



SURAT PERJANJIAN PENUGASAN
Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi
KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI REPUBLIK INDONESIA
TAHUN ANGGARAN 2019
Nomor: NKB-1622/UN2.R3.1/HKP.05.00/2019

Pada hari ini Jum'at tanggal Dua Puluh Sembilan bulan Maret tahun Dua Ribu Sembilan Belas (29-03-2019), kami yang bertanda tangan di bawah ini:

1. **Dede Djuhana, Ph. D.** : Selaku **Kepala Sub Direktorat Perencanaan dan Pengembangan Riset, Direktorat Riset dan Pengabdian kepada Masyarakat (DRPM) Universitas Indonesia** berdasarkan Surat Delegasi Wakil Rektor Bidang Riset dan Inovasi Nomor: DLG-12/UN2.R3/PPM.00.00/2019 tanggal 18 Januari 2019 dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama Universitas Indonesia, yang berkedudukan di Gedung *Integrated Laboratory and Research Center (ILRC) Lantai Mezzanine*, Universitas Indonesia, Kampus Baru UI Depok, 16424, untuk selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**;
2. **Dra. Wustari Larasati Gunadi, M.Org.Psy.** : Selaku **Dosen Fakultas Psikologi Universitas Indonesia**, dalam hal ini bertindak sebagai Ketua Tim Peneliti Pelaksana Penelitian Tahun Anggaran 2019, untuk selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**.

PIHAK PERTAMA dan **PIHAK KEDUA** selanjutnya disebut **PARA PIHAK**, secara bersama-sama sepakat mengikatkan diri dalam suatu Perjanjian Penugasan Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Tahun Anggaran 2019 dengan ketentuan dan syarat-syarat sebagai berikut:

Pasal 1
Dasar

PARA PIHAK mengikatkan diri dalam Perjanjian Penugasan Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Tahun Anggaran 2019, berdasarkan :

1. Kontrak Penelitian Tahun Anggaran 2019 antara Direktorat Riset dan Pengabdian kepada Masyarakat dengan Universitas Indonesia Nomor:1/E1/KP.PTNBH/2019 dan Nomor:234/PKS/R/UI/2019 selanjutnya disebut dengan **KONTRAK UTAMA**.
2. Panduan Pelaksanaan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat di Perguruan Tinggi Edisi XII Tahun 2018.

Pasal 2
Ruang Lingkup

- (1) **PIHAK PERTAMA** memberi pekerjaan kepada **PIHAK KEDUA** dan **PIHAK KEDUA** menerima pekerjaan tersebut dari **PIHAK PERTAMA**, untuk melaksanakan dan menyelesaikan Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi dengan judul "**Leadership in Organizational Change Across Culture**".
- (2) **PIHAK KEDUA** bertanggung jawab penuh kepada **PIHAK PERTAMA** atas seluruh pelaksanaan kegiatan, administrasi dan keuangan pelaksanaan Perjanjian Penugasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1).

Pasal 3
Pendanaan

- (1) Besarnya dana untuk melaksanakan penelitian dengan judul sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) adalah **Rp184.400.000,00 (Seratus delapan puluh empat juta empat ratus ribu rupiah)** sudah termasuk PPN dan pajak lainnya.
- (2) Dana Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibebankan pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan, Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.
- (3) Nilai dana Skema Penelitian sebagaimana dimaksud ayat (1) akan disesuaikan secara proporsional jika terjadi perubahan kebijakan Pemerintah tentang/terkait penghematan alokasi anggaran yang akan diatur lebih lanjut dalam perubahan dan/atau perjanjian tambahan (Adendum).
- (4) Pajak-pajak yang ditimbulkan sehubungan dengan pelaksanaan perjanjian ini menjadi beban **PIHAK KEDUA** sesuai dengan ketentuan perundang-undangan tentang perpajakan yang berlaku.

