

# MANAJEMEN PERUBAHAN

## ARTIKEL PENGANTAR



*Assalamu`alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Para pecinta masjid yang dirahmati Allah Subhanahuwata'ala.

Apakah masjid Anda mengalami perubahan? Kami yakin masjid Anda sudah mengalami perubahan, hanya saja perubahan-perubahan yang terjadi pada bidang atau fungsi masing-masing masjid berbeda, juga dari satu periode kepengurusan ke pengurusan berikutnya perubahan yang dilakukan juga berbeda, sehingga perubahan antara masjid satu dengan masjid yang lainnya berbeda.

Manajemen perubahan akan banyak membantu Anda, pengurus, dan jamaah masjid dalam merencanakan, menetapkan tujuan dan melakukan perubahan. Hal ini sangat erat berhubungan dengan upaya-upaya mengubah kondisi masjid secara bertahap semakin makmur dan masjid semakin memakmurkan jamaah dan lingkungannya.

Pada artikel pengantar ini, Anda akan menemukan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mendasar seperti apa, siapa, kapan, mengapa, di mana, seputar manajemen perubahan (*change management*).

Yuk! langsung saja kita bahas materi ini.

## Pokok-Pokok Bahasan

Apa manajemen perubahan itu?

Siapa yang bertanggung jawab, dan terlibat atas manajemen perubahan?

Kapan manajemen perubahan dilakukan?

Mengapa manajemen perubahan diperlukan?

Di mana manajemen perubahan dilakukan?

Bagaimana manajemen perubahan dilakukan?

## A. Apa Manajemen Perubahan itu?

Setiap hari, atau setiap jam, menit dan detik, terjadi banyak perubahan di dunia ini. Baik perubahan yang sifatnya siklus alami makhluk hidup seperti lahir, tumbuh, remaja, dewasa, tua dan mati. Perubahan bentuk atas benda dari benda padat menjadi cair dan sebaliknya, atau perubahan zat kimia menjadi fisika, perubahan musim/iklim, dan lain-lain.



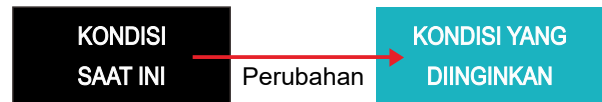
<https://www.toppr.com/>

Perubahan yang kita bahas adalah perubahan yang terjadi pada organisasi. Setiap organisasi menghadapi tantangan dinamika lingkungan seperti perkembangan teknologi informasi, peningkatan kesadaran atas kualitas layanan jamaah, kesadaran akan kesehatan sebagai akibat pandemi (wabah penyakit), bertambahnya kesadaran akan lingkungan hidup, pergeseran tata nilai, norma, dan agama. Hal ini hal ini menuntut tanggapan dari berbagai pihak baik tingkat individu, kelompok, maupun organisasi, termasuk oleh pengurus masjid.

Salah satu, tanggapan atau respon yang penting adalah menyesuaikan organisasi dengan dinamika lingkungan, dengan melakukan perubahan. Dengan dinamika lingkungan yang semakin beragam dan berlangsung cepat, mengakibatkan daftar jenis perubahan yang perlu dilakukan dapat terus bertambah.

1. Pengertian Manajemen Perubahan  
Manajemen perubahan atau *Change Management* adalah sebuah upaya dan pendekatan yang dilakukan secara

terstruktur dan sistematis yang dimanfaatkan guna membantu individu, tim, atau organisasi dengan menerapkan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam merealisasikan perubahan dari kondisi sekarang menuju suatu kondisi yang diinginkan.<sup>1)</sup>



### 2. Penyebab Perubahan

Perubahan organisasi dapat disebabkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi dan juga penyebab gabungan kedua faktor tersebut.

#### a. Faktor Internal

Faktor-faktor penyebab perubahan yang berasal dari dalam organisasi, misal: pergantian pengurus, perubahan rencana kerja tahunan, penambahan atau pengurangan jenis layanan kepada jamaah, perubahan proses pemotongan dan pencacahan serta distribusi hewan qurban oleh panitia qurban, dan lain-lain.

#### b. Faktor Eksternal

Faktor-faktor penyebab perubahan yang berasal dari luar organisasi, misalnya perubahan seperti peraturan/kebijakan pemerintah seperti PPKM pada saat Pandemi Covid 19 masjid untuk sementara ditutup (*lockdown*) atau pada saat shalat berjamaah diberlakukan *shaf* berjarak, pengaturan tentang ceramah melalui *online* dengan aplikasi *video conference* dan lain-lain.

