali pada diri orang tersebut. Hal ini menjadi acuan hidup dalam bersikap dan bertindak. Setiap orang membawa karmanya masing-masing dari kehidupan masa lalu, ke kehidupan sekarang dan akan membawa karma tersebut ke kehidupan masa depan.

Kepekaan sosial tinggi (*menyama braya*). Masyarakat Bali memiliki karakteristik saling membantu dan gotong royong, serta solidaritas. Dengan adanya adat istiadat-adat masyarakat Bali diajarkan untuk saling membantu satu sama lain.

Toleransi, saling menghormati, dan saling menghargai. Hal ini membuat masyarakat Bali dapat hidup berdampingan dan saling membaaur antar sesama adat. Hal yang menarik disini adalah, meskipun mereka mampu menerima masukan dan menghargai budaya lain, tetapi budaya Bali masih kuat dan masih tetap bisa di pertahankan meskipun merupakan daerah pariwisata yang banyak terpengaruh oleh budaya Barat.

Keramah tamahan, dan sopan santun. Budaya Bali sangat menghargai orang lain, menghargai persahabatan dan pertemanan. Mereka akan selalu berusaha merangkul orang lain untuk membangun kebersamaan dan pertemanan, sehingga dalam mengemukakan pendapat

meskipun pendapatnya berbeda masih tetap diikuti dengan etika dan sopan santun.

Pasrah dan ikhlas terhadap kehidupan (*Nrimo ing pandum*). Masyarakat Bali percaya bahwa kehidupan sudah ada yang mengatur termasuk didalamnya rejeki seseorang. Hal ini membuat mereka bekerja dengan ikhlas dan tidak mengeluh. Meskipun demikian, hal ini tidak membuat mereka malas serta kurang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, bahkan mereka pada umumnya dapat dikatkan sebagai pekerja keras dan disiplin.

Pengakuan di masyarakat Bali adalah penting. Pada masyarakat Bali, status dan kedudukan adalah sesuatu yang penting, begitu juga halnya pengakuan, penghargaan dan penghormatan dari orang lain dan masyarakat. Hal ini memunculkan adanya semangat bersaing dan berusaha untuk bekerja sebaik mungkin.

Terbuka atau transparan. Orang Bali adalah orang yang terbuka, dan asertif dalam mengekspresikan pendapatnya. Keterbukaan dalam berkomunikasi diikuti juga dengan sikap yang terbuka, dalam arti tidak memendam perasaannya terhadap orang lain. Meskipun demikian, pendapat yang dikemukakan pada umumnya disampaikan secara halus, dan mengikuti tata krama yang berlaku.

Masyarakat Bali sangat loyal dan setia terhadap daerah dan kampung halamannya. Hal ini disebabkan antara lain karena adanya tanggung jawab sosial dalam melakukan berbagai tradisi dan upacara adat. Misal: mengikuti kegiatan di Banjar/adat seperti *ngaben* dll. Konsekwensinya, orang Bali lebih memilih untuk tetap tinggal di Bali, dan khususnya bagi pria, dia diharapkan oleh keluarga dan masyarakat untuk dapat melanjutkan tradisi dan adat istiadat masyarakat Bali.

PEMIMPIN PERUBAHAN

Pemimpin perubahan menurut persepsi masyarakat Bali adalah seorang pemimpin yang memiliki visi untuk melakukan perubahan serta memiliki energi untuk mencapai visi tersebut. Pemimpin perubahan juga harus mampu mengikuti berbagai tuntutan jaman.

Pemimpin perubahan juga harus mampu mengakomodasi proses perubahan dari satu sistem ke sistem yang baru, dan mengarahkan perubahan. Pemimpin perubahan juga seorang yang memiliki sifat dinamis, dapat menyesuaikan tuntutan yang ada, dan dapat membuat perubahan serta beradaptasi berubah.