Pasal 4
Tata Cara Pendanaan

- (1) **PIHAK PERTAMA** akan membayarkan Dana Penelitian kepada **PIHAK KEDUA** secara bertahap dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a. Pembayaran Tahap Pertama sebesar 70% dari total dana penelitian yaitu $70\% \times \text{Rp}184.400.000,00 = \text{Rp}129.080.000,00$ (**Seratus dua puluh sembilan juta delapan puluh ribu rupiah**) dikurangi PPN dan pajak lainnya dari dana penelitian tahap pertama, yang akan dibayarkan oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA** setelah **PIHAK KEDUA** menandatangani surat perjanjian dan mengunggah proposal hibah penelitian ke SIMLITABMAS;
 - b. Pembayaran Tahap Kedua sebesar 30% dari total dana penelitian yaitu $30\% \times \text{Rp}184.400.000,00 = \text{Rp}55.320.000,00$ (**Lima puluh lima juta tiga ratus dua puluh ribu rupiah**) dikurangi PPN dan pajak lainnya dari dana penelitian tahap kedua, dibayarkan oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA** setelah **PIHAK KEDUA** mengunggah Laporan Kemajuan Pelaksanaan Penelitian dan Surat Pernyataan Tanggungjawab Belanja (SPTB) ke SIMLITABMAS.
- (2) Pembayaran Dana Penelitian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) akan disalurkan oleh **PIHAK PERTAMA** kepada **PIHAK KEDUA** ke rekening sebagai berikut:

Nama	: WUSTARI L. MANGUNDJAYA
Nomor Rekening	: 067201000142504
Nama Bank	: BRI Cab. 0672 KCP Universitas Indonesia
- (3) **PIHAK PERTAMA** tidak bertanggung jawab atas keterlambatan dan/atau tidak terbayarnya sejumlah dana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yang disebabkan oleh:
 - a. Keterlambatan pengiriman dana oleh Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi;
 - b. Kesalahan **PIHAK KEDUA** dalam menyampaikan data peneliti, nama bank, nomor rekening, dan persyaratan lainnya yang tidak sesuai dengan ketentuan.
- (4) Apabila dalam pelaksanaan pekerjaan terjadi sisa dana yang belum digunakan hingga akhir jangka waktu Perjanjian ini, maka sisa dana tersebut dikembalikan ke kas Universitas Indonesia untuk selanjutnya dikembalikan ke rekening Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan, Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.
- (5) Pengembalian sisa dana sebagaimana dimaksud pada ayat (4) disetorkan atas nama :

Nama	: Sisa Dana Penelitian Kemenristekdikti
No Rekening	: 8970-994-301001-008
Nama Bank	: BNI cabang UI Depok

- (4) Keadaan *force majeure* sebagaimana dimaksud dalam pasal ini tidak menghapuskan perjanjian, dan berdasarkan kesiapan kondisi masing-masing, **PARA PIHAK** dapat melangsungkan perjanjian ini sebagaimana mestinya.

Pasal 19
Penyelesaian Sengketa

Apabila terjadi perselisihan antara **PIHAK PERTAMA** dan **PIHAK KEDUA** dalam pelaksanaan perjanjian ini akan dilakukan penyelesaian secara musyawarah dan mufakat, dan apabila tidak tercapai penyelesaian secara musyawarah dan mufakat maka penyelesaian dilakukan melalui proses hukum yang berlaku dengan memilih domisili di Pengadilan Negeri Jakarta Pusat.

Pasal 20
Jaminan

- (1) **PIHAK KEDUA** menjamin bahwa penelitian sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) belum pernah dibiayai dan/atau diikuti sertakan pada Pendanaan Penelitian lainnya, baik yang diselenggarakan oleh instansi, lembaga, perusahaan atau yayasan, baik di dalam maupun di luar negeri.
- (2) Perjanjian ini mengalihkan tanggung jawab UNIVERSITAS INDONESIA termasuk pimpinan UNIVERSITAS INDONESIA sebagaimana terdapat dalam KONTRAK UTAMA kepada **PIHAK KEDUA**, dan **PIHAK KEDUA** menjamin membebaskan **PIHAK PERTAMA** dari segala tuntutan Pihak Ketiga terkait pelaksanaan penelitian ini.

Pasal 21
Addendum

Segala sesuatu yang belum diatur dalam Perjanjian ini akan dibuatkan perubahan dan/atau perjanjian tambahan yang merupakan satu kesatuan dan bagian yang tidak terpisahkan dari Perjanjian ini.

Pasal 22
Penutup

Perjanjian ini dibuat rangkap 2 (dua), masing-masing dibubuhi meterai sesuai dengan ketentuan yang berlaku, dan dinyatakan sah setelah ditandatangani oleh **PARA PIHAK**, serta mempunyai kekuatan hukum yang sama.