### 3. Jenis Perubahan<sup>2</sup> dalam organisasi secara umum adalah sebagai berikut:

#### a. Perubahan Struktural

Perubahan jenis ini memperlakukan organisasi seperti satu set bagian-bagian fungsi dari suatu mesin. Pengurus masjid dapat mengkonfigurasi bagian-bagian dari keseluruhan organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih besar.

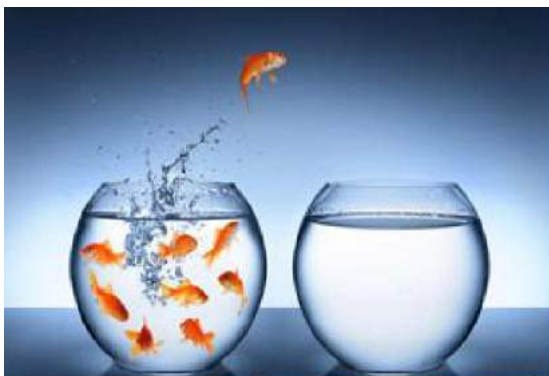
Dalam hal ini misalnya pada periode tertentu, masjid yang memiliki unit-unit usaha, pengurusnya akan dihadapkan pada kebutuhan untuk melakukan perubahan struktural pada unit-unit usahanya, misalnya adanya penawaran untuk mendirikan unit usaha baru, atau mengambil alih unit usaha tertentu atau mengkonsolidasikan seluruh unit-unit usaha yang ada, atau melepaskan (menjual) atau membubarkan unit usaha-usaha yang terus merugi.

b. Perubahan Proses

Perubahan proses ini merupakan program yang berfokus pada mengubah cara menyelesaikan sesuatu. Anda mungkin pernah terlibat dengan satu atau lebih dari perubahan proses ini.

Contohnya pengurus masjid melakukan perubahan proses yaitu akuntansi secara manual (tulis tangan) berubah menjadi menggunakan *microsoft exce* atau *number* atau aplikasi sejenis lainnya. Contoh lainnya, pengurus masjid melaksanakan penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan yang tahun sebelumnya tidak dilakukan.

Termasuk yang terakhir perubahan yang cukup signifikan adalah dampak Pandemi Covid19, pelaksanaan shalat secara berjamaah di masjid, jamaah menjalani proses protokol kesehatan yaitu diharuskan memakai masker,



<https://www.successconsciousness.com/>

cek suhu tubuh melalui *thermo gun*, dan shaf shalat berjarak.

- c. Perubahan Pemotongan Biaya  
Perubahan seperti ini berfokus pada penghapusan terhadap aktivitas atau cara kerja yang tidak penting untuk menghemat biaya operasional. Selain menghemat biaya, perubahan ini juga menghemat waktu dan tenaga.
- d. Perubahan Kultur (Budaya)  
Perubahan Kultur, merupakan program-program perubahan yang berfokus pada sisi manusia dari organisasi, seperti pendekatan manajemen partisipatif, pengurus mengakomodasi seluas-luasnya partisipasi dari jamaah. Contoh lainnya pengurus masjid yang terfokus mementingkan aspek pembangunan fisik masjid (memperindah bangunan masjid), dibandingkan dengan fokus pada membangun aspek sumber daya manusia/insani (jamaah) dan pemangku kepentingan.

Penggunaan metode perubahan tergantung dari kebutuhan dan relevansi dengan jenis perubahan yang akan dilakukan. Apabila masjid dan unit-unit usahanya menghadapi situasi dan kondisi yang membutuhkan perubahan dalam skala besar dan sifatnya mendasar, maka dapat menggunakan gabungan dari ke empat jenis perubahan di atas. Namun apabila masjid dan unit-unit usahanya mengalami penurunan kinerja dan membutuhkan perubahan pada area tertentu saja, dapat menggunakan salah satu atau dua dari ke empat jenis perubahan tersebut.

Manajemen perubahan selama ini sudah biasa dilakukan pada perusahaan dan institusi publik. Untuk perubahan organisasi sosial yang berbasis kerelawanan (*volunter*) seperti masjid, maka keempat jenis perubahan

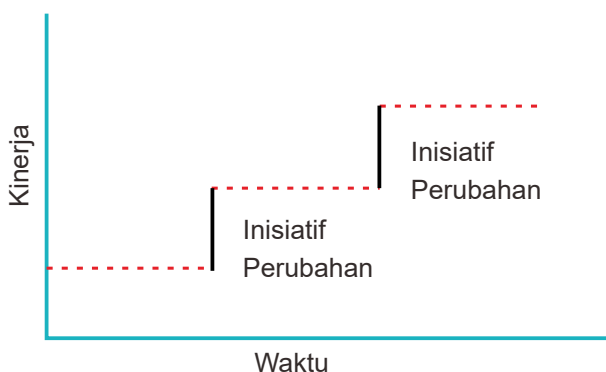
tersebut dalam implementasinya membutuhkan penyesuaian-penyesuaian.

