

MENANGANI PERUBAHAN: PENDEKATAN KONVESIONAL DAN ISLAM

USTAZ RASID BIN MUHAMAD & ABD. RAZAK BIN SAID

Universiti Teknologi MARA Cawangan Pahang,
26400 Bandar Jengka, Pahang.
MALAYSIA

ABSTRAK

Kertaskerja ini cuba membincangkan isu perubahan, sebab-sebab kepada perubahan, permasalahan yang selalu dihadapi oleh pengurusan, serta cara-cara mengatasinya. Di awalnya kertaskerja ini membincangkan perubahan dalam kacamata konvensional dan seterusnya menyenaraikan bagaimana Islam melaksanakan sesuatu perubahan yang di anggap lebih besar lagi.

Kata Kunci: Islam, Perubahan,

PENGENALAN

To improve is to change; to be perfect is to change often.

- *Winston Churchill*

Perkataan yang diucapkan oleh bekas Perdana Menteri Britain itu membayangkan bahawa untuk menjadi bertambah baik kita perlu berubah, dan untuk menjadi lebih cekap kita mesti berubah dengan kerap. Namun untuk melaksanakan sesuatu perubahan itu tidak semudah yang dikata. Ini kerana apabila terdapat perubahan kepada pucuk pimpinan organisasi, kakitangan akan mula memikirkan apakah perubahan yang akan dibawanya. Masing-masing akan tertanya-tanya apakah aspek perubahan yang akan dibawa dan sejauh mana mereka nanti akan turut terlibat. Semestinya pula perubahan ini akan dinanti dengan lempahan berita angin, gossip, umpatan dan lain-lain lagi. Selalunya kakitangan ini akan menyambut perubahan yang ingin dibawa dengan perasaan berbelah bagi dan usaha penentangan mula dirancang.

Walau apa juga bentuk penentangan yang dibuat, pihak pengurusan akan tetap meneruskan agenda mereka. Bagi mereka “kapal harus bergerak ke depan jika ingin terus sampai ke destinasiya”. Mereka tidak mempunyai masa untuk melayan orang-orang yang dianggap sebagai “anti-establishment”, “anti-development”, dan lain-lain lagi perkataan untuk golongan penentang. Sebelum kita membincangkan lebih lanjut perkara ini elok rasanya kita melihat dahulu bentuk perubahan yang kerap kali diberi perhatian. Perubahan yang kerap kali

dibuat adalah dalam aspek strategi, struktur, tugas, teknologi, serta tingkahlaku dan kemahiran individu dalam organisasi.

Perubahan strategi

Perubahan strategi adalah perubahan kepada strategi, misi, dan visi sesuatu syarikat. Perubahan ini seterusnya akan membawa kepada perubahan dalam aspek-aspek lain seperti teknologi, struktur, dan budaya dalam sesuatu syarikat. Perubahan strategi ini lahir disebabkan oleh berlakunya penurunan pegangan pasaran, kemunculan barangan baru dan bertambahnya rungutan dari pelanggan utama.

Perubahan budaya

Perubahan budaya pula boleh dilihat sebagai perubahan kepada tujuan dan nilai-nilai syarikat yang dikongsi oleh semua orang dalam organisasi terbabit. Seperti yang diperkatakan di awal tadi, perubahan budaya adalah lahir dari perubahan kepada strategi, misi, dan visi sesuatu syarikat.

Bagi memastikan perubahan budaya ini dapat dilakukan dengan jayanya, pihak pengurusan perlulah:

1. Menjelaskan kepada semua kakitangan apakah aspek yang akan diberi perhatian, dinilai dan dikawal.
2. Bertindak dengan sewajarnya kepada sebarang krisis dan insiden-insiden yang berlaku dalam organisasi.
3. Menerang, menunjuk-ajar, dan memaklumkan kepada semua kakitangan tentang nilai-nilai yang hendak diterapkan.
4. Menjelaskan kepada kakitangan keutamaan perubahan ini dengan cara memberikan ganjaran dan kenaikan pangkat kepada mereka yang ingin dan telah berubah.
5. Memastikan bahawa prosedur dan kriteria adalah bersesuaian dengan nilai-nilai yang akan diterapkan.

Perubahan struktur

Perubahan organisasi/rekabentuk dalam sesuatu organisasi, penyelarasan, jangkauan kawalan, hubungan pelaporan (reporting relationship), atau pemusatan dalam membuat keputusan adalah definisi kepada perubahan struktur. Semakin hari semakin banyak organisasi yang mula mengurangkan lapisan strukturnya kepada suatu keadaan yang lebih rendah sehingga mengurangkan jumlah pekerja, manakala ada pula organisasi yang menyusun semula sumber-sumbernya melalui perancangan sumber tenaga, pemilihan dan analisa pekerjaan yang baru.

Semua ini adalah bertujuan untuk memaksimumkan sumber-sumber organisasi bagi mencapai tahap keberkesanan (effective) dan keefisyenan yang tinggi. Aspek pengkhususan yang menjadi agenda kebanyakan organisasi semakin dilupakan di mana pekerja telah diminta mempelbagaikan kemahiran masing-masing bagi mencapai tujuan ini. "Motion studies" yang diperkenalkan di awal-awal sejarah pengurusan telah mula diperkenalkan sekali lagi.