PIHAK PERTAMA



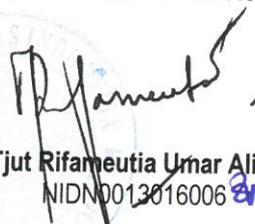
Dede Djuhana, Ph.D.
NIDN0317127104

PIHAK KEDUA



Dra. Wustari Larasati Gunadi, M.Org.Psy.
NIDN0010025604

Mengetahui
Dekan Fakultas Psikologi

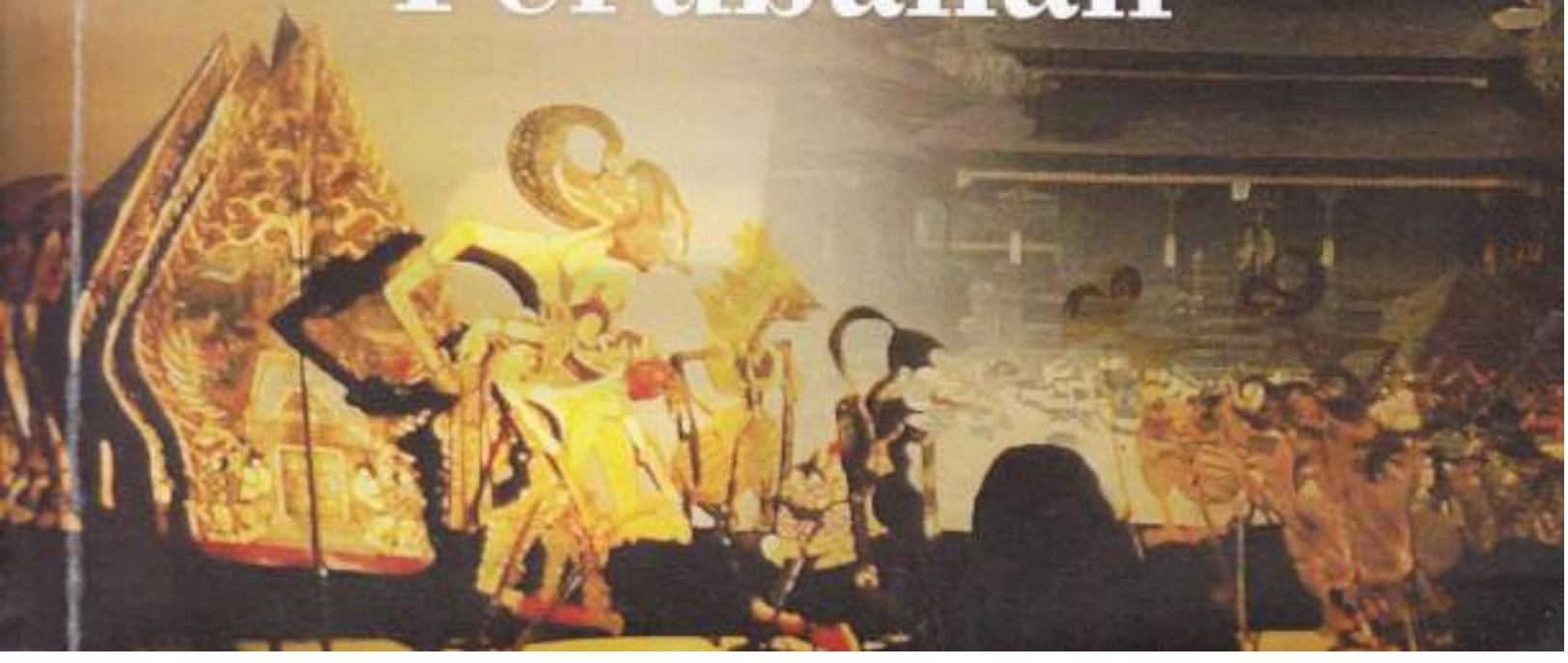


Dr. Tjut Rifameutia Umar Ali, M.A.
NIDN0013016006

 GRAHA ILMU

Wustari L Mangundjaya

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;

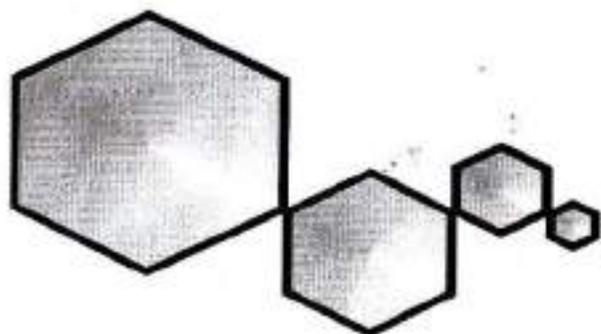
Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari penerbit.