Untuk masjid-masjid yang memiliki unit-unit usaha komersial seperti usaha perdagangan, jasa, dan lain-lain, apabila dilakukan perubahan, maka implementasinya berlaku sama dengan perubahan-perubahan yang dilakukan pada perusahaan-perusahaan, hanya solusi-solusi harus berdasarkan pada kaedah-kaedah syariah.

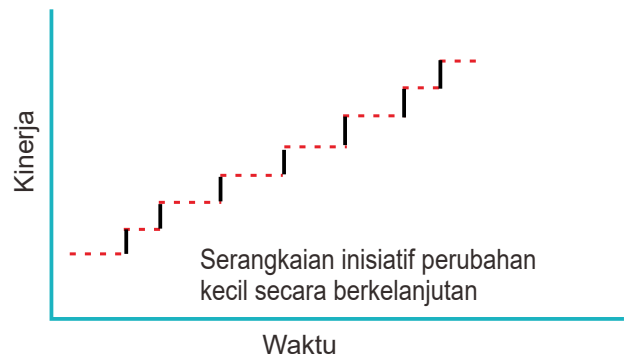
#### 4. Perubahan yang tidak berkelanjutan dan yang berkelanjutan

Hal lain yang perlu juga diketahui tentang perubahan dan sisi ukuran, waktu terjadinya dan keberlanjutan perubahan. Dalam hal ini ada 2 yaitu:

- Perubahan yang terjadi dalam skala besar dan mendasar, tidak terprogram (sesuai kebutuhan). sesekali disela dengan percepatan gerakan perubahan (tidak konstan) yang dipicu oleh perubahan lingkungan, seperti adanya tuntutan dalam meningkatkan efisiensi dan perbaikan metode kerja. Contoh: pergantian pengurus, perubahan tata kelola mencakup visi dan misi, budaya organisasi, strategi, struktur organisasi dan mekanisme kerja. Perubahan juga dilakukan secara terputus-putus melalui inisiatif besar yang terpisah. Peningkatan kinerja melalui langkah-langkah tersebut diikuti oleh periode konsolidasi yang stabil dalam jangka Panjang. Sebagai ilustrasi jenis perubahan ini, dapat digambarkan di bawah ini.



- Perubahan yang terjadi secara bertahap, pada area tertentu (tidak besar), sistematis (terprogram), berjalan secara mulus, dapat diprediksi dengan waktu yang konstan contoh: program, peningkatan mutu pelayanan jamaah secara berkelanjutan. Sebagai ilustrasi jenis perubahan ini, dapat digambarkan di bawah ini.



Keuntungan dari perubahan secara bertahap dan berkelanjutan (*incremental contionus*) yaitu:

- Perubahan kecil lebih mudah dikelola;
  - Perubahan kecil lebih berpotensi dapat menikmati kemungkinan sukses yang lebih besar daripada perubahan yang dilakukan secara sekaligus secara besar;
  - Gangguan bersifat jangka pendek dan terbatas pada unit kecil pada waktu tertentu;
  - Organisasi dan orang-orangnya bersiaga untuk menjaga daya saing pada kondisi perubahan yang terjadi secara konstan.
- #### 5. Lingkup Dimensi Perubahan
- Lingkup dimensi perubahan pada dasarnya tergantung dari kebutuhan dan objek perubahan. Perubahan dapat dilakukan mulai dari yang mudah hingga yang tersulit, atau perubahan dimulai dari tingkatan individu masing-masing, tingkatan kelompok (unit kerja/bidang/seksi), tingkatan organisasi (keseluruhan kepengurusan masjid), dan tingkatan lingkungan (masjid membawa perubahan menuju kondisi yang lebih baik atas lingkungan sekitarnya). Perubahan dapat juga dilakukan berdasarkan dimensi waktu, perubahan seketika, perubahan

dalam jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

6. Tujuan Manajemen Perubahan  
Tujuan akhir dari dilakukannya perubahan, dalam hal kepengurusan masjid ini adalah menjadikan jamaah dan lingkungan sekitar untuk semakin mendekatkan diri kepada Allah Subhanahu wa ta'ala dan meraih ridho Nya.