KARAKTERISTIK PEMIMPIN PERUBAHAN

Seorang pemimpin perubahan diharapkan memiliki karakteristik dan peran seperti yang tercantum pada tabel dibawah ini,

Tabel 9. *Profil peran pemimpin perubahan pada budaya Bali.*

No	Uraian	Kategori	N
1	Memiliki visi masa depan	Penggagas	2
2	Terbuka terhadap masukan	Pembuat Perubahan	2
3	Kemampuan untuk membuat putusan	Pembuat Perubahan	2
4	Komitmen dengan tujuan	Pembuat Perubahan	
5	Konsisten	Pembuat Perubahan	
6	Fleksibilitas	Pembuat Perubahan	
7	Bertanggung jawab dan akuntabilitas	Pembuat Perubahan	
8	Kemampuan untuk memengaruhi orang lain	Pembuat Perubahan	
9	Dinamis	Pembuat Perubahan	
10	Kemampuan untuk mendelegasikan	Pembuat Perubahan	
11	Kreatif, penuh ide	Pembuat Perubahan	
12	Orientasi terhadap tugas dan pekerjaan	Pembuat Perubahan	
13	Kemampuan untuk mengatasi situasi	Pembuat Perubahan	

No	Uraian	Kategori	N
14	Cepat dalam mengatasi masalah	Pembuat Perubahan	
15	Memiliki kemampuan berkomunikasi	Pembuat Perubahan	
16	Kemampuan untuk mengarahkan.	Pembuat Perubahan	
17	Menjadi Panutan (<i>Role model</i>)	Pendamping (<i>Coach</i>)	2
18	Mampu bekerja sama	Pendamping (<i>Coach</i>)	
19	Memiliki etika yang baik	Pendamping (<i>Coach</i>)	
20	Memiliki rasa percaya diri	Pendamping (<i>Coach</i>)	
21	Persisten, ulet, pantang menyerah	Pendamping (<i>Coach</i>)	
22	Memiliki sikap dan perilaku positif	Pendamping (<i>Coach</i>)	
23	Memiliki rasa humor	Pendamping (<i>Coach</i>)	
24	Dapat dipercaya	Pendamping (<i>Coach</i>)	
25	Memiliki komitmen	Pendamping (<i>Coach</i>)	
26	Mampu bekerjasama	Pendamping (<i>Coach</i>)	
27	Memiliki rasa percaya diri	Pendamping (<i>Coach</i>)	
28	Memperhatikan anak buahnya	Pemelihara (<i>Care taker</i>)	

Dibawah ini terdapat ringkasan dari profil preferensi peran masyarakat Bali mengenai pemimpin perubahan.

Tabel 10: Ringkasan peran pemimpin perubahan Bali

Kategori	N	%
Penggagas	2	6,2 %
Pembuat perubahan	17	53,1%
Pendamping (<i>Coach</i>)	12	37,5%
Pemelihara (<i>care taker</i>)	1	3,2%
<i>Evaluator</i>	0	0%
Jumlah	32	100%

Dari tabel-tabel tersebut diatas terlihat bahwa mayoritas respon dari masyarakat Bali menunjukkan bahwa peran pemimpin perubahan adalah sebagai pembuat perubahan, yang diikuti oleh peran sebagai *coach* dan penggagas. Sementara itu, pilihan yang paling sedikit adalah peran sebagai pemelihara (*care taker*), dan tidak

ada peran sebagai *evaluator*. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat Bali menginginkan seorang pemimpin perubahan berperan sebagai seorang pemimpin yang dapat mengimplementasikan perubahan, tidak hanya berhenti pada aspek menggagas ide perubahan saja. Peran seorang pemimpin juga dituntut sebagai pendamping dan panutan bagi karyawan. Ia diharapkan mau dan mampu mendampingi karyawan selama proses perubahan, dan menjadi panutan dengan berbagai kualitas positif sebagai pemimpin.

PENGARUH BUDAYA TERHADAP PEMIMPIN PERUBAHAN

Seperti pembahasan sebelumnya disampaikan bahwa masyarakat Bali sangat menghormati dan menjunjung tinggi adat istiadat dan tradisi yang berlaku. Sementara itu, menurut mereka budaya akan mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang, dan akhirnya berpengaruh pula pada cara seseorang mengambil keputusan. Untuk itu, sebagai seorang pemimpin maka ia harus dapat memahami budaya setempat (kearifan lokal) dan menyesuaikan dengan budaya tersebut, sehingga proses kepemimpinan perubahan menjadi lancar. Khususnya di Bali, orang akan selalu mengikuti adat istiadat serta tradisi yang berlaku.