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.



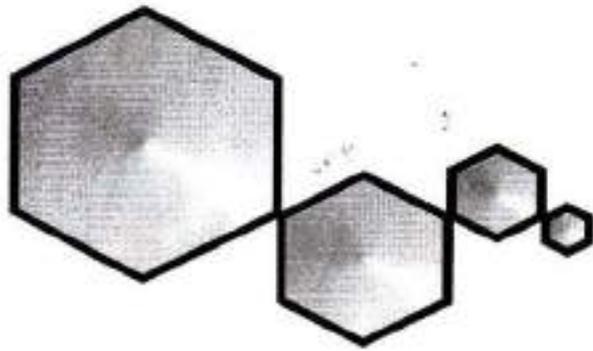
UCAPAN TERIMA KASIH

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

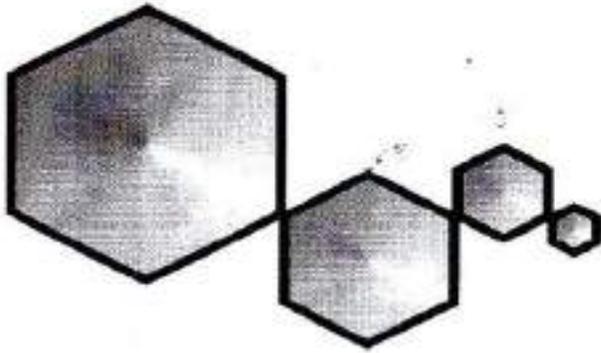
Buku ini adalah mengenai profil karakteristik budaya Jawa (Jawa Tengah, Jawa Timur dan Bali), serta peran pemimpin perubahan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin perubahan. Buku ini dibuat hasil penelitian mengenai pemimpin perubahan lintas budaya (*Change agent across cultures*) di berbagai daerah 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 di tulis 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.

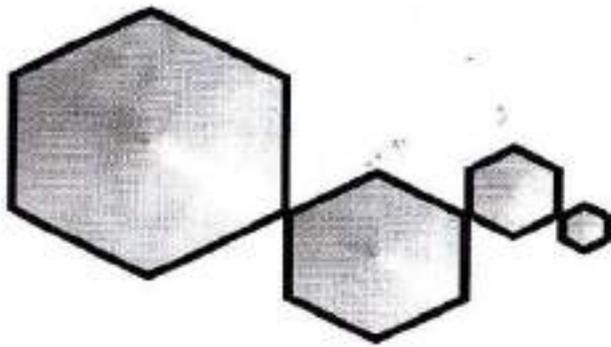
Jakarta, 6 Desember 2019

Perulis



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 disuatu 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.



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-onsep 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 pemimin 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-

REPUBLIC INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202208584, 5 Februari 2022

Pencipta

Nama : **Wustari L. Mangundjaya,**
Alamat : Jl. Malaka Hijau II No 4, RT 012 RW 010 Pondok Kopi Duren Sawit,
Jakarta Timur, Jakarta Timur, DKI JAKARTA, 13460
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

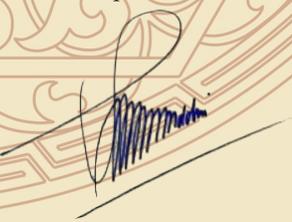
Nama : **Wustari L. Mangundjaya,**
Alamat : Jl. Malaka Hijau II No 4, RT 012 RW 010 Pondok Kopi Duren Sawit,
Jakarta Timur, Jakarta Timur, DKI JAKARTA, 13460
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Kearifan Lokal, Budaya Dan Pemimpin Perubahan**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali : 5 Februari 2022, di Yogyakarta
di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia
Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor pencatatan : 000323887

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual
u.b.
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri


Dr. Syarifuddin, S.T., M.H.
NIP.197112182002121001

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.