Selanjutnya tujuan dari masing-masing perubahan dapat dirinci sesuai jenis dan sasaran perubahan. Misalnya perubahan pada pelayanan, dengan tujuan kemudahan, kenyamanan kepada jamaah dalam beribadah baik untuk shalat, bersedekah dan ibadah-ibadah lainnya.



<https://www.slideteam.net/>

Sasaran perubahan juga atas tingkatan keimanan di sisi Allah Ta'ala, sebagaimana Surah Al-Mukminun ciri-ciri mukmin para ulama juga menyebutkan 5 tingkatan mukmin, yaitu muslim, mukmin, mukhsin, mukhsin, mukhlis dan muttaqin. Pengurus masjid berkewajiban memfasilitasi dan mewujudkan perubahan berupa peningkatan keimanan jamaah tersebut.

Perubahan juga dapat dilakukan pada metode atau cara melakukan sesuatu, dengan tujuan lebih efisien, lebih cepat, dan lebih baik, misalnya perubahan struktur organisasi dan mekanisme kerja kepengurusan masjid dengan tujuan meningkatkan kapasitas organisasi (*organization capability*), perubahan cara perencanaan dan penganggaran masjid,

perubahan cara pembukuan dengan manual ke cara penggunaan aplikasi, dan perubahan-perubahan metode lainnya.

Kita sudah membahas apa itu manajemen perubahan, selanjutnya, kita akan membahas siapa yang melaksanakan manajemen perubahan dan siapa saja yang terkait dengan manajemen perubahan.

## B. Siapa saja yang terlibat dan terkait dengan Manajemen Perubahan?

Setelah kita mengetahui bahwa sifat perubahan dalam organisasi merupakan sesuatu yang pasti terjadi dan tidak dapat dihindari, maka setiap pengurus dan jamaah masjid akan terkait erat dan terlibat baik secara langsung atau tidak langsung dengan perubahan.

Untuk mewujudkan masjid yang makmur dan memakmurkan jamaah dan lingkungannya, maka menjadi tugas pokok dan tanggung jawab pengurus masjid untuk melakukan perubahan-perubahan dari waktu ke waktu agar dapat menghadirkan pelayanan masjid yang semakin baik, untuk jamaahnya dan lingkungannya, dan pada gilirannya semakin mendekatkan diri diri jalan Allah Subhanahuwata'ala untuk mencari ridho Nya.

Pihak yang terkait dengan perubahan, tergantung dari tujuan perubahan dan aspek-aspek yang akan diubah dan cakupan perubahan yang dilakukan, jika perubahan atas bangunan fisik masjid (rehab), maka ada panitia rehab bangunan, penggantian karpet masjid dan juga pengurus masjid. Untuk perubahan-perubahan tertentu seperti kajian-kajian dan nara sumbernya,

Naah kini kita membahas kapan waktu manajemen perubahan dilakukan

## C. Kapan Manajemen Perubahan dilakukan?

Perubahan dapat dilakukan dengan 2 pendekatan/cara yaitu 1) secara kasuistik

sesuai kebutuhan dan waktu-waktu tertentu, pada umumnya dilakukan untuk perubahan yang bersifat mendasar dan menyeluruh (besar). Selanjutnya 2) secara terprogram, bertahap dan rutin terus menerus dan berkelanjutan (*continuous improvement*).

Perubahan dapat dipicu dan dilakukan juga pada saat adanya **inovasi**, hal ini banyak dan seringkali terjadi di berbagai organisasi.



Selanjutnya, pada bagian berikut ini menjadi sangat penting dan menjadi dasar mengapa kita perlu manajemen perubahan.

#### D. Mengapa Perlu Manajemen Perubahan?

*Sesungguhnya orang-orang yang beriman, orang-orang yang berhijrah dan berjihad di jalan Allah, mereka itu mengharapkan rahmat Allah, dan Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (*

*Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.” ( Ar- Ra’d Ayat 11)*

*“Kecuali orang yang berlaku zalim yang kemudian mengubah (dirinya) dengan kebaikan setelah kejahatan (bertobat), maka sungguh, Aku Maha Pengampun, Maha Penyayang”.*  
**(An Naml Ayat 11)**

*“Dan Allah akan menambah petunjuk kepada mereka yang telah mendapat petunjuk.” (QS. Maryam: 76)*

*“Dan sesungguhnya kamu benar-benar berbudi pekerti yang agung”. (QS Al-Qalam: 4).*

*Allah mengutus Rasulullah Shalalhu Alai Wassalam, untuk menyempurnakan (mengubah) Ahlaq, sebagaimana sabda beliau : “ Sesungguhnya aku diutus hanya untuk menyempurnakan kemuliaan ahlaq (HR Al-Baihaqi dari Abu Hurairah)*