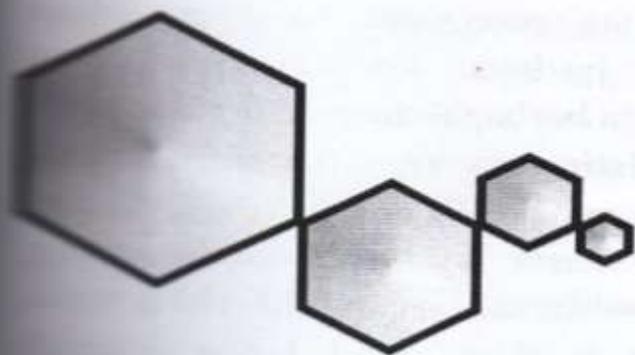
PENUTUP

Masyarakat Bali adalah masyarakat yang sangat dipengaruhi oleh adat istiadat, tradisi dan kepercayaan serta agama. Pada umumnya semua sikap dan perilaku masyarakat Bali akan berlandaskan pada hal tersebut. Hal ini berdampak pula pada pemimpin perubahan. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa peran pemimpin perubahan yang banyak diharapkan oleh mereka adalah a) pemimpin perubahan sebagai pembuat perubahan, b) pemimpin perubahan sebagai pendamping (*coach*).

Sedangkan terdapat satu peran lagi yaitu peran pemimpin perubahan sebagai penggagas dan pemimpin perubahan sebagai pemelihara (*care taker*) hanya disebut sangat sedikit serta peran sebagai *evaluator* tidak pernah disebutkan.

Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat Bali menginginkan seorang pemimpin perubahan yang dapat langsung mengarahkan dan mengimplementasikan perubahan. Ia harus mampu membuat rencana perubahan, mengkomunikasikan perubahan, serta mengawal perubahan tersebut sampai berhasil. Proses ini termasuk di dalamnya mendampingi para karyawan dalam menjalani perubahan, menjadi motivator, dan menjadi panutan.

Gambaran ini serupa dengan gambaran pemimpin perubahan di Jawa-Yogyakarta dan Jawa-Surakarta, sehingga dapat disimpulkan bahwa meskipun terdapat sedikit perbedaan dalam budaya dan kearifan lokal dari masyarakat Jawa dan Bali, tetapi dalam preferensi peran mengenai pemimpin perubahan relatif sama.



PENUTUP

Keragaman budaya atau "*cultural diversity*" adalah keniscayaan yang ada di bumi Indonesia. Keragaman budaya di Indonesia adalah sesuatu yang tidak dapat dipungkiri keberadaannya. Dalam konteks pemahaman masyarakat majemuk, selain kebudayaan kelompok sukubangsa, masyarakat Indonesia juga terdiri dari berbagai kebudayaan daerah bersifat kewilayahan yang merupakan pertemuan dari berbagai kebudayaan kelompok sukubangsa yang ada di daerah tersebut. Hal ini juga berkaitan dengan tingkat peradaban kelompok-kelompok sukubangsa dan masyarakat di Indonesia yang berbeda. Pertemuan-pertemuan dengan kebudayaan luar juga mempengaruhi proses asimilasi kebudayaan yang ada di Indonesia sehingga menambah ragamnya jenis kebudayaan yang ada di Indonesia.

Keragaman budaya yang ada di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari kearifan lokal yang terdapat pada masing-masing budaya tersebut. Kearifan lokal dapat disebut sebagai nilai-nilai, tradisi dan norma-norma yang telah melekat pada suatu daerah atau budaya tertentu, yang dapat menjadi ciri khas dari masing-masing daerah dan budaya. Kearifan lokal yang terdapat pada masing-masing daerah dan budaya bila di kelola dengan baik, dapat menjadi nilai tambah dan keuntungan kompetitif bagi daerah dan masyarakat masing-masing.

Buku ini membahas mengenai hasil penelitian mengenai karakteristik budaya, kearifan lokal dan pemimpin perubahan pada berbagai daerah di pulau Jawa dan Bali yaitu: Daerah Istimewa Yogyakarta, Surakarta (Solo), Semarang, Surabaya, dan Denpasar (Bali). Alasan penulis mengambil Yogyakarta, Surakarta dan Semarang adalah, ketiga daerah tersebut sama-sama dikenal dengan suku Jawa, tetapi setelah di dalam lebih lanjut terdapat beberapa perbedaan karakteristik diantara ke tiga budaya tersebut. Sementara itu, Surabaya meskipun juga berada di Pulau Jawa tetapi berlokasi di Jawa Timur, sehingga diasumsikan memiliki perbedaan karakter budaya dengan masyarakat yang berlokasi di Jawa Tengah.