Merekabentuk semula tugas-tugas

Kebanyakan tugas-tugas yang diberikan kepada setiap individu dalam organisasi akan turut berubah. Kakitangan tidak lagi boleh membuat andaian bahawa tugas yang mereka pegang sekarang ini akan kekal. Ditambah lagi dalam era globalisasi yang mahukan setiap orang sentiasa peka dan bersedia untuk bersaing dan bertanding dalam arus global. Pasaran tidak hanya tertumpu di kawasan sendiri tetapi telah menjangkau di peringkat antarabangsa.

Suasana ini juga telah mengundang satu persepsi bahawa tumpuan kerja sekarang bukan kepada individu tetapi kerja secara berpasukan. Ini merupakan satu "trend" yang mula digunapakai di kebanyakan organisasi.

Perubahan teknologi

Perubahan teknologi adalah merupakan satu modifikasi kepada kaedah kerja yang digunapakai oleh sesuatu organisasi untuk mencapai matlamatnya. Ini termasuklah teknologi baru dalam pengeluaran, mesin-mesin baru, prosedur baru dalam pemilihan dan penyaringan kakitangan, serta teknik baru penilaian kakitangan.

Perubahan teknologi adalah suatu yang mesti dan tidak boleh dielak oleh mana-mana organisasi. Untuk terus bersaing setiap organisasi haruslah berusaha mendapatkan teknologi-teknologi terkini dalam apa bidang sekalipun. Perubahan teknologi ini secara tidak langsung akan menyelesaikan banyak masalah seperti pengeluaran, kualiti barangan, penjimatan masa dan tenaga, serta lain-lain lagi.

Perubahan dalam kemahiran dan tingkahlaku

Pada masa ini, dalam kebanyakan organisasi kakitangan sentiasa diminta untuk berubah. Berbagai jenis teknik digunakan untuk menyampaikan tujuan dan pentingnya kepada perubahan itu. Teknik-teknik seperti syarahan, konferensi, latihan di tempat kerja, bengkel, dan lain-lain lagi diadakan untuk memberikan latihan yang secukupnya kepada setiap kakitangan. Ianya bertujuan untuk memastikan kakitangan-kakitangan ini mempunyai keyakinan diri dan kebolehan untuk melaksanakan tugas dengan cemerlang.

PENGAJARAN KEPADA PERUBAHAN

“Titanic” telah dianggap sebagai sebuah kapal penumpang yang paling selamat yang pernah dibina pada awal abad ini. Ia telah dibina dengan begitu teliti dan kukuh sehingga ramai berpendapat kapal “titanic” tidak akan tenggelam. Ia mampu mengharungi apa jenis lautan sekalipun. Namun “titanic” tenggelam juga akhirnya bersama-sama dengan 1,513 orang termasuk kaptainnya sekali. Hari ini “titanic” telah memberi sedikit pengajaran kepada kita melalui kesilapan yang dibuat oleh nakhodanya iaitu:

1. Percaya bahawa ia tidak akan ditewaskan.
2. Mengambil mudah ancaman-ancaman dari persekitaran.
3. Lambat bertindak walaupun pada saat-saat akhir.

Dalam dunia korporat, keadaan yang sama boleh dilihat dari beberapa buah syarikat gergasi yang hilang pegangan dalam pasaran atau terpaksa gulung tikar. Sebagai contoh, pembuat jam tangan Swiss, begitu sombong dengan keupayaan mereka sehingga tidak nampak bagaimana jam tangan quartz mampu menggantikan teknologi mereka iaitu penggunaan “spring”. Syarikat-syarikat dari Jepun seperti Seiko telah merebut peluang ini dan merampas pasaran yang selama ini dikuasai oleh mereka. Dalam masa satu tahun sahaja pembuat jam tangan Swiss kehilangan 25% dari pegangan pasaran. Pada tahun 1980, pegangan mereka semakin longgar sehingga di bawah 10%.

Syarikat-syarikat kenderaan Amerika Syarikat pula begitu berbangga dengan kereta-kereta bersaiz besar dan telah membuat satu andaian yang salah terhadap keinginan pengguna. Mereka tidak percaya bahawa pengguna akan memandu kereta bersaiz kecil. Sekali lagi, mereka memandang rendah terhadap sebarang ancaman dari syarikat-syarikat luar seperti dari Jepun iaitu Honda, Toyota, dan Nissan. Syarikat-syarikat ini tanpa mereka sedari telah menguasai pasaran yang selama ini dikuasai oleh mereka. Adalah dilaporkan bahawa kedudukan General Motors telah merosot dari tempat ke empat pada tahun 1972 kepada tempat ke empat puluh pada tahun 1992.

Oleh itu kita perlu sedar bahawa tidak ada sebuah organisasi pun yang boleh mengangap bahawa mereka terlalu besar atau kuat untuk “karam”. Dalam era globalisasi dan masyarakat tanpa sempadan, semua organisasi haruslah bersedia untuk berubah.