*Semua perbuatan tergantung niatnya, dan (balasan) bagi tiap-tiap orang (tergantung) apa yang diniatkan; barang siapa niat hijrahnya karena Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya adalah kepada Allah dan Rasul-Nya. Barang siapa niat hijrahnya karena dunia yang ingin digapainya atau karena seorang perempuan yang ingin dinikahinya, maka hijrahnya adalah kepada apa dia diniatkan.” (HR. Bukhari : 52)*

*“Demi Rabb yang jiwaku berada di tangan-Nya. Seandainya kalian mau kontinyu dalam beramal, sebagaimana keadaan kalian ketika berada di sisiku dan kalian terus mengingat-ingatnya, maka niscaya para malaikat akan menjabat tangan kalian di tempat tidurmu dan di jalan. Hanzhalah, lakukanlah amalan sedikit demi sedikit. Beliau mengulanginya sampai tiga kali. (HR. Muslim)*

*“Amalan yang paling dicintai oleh Allah Ta’ala adalah amalan yang kontinu walaupun itu sedikit.” ‘Aisyah pun ketika melakukan suatu amalan selalu berkeinginan keras untuk merutinkannya. (HR. Muslim).*

*Setiap amal itu pasti ada masa semangatnya. Dan setiap masa semangat itu pasti ada masa futur (malasnya). Barangsiapa yang kemalasannya masih dalam sunnah (petunjuk) Nabi shallallahu ‘alaihi wa sallam, maka dia berada dalam petunjuk. Namun barangsiapa yang keluar dari petunjuk tersebut, sungguh dia telah menyimpang.” (HR. Thabrani)*

Untuk melengkapi materi pengantar ini, kita dapat membahas tempat/lokasi manajemen perubahan dilakukan.

## E. Di mana Manajemen Perubahan dilakukan?

Manajemen perubahan pada dasarnya dapat dilakukan di mana saja, tidak tergantung lokasi. Namun demikian lokasi perubahan dapat tergantung dari objek perubahan yang akan diubah, misalnya perubahan fisik bangunan atau peletakan dan penyimpanan peralatan akan bergantung pada benda yang akan diubah lokasinya. Adanya perubahan proses layanan yang terkait langsung dengan perubahan lokasi di masjid, misalnya perubahan lokasi pelayanan zakat, atau perubahan proses dan layout penyembelihan dan proses pencacahan daging qurban dan contoh-contoh lainnya.

Akhirnya kita sampai di penghujung pembahasan materi ini, Alhamdulillah, sudah tersaji informasi awal tentang manajemen perubahan.

## F. Bagaimana Manajemen Perubahan dilakukan?

Untuk mendapatkan tambahan informasi, referensi, dan dukungan implementasi materi ini, silahkan terlebih dahulu login/registrasi. Selanjutnya Anda dapat mengakses dan memilih materi pada bagian-bagian berikut ini:

1. Artikel dan Buku;  
*Sub Menu ini berisi Tulisan dan Buku Referensi yang dapat dibeli untuk menambah pengetahuan dan memperkuat dasar implementasi*
2. Peraturan Perundang-undangan dan Pedoman.  
*Sub Menu ini berisi peraturan perundang-undangan dan pedoman yang dapat menambah pengetahuan, pedoman, dan acuan.*

Sementara bagian teknis yang akan menjelaskan bagaimana manajemen perubahan, dilakukan *perlu disesuaikan dengan karakteristik dari masing-masing jenis masjid.*

Kami persilahkan mempelajari dan menggunakan materi yang tersedia pada bagian-bagian berikut ini:

1. *Best Practices* dan Tutorial;  
*Sub Menu ini berisi Best Practices dari masjid-masjid yang telah melakukan perubahan-perubahan. Sementara Tutorial, berisi cara-cara membuat atau melakukan sesuatu terkait dengan materi perubahan*
2. Template Aplikasi  
*Sub Menu ini, berisi surat atau formulir yang terkait pelaksanaan perubahan.*



Demikian artikel pengantar ini disajikan, semoga bermanfaat dan selamat memakmurkan masjid.

## Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Referensi:

- 1) Manajemen Perubahan: Pengertian, Fungsi, Fase dan Tahapannya Dalam Perusahaan - Accurate Online
- 2) Managing Change and Transition, Harvard Business Essential. 2003 Harvard Business School Publishing Corporation.
- 3) Manfaat Change Management Untuk Kemajuan Organisasi - (pelatihan-sdm.net)
- 4) 12 Kutipan Alquran & Hadits Akan Memotivasimu yang Ingin Berhijrah (idntimes.com)