Sementara itu, selaras dengan tuntutan Revolusi 4.0 maupun kondisi VUCA (*Volatility*-Kecepatan dan seringnya perubahan, *Uncertainty*-ketidak pastian, *Complexity*-Kompleksitas, dan *Ambiguity*-Ambiguitas), maka perubahan organisasi sudah tidak terelakkan. Semua organisasi dituntut untuk berubah, karena bila tidak maka mereka diharapkan pada kondisi yang kurang menguntungkan dan tidak mampu bersaing dengan para kompetitornya. Untuk itu, diperlukan seorang pemimpin perubahan yang kompeten dan mumpuni yang tidak hanya mampu membuat visi kedepan, tetapi juga mampu merancang, melakukan implementasi perubahan, serta mendampingi proses perubahan organisasi dengan baik.

Buku ini merupakan seri pertama dari buku kearifan lokal dan pemimpin perubahan, yang akan diikuti dengan buku yang membahas profil budaya dan pemimpin perubahan dari daerah-daerah lainnya. Penulisan buku ini hendak mengangkat topik profil kepemimpinan perubahan lintas budaya serta sejauh mana budaya memengaruhi pemimpin perubahan. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa meskipun terdapat perbedaan karakteristik budaya pada masing-masing daerah, tetapi ternyata dalam hal

Karakteristik pemimpin perubahan, khususnya peran dari pemimpin perubahan tidak jauh berbeda. Terdapat tiga peran yang dituntut pada pemimpin perubahan, yaitu: penggagas (*change pioneer*), pembuat perubahan (*change enabler*), dan pendamping (*coach*).

Tabel 11: Ringkasan profil pemimpin perubahan

No	Kategori	Jawa Tengah Yogyakarta	Jawa Tengah Surakarta	Jawa Tengah Semarang	Jawa Timur Surabaya	Bali (Denpasar)
1	Penggagas	2 (8%)	5 (14,7%)	6 (9,7%)	4 (11,1%)	1 (3,7%)
2	Pembuat perubahan	13 (52%)	17 (50%)	26(41,9%)	16 (41,7%)	16 (59,3%)
3	Pendamping (<i>Coach</i>)	10 (40%)	11 (32,4%)	30 (48,4%)	15 (44,4%)	9 (33,3%)
4	Pemelihara	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (3,7%)
5	Evaluator	0 (0%)	0,9 (3,1%)	0 (0%)	1 (2,8%)	0 (0%)
6	Total	25 (100%)	34 (100%)	62 (100%)	36 (100%)	27 (100%)

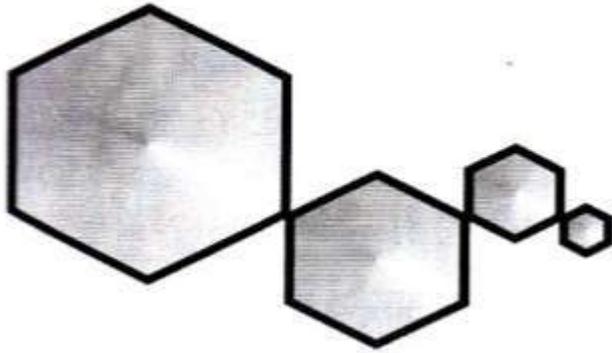
Tabel diatas menunjukkan bahwa peran pembuat perubahan (*change enabler*) merupakan pilihan peran pada peringkat pertama yang dituntut dari seorang pemimpin perubahan. Untuk itu, pemimpin perubahan dituntut untuk dapat merancang, mengarahkan dan memimpin perubahan organisasi. Peringkat kedua adalah pendamping (*coach*), yaitu dimana pemimpin perubahan dituntut untuk dapat mendampingi anak buahnya selama proses perubahan berlangsung, dengan cara mendukung, memotivasi dan menginspirasi anak buahnya serta berlaku sebagai panutan dengan berbagai kualitas karakter yang dimilikinya. Peringkat ketiga dari peran pemimpin perubahan adalah sebagai penggagas (*change pioneer*).