KETIDAKUPAYAAN UNTUK BERUBAH

Terdapat banyak sebab mengapa kebanyakan organisasi menolak sebarang perubahan. Syarikat-syarikat yang besar mungkin merasakan bahawa mereka adalah “titanic” dan tidak akan diganggu gugat oleh sebarang perubahan dari luar.

Manakala syarikat-syarikat yang telah lama beroperasi mungkin begitu kukuh berpaut kepada nilai-nilai tradisi. Berikut adalah faktor-faktor utama terhadap ketidakupayaan untuk berubah:

1. Pandangan sempit terhadap isu sebenar.
2. Kesilapan terhadap formula ganjaran-risiko.
3. Masalah terhadap kepusatan (centralization) dan piawaian.
4. Budaya mengelak tanggungjawab.
5. Keserasian yang mendalam terhadap masa silam.
6. Organisasi yang berasaskan kepada "takut".

Oleh itu cabaran yang perlu dihadapi oleh pengurus-pengurus adalah menghapuskan ketidakupayaan untuk berubah ini. Walau apa cara sekalipun, perubahan akan tetap dilakukan oleh pengurus-pengurus ini. Perubahan-perubahan ini seringkali tidak begitu relevan dan tidak menggambarkan isu sebenar dalam sesuatu keadaan. Perubahan-perubahan ini boleh dilakukan melalui:

1. Ketidakpusatan dan pengagihan kuasa kepada kakitangan.
2. Menggalakan kreativiti, inovasi, dan penyelidikan.
3. Memberi ganjaran kepada mereka yang mampu mengurus dan melaksanakan sesuatu perubahan dengan baik.
4. Memperkenalkan tempat kerja yang demokratik berasaskan rasa percaya dan bukannya takut.
5. Merekabentuk semula pekerjaan bagi membina rasa tanggungjawab dan kepunyaan dalam diri setiap kakitangan.
6. Menggalakan kakitangan menggunakan pengaruh berbanding kuasa.
7. Mengubah cara bekerja (Re-engineering) untuk kekal bersaing.

ISLAM DALAM MENANGANI PERUBAHAN

Islam dalam sejarah kewujudannya sememangnya mempunyai mesej perubahan; iaitu mengubah manusia dan persekitarannya dari yang tidak baik ke arah yang lebih baik, dari kegelapan kepada kecerahan, dan dari kesesatan ke arah kebenaran.

Sejajar dengan sifat Islam itu yang dinamik tetapi berperinsip, ianya membenarkan perubahan yang bersifat responsive terhadap persekitaran. Sifat-sifat yang sedemikian akan meletakkan Islam sebagai agama yang dapat memenuhi tuntutan perubahan dan cabaran zaman.

Dalam membicarakan persoalan perubahan, khususnya perubahan dalam organisasi, beberapa aspek penting perlu diberikan perhatian, berdasarkan nilai

dan amalan generasi awalan Islam. Dengan mengambil “Hijrah” sebagai satu kes, proses perubahan itu melibatkan antara lainnya perkara-perkara berikut:

1. Perubahan dalam apa keadaan sekalipun termasuk juga dalam organisasi, ianya perlu berpaksi dan bermula dari “diri” manusia, bukan yang di luar diri manusia. Ini dinyatakan dalam Al-Quran yang bermaksud, “*Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah (keadaan/nasib) sesuatu kaum, sehingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka.*” (Ar-Ra’d: 11)

Nyatalah perubahan itu perlu bersifat dalaman seperti sikap, world view, keyakinan dan sebagainya. Tanpa perubahan dalaman, ianya hanya bersifat lakonan dan tidak akan kekal.

2. Perubahan juga amat berkait dengan kejelasan matlamat dan tujuan perubahan tersebut. Dalam konteks Hijrah, Rasulullah (s.a.w), menekankan tujuan sebenar Hijrah dan ianya perlu dilaksanakan dengan penuh keikhlasan.

Dalam kaitannya dengan organisasi, persoalan tujuan sebenar perubahan perlu difahami oleh warga kerja organisasi terbabit. Dengan itu langkah ke arah perubahan mudah untuk dilaksanakan.

3. Perubahan juga berkait dengan peribadi pemimpin. Dalam konteks moden kepimpinan yang mampu melaksanakan perubahan disebut sebagai “kepimpinan transformasional” yang mempunyai karisma, memiliki motivasi, berinspirasi, menekankan aspek pertimbangan individu, dan mampu melakukan stimulasi intelek.

Dalam kaitan itu Rasulullah (s.a.w) mempunyai sifat-sifat yang terpuji, mampu memandu perubahan ke arah yang positif bermula dengan diri sendiri dan dapat menggerakkan sepenuh tenaga ke arah perubahan.

4. Perubahan juga berkait dengan pembentukan kumpulan teras yang mampu menerajui perubahan itu sendiri. Dalam peristiwa Hijrah, Rasulullah (s.a.w) telah memanfaatkan segenap lapisan masyarakat ke arah usaha Hijrah tersebut. Ini termasuklah golongan kanak-kanak yang diwakili oleh Asma’ bt Abu Bakar, Saidina Ali dari golongan belia, Saidina Abu