Selain itu, data juga menunjukkan bahwa budaya memengaruhi pemimpin perubahan, dan seorang pemimpin perubahan harus peka dan menyesuaikan terhadap kearifan lokal yang terdapat pada masing-masing daerah dan budaya, bila ingin perubahan organisasi yang dicanangkan akan berhasil. Bagaimana suatu proses perubahan dilakukan dan bagaimana cara memimpinya tidak bisa dilepaskan dari karakteristik budaya masing-masing. Seperti yang disebutkan di atas bahwa setiap daerah meskipun sama-sama di Pulau Jawa dengan budaya Jawa tetapi tetap memiliki kearifan lokal masing-masing. Untuk itu, dalam memimpin dan mengarahkan perubahan, maka perlu menyesuaikan dengan kearifan lokal yang terdapat pada daerah tersebut masing-masing. Untuk itu, seorang pemimpin perubahan tidak boleh menggeneralisir karakteristik budaya maupun pendekatan kepemimpinan yang akan diterapkan.

Penulisan ini jauh dari sempurna, terdapat beberapa limitasi yang melekat pada penulisan ini antara lain penulisan ini berdasarkan atas pengumpulan data dengan melalui pendekatan kualitatif yang menggunakan metode wawancara dan *focus group discussion* (FGD). Pengumpulan data pada penelitian ini bersifat kualitatif dan menggunakan FGD, sehingga jumlah partisipan seluruhnya sekitar 100 orang dengan jumlah responden untuk tiap daerah berkisar sekitar 20 orang. Untuk itu, penelitian lebih lanjut dengan jumlah responden yang lebih besar melalui pendekatan kuantitatif diharapkan dapat memperkaya hasil yang diperoleh. Hasil yang diperoleh disini adalah merupakan hasil dari *grounded research*, sehingga perlu penyempurnaan untuk memperoleh model pemimpin perubahan versi Indonesia, dan bagaimana serta sejauh mana peran budaya dalam pemimpin perubahan di Indonesia.

Terlepas dari keterbatasan yang terdapat pada penulisan buku ini, buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi mengenai profil dari karakteristik peran pemimpin perubahan di berbagai daerah, yaitu di Daerah Istimewa Yogyakarta, Surakarta (Solo), Semarang, Surabaya dan Denpasar (Bali). Diharapkan dengan mengetahui apa peran yang dituntut dari seorang pemimpin perubahan pada tiap-tiap daerah, hal ini dapat membantu pemimpin perubahan dalam merancang dan mengimplementasikan perubahan organisasi di masing-masing daerah.

-oo0oo-

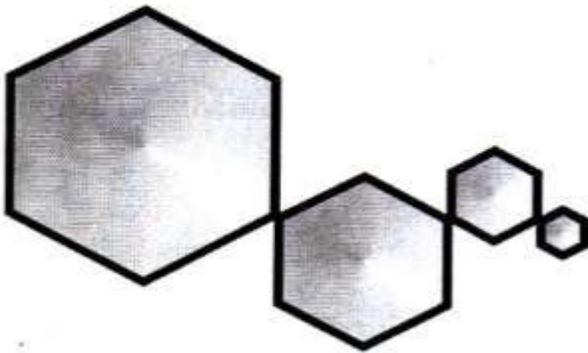


DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, S.W (2018a). *Falsafah kepemimpinan Jawa, dari Sultan Agung hingga Hamengkubuwono IX*, Araska: Yogyakarta.
- Achmad, S.W (2018b), *Etika Jawa, pedoman luhur dan prinsip hidup orang Jawa*, Ariska: Yogyakarta
- Anderson, L. A., & Anderson, D. (2010). *The change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation*. (2nd ed.). San Fransisco, CA: Pfeiffer, Wiley Imprint.
- Anoname (2015). *Kebudayaan Surabaya*.
- Ayatrohaedi, (1986) *Kepribadian Budaya Bangsa: Local Genius*, Pustaka Jaya, Jakarta.
- Gilley, A., Dixon, P., & Gilley, J.W. (2008). Characteristic of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 19 (2), 153 – 169.
- Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of*
- Hoed, Benny H. (2008). *Semiotik dan Dinamika Sosial Budaya*. Depok: Komunitas Bambu.

- Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston.
- Lines, R. (2004) *Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement*. *Journal of Change Management*, 4, 193-215.
- Liu, Y. (2010). *When Change Leadership Impacts Commitment to Change and When it Doesn't: A Multi-dimensional Investigation*. Dissertation. USA: Georgia Institute of Technology.
- Mangundjaya, W.L & Wulandari, P. (2018). *Perceived change leadership: Employees vs. directors*. Proceedings of the First Sampoerna University-AFBE International Conference SU-AFBE 2018, 6-7 December 2018.
- Mangundjaya, W.L. (2018). *Research on change leadership across culture*. Limited Publication. Universitas Indonesia, Indonesia: DRPM.
- Mangundjaya, W.L. (2019). *Research on change leadership across culture*. Limited Publication. Universitas Indonesia, Indonesia: DRPM.
- Mulder, N. (1996). *Inside Thai society: Interpretations of everyday life*. Periplus Editions.
- National Geographic Indonesia (2019), Tiga Ajaran Penting dari Ki Hajar Dewantara untuk Pendidikan Indonesia, Kamis, 2 Mei 2019 | 16:17 WIB, di unduh pada tanggal 8 November 2019.
- Nugroho, Arie. 2011. *Analisis Paribasan mengenai Kerukunan dalam Kajian Semantik*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*. New York: McGraw-Hill International.

- Rahyono, F.X (2009). *Kearifan Budaya dalam Kata*. Jakarta: Wedatama Widyasastra.
- Sardjono, M. A. (1995). *Paham Jawa: Menguak Falsafah Hidup Manusia Jawa Lewat Karya Fiksi Mutakhir Indonesia*. Jakarta: PT Penebar Swadaya.
- Sartini. (2004). Menggali Kearifan Lokal Nusantara, Sebuah Kajian Filsafat. *Jurnal Filsafat*. Jilid 37 No. 2 Edisi Agustus 2004, hlm. 119.
- Suseno, F. M. (2003). *Etika Jawa: Sebuah Analisa Falsafi tentang Kebijakan Hidup Jawa*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Scholl Press.
- Widiastuti. (2013). Analisis SWOT keragaman budaya Indonesia. *Jurnal Ilmiah*, 1(1), 8-14.



GLOSARIUM

A

Aja dumeh: tidak bertindak menggunakan kekuatan yang dimiliki seseorang, sombong,

Andhap asor: rendah hati.

Antarantaran ugo: berarti persaudaraan.

Arekan: sebuah dialek bahasa Jawa yang dituturkan di Surabaya dan sekitarnya.

C

Caretaker: adalah seorang pemimpin yang berusaha untuk menjaga organisasi dari berbagai tekanan dari luar organisasi sedapat mungkin.

Coach: seorang pemimpin perubahan adalah seorang yang dapat memberikan inspirasi, yang memiliki charisma, serta mampu mengembangkan rasa percaya diri pada anak buahnya, menetapkan tujuan yang menantang serta merangsang harapan yang tinggi.

D

Demonstrator: seseorang yang menjadi *role model*/panutan dalam proses perubahan.

Direktur (Director): karakteristik pemimpin perubahan, yang cenderung direktif, antara lain dengan cara mengklarifikasi target kinerja, serta membagi tugas pada anak buahnya.

E

Eling lan waspada: atau dapat dikatakan hati-hati, selalu tetap kritis.

Evaluator: pemimpin perubahan yang bertugas untuk mengawasi, memonitor dan mengevaluasi jalannya perubahan untuk dapat mencapai perubahan yang telah direncanakan secara lancar.

F

Fasilitator: seseorang yang membantu memfasilitasi suatu proses perubahan

G

Gotong royong: kerja tim, kolaborasi.

Guyub: sifat kekeluargaan.

H

Hamemayu hayuning pribadi: menjaga kesehatan psikologis, mental, dan fisik. Kesejahteraan untuk dapat melakukan dengan baik.

Hamemayu hayuning bawana: berpartisipasi dalam perdamaian dunia. Ini dimulai dengan diri sendiri, kedamaian dalam keluarga, masyarakat dan lainnya.

Hamemayu hayuning kaluwarga: menjaga kedamaian dan kesejahteraan dalam keluarga.

Hamemayu hayuning sasama: mengembangkan hubungan interpersonal dan sosial yang baik, toleransi dengan orang lain.

I

Iwuh pekewuh: tidak enakan.

K

Karmaphala: menjunjung tinggi adat istiadat adanya karma serta percaya akan karma.

Katalis/Sponsor/Champion: orang yang memiliki ide serta hasrat yang besar untuk melakukan perubahan menuju kepada kondisi yang lebih baik.

Kearifan Lokal: berbagai gagasan-gagasan, nilai-nilai atau pandangan dari suatu tempat yang memiliki sifat bijaksana dan bernilai baik yang secara umum diikuti dan dipercayai oleh masyarakat di suatu tempat tersebut dan sudah diikuti secara turun temurun, yang akhirnya sudah menjadi ciri tersendiri dari masyarakat tersebut.

M

Mikul dhuwur mendhem jero: meninggikan atau menonjolkan kelebihan serta kebaikan keluarga dan menutupi kekurangan atau keburukan keluarga.

N

Navigator: pemimpin yang mengarahkan proses sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Nrimo: menerima kondisi dan situasi yang ada, tunduk.

Nurturer: yaitu peran seorang pemimpin perubahan yang sifatnya memelihara, dalam arti tetap memelihara kondisi organisasi menjadi tetap kondusif dan memiliki kualitas yang baik.

Nyadran: mendoakan leluhur dengan ziarah kubur.

P

Pembuat Perubahan (*Change enabler*), adalah seorang pemimpin perubahan yang strategis, yang dapat merancang perubahan organisasi.

Pemelihara (*Caretaker*): pemimpin perubahan yang bertugas sebagai penjaga dan pemelihara kondisi perasaan pegawai selama proses perubahan.

Pemimpin Perubahan: gaya kepemimpinan yang mampu melihat situasi saat ini maupun yang terprediksikan, visioner (jelas), dan mampu mengakomodasi perubahan secara teguh.

Pendamping (*Coach*): seorang pemimpin perubahan harus berperan sebagai panutan (*role model*), yang memiliki berbagai kualitas karakter yang baik.

Penggagas Perubahan (*Change pioneer*): pemimpin perubahan yang memiliki keinginan dan hasrat untuk melakukan perubahan.

Penterjemah (*Interpreter*): pemimpin perubahan juga diharapkan mampu untuk mengumpulkan saran, memperoleh informasi dari berbagai sumber untuk dapat digunakan dalam mengambil keputusan penting.

Perancang/Desainer: orang yang merancang sistem baru bagi perubahan organisasi

Perilaku mengimplementasi-perubahan (*Change-implementing behavior*): fokus kepada perilaku pemimpin pada saat penerapan perubahan dan proses konsolidasi.

Perilaku menjual-perubahan (*change-selling behavior*). Perilaku ini berfokus kepada bagaimana usaha pemimpin untuk 'menjual' perubahan kepada anggotanya, dengan cara menyampaikan mengapa perubahan harus dilakukan

R

Reinkarnasi: suatu kepercayaan dimana setelah kematian, jiwa berpindah ke tubuh lain, tetapi selalu berusaha membebaskan diri dari inkarnasi sehingga ia dapat mencapai pencerahan - kesatuan dengan Tuhan.

S

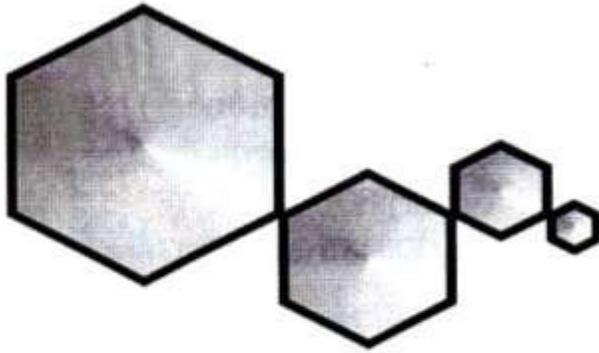
Sepi ing pamrih, rame ing gawe: atau dapat dikatakan dilakukan tanpa mengatakan banyak hal, akuntabilitas, tanggung jawab.

U

Unggah ungguh: sopan santun, menghormati dan mengharagi orang yang lebih tua, dan lebih senior.

W

Wetonan: memperhatikan hari weton kelahiran seseorang.



DAFTAR INDEKS

A

- aja dumeah 24
- andap-ashor 34
- Antarantaran ugo (persaudaraan)
51
- Arekan (Bahasa Jawa\
Arekan (Bahasa Jawa\
boso Arekan) 50
- Arek-Arek Suroboyo (Pemuda-
Pemuda Surabaya) 49
- asertif 26, 31, 34, 43, 51, 52, 57, 62

B

- Boso Suroboyoan 50

C

- Caretaker 16, 19, 77, 80
- Change-implementing behavior 80
- change-selling behavior 14, 80
- Coach 17, 19, 31, 37, 45, 46, 47, 55,
56, 64, 69, 77, 80
- cultural diversity 1, 67

D

- Demonstrator 16, 77
- director 74

E

- Egaliter tidak ada strata dan kelas
51
- Eling lan waspada 24, 78
- evaluator 32, 38, 56, 65, 66
- ewuh pekewuh 34, 43

F

- Fasilitator 16, 78

G

- gotong royong 9, 24, 26, 43, 61

H

- Hamemayu hayuning kaluwarga
78
- Hamemayu hayuning pribadhi 78
- Hamemayu hayuning sasama 78
- hierarki sosial 24

I

impulsif 24
 Inggih-inggih mboten kepanggih
 35
 Ing Madyo Mangun Karso 54
 Ing Ngarso Sun Tulodho 54
 Interpreter 17, 80

K

karmaphala 61
 kasta (wangsa) 60
 Katalis/Sponsor/Champion 16, 79
 kearifan lokal (local wisdom) 5
 klen (dadia) 60

L

lincah (agile) 18

M

menyama braya 61

N

Navigator 16, 79
 Nrimo ing pandum 62
 Nurturer 17, 79

P

Panutan (Role model) 64
 pembuat perubahan (change en-
 abler) 69
 Pemelihara (caretaker) 18

pendamping (coach) 20, 30, 38, 39,
 47, 48, 57, 66, 69

penggagas (change pioneer) 69
 Penggagas Perubahan (Change
 pioneer) 80

Perancang/Desainer 16, 80

R

Reinkarnasi 60, 81

rembukan 27

resilien 18, 28

S

Sang Hyang Widhi Wasa 59

Sepi ing pamrih, rame ing gawe
 24, 81

Siro yo ingsun, ingsun yo siro 51,
 52

T

tepo seliro 43

Tri Hita Karana 61

Tut Wuri Handayani 54

U

Ungguh ungguh 81

W

weton 43, 81

Kearifan Lokal, Budaya dan Pemimpin Perubahan

Perubahan organisasi adalah suatu keniscayaan, bila suatu organisasi ingin berkembang maka perubahan organisasi harus dilakukan. Dalam hal ini, keberhasilan perubahan organisasi tidak dapat berhasil bila tidak didukung oleh pemimpin perubahan yang handal. Sementara itu, salah satu variabel yang juga berperan adalah isu budaya, dalam hal ini kearifan lokal yang terdapat pada budaya masing-masing. Khususnya Indonesia yang merupakan negara dengan budaya yang sangat beragam, membuat pemahaman budaya sangat penting bagi seorang pemimpin.

Buku ini adalah mengenai profil karakteristik budaya Jawa (Jawa Tengah, Jawa Timur dan Bali), serta peran pemimpin perubahan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin perubahan. Buku ini ditulis berdasarkan hasil penelitian mengenai pemimpin perubahan lintas budaya (*Change leader across cultures*) di berbagai daerah yaitu: Daerah Istimewa Yogyakarta, Surakarta, Semarang, Surabaya, dan Denpasar (Bali). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dengan pengambilan data melalui *Focus Group Discussion* (FGD), wawancara dan kuesioner.

Buku ini diperuntukkan bagi berbagai golongan, baik bagi peneliti, praktisi di lapangan maupun kalangan profesional, khususnya mereka yang berminat di bidang perubahan organisasi, kepemimpinan dan lintas budaya.



Dr. Wustari L. Mangundjaya, M.Org.Psy. S.E. Psikolog, adalah seorang psikolog organisasi, yang saat ini menjadi staf pengajar di Fakultas Psikologi, bidang studi Psikologi Industri dan Organisasi serta pada Magister Manajemen Universitas Indonesia. Latar belakang pendidikan sebagai Psikolog, serta Doktor di bidang Psikologi Perubahan diperolehnya dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Sementara itu, Magister Psikologi dibidang Organisasi (M.Org.Psy) diperolehnya dari University of Queensland, Brisbane Australia dan Manajemen SDM dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. Ia juga memperoleh Post Graduate Diploma dari University of Ateneo de Manila dalam bidang Strategic Human Resource Management and Development serta dalam bidang Organizational

Development. Minat dan pengalaman praktisnya selama ini banyak berhubungan dengan isu perubahan dan pengembangan organisasi, kepemimpinan, pengembangan SDM, perilaku organisasi dan lintas budaya, telah dituangkan pada berbagai jenis buku dan publikasi yang ditulisnya. Kontak: wustari@gmail.com atau wustari@ui.ac.id.



GRAHA ILMU

ISBN: 978-623-228-241-4



9 786232 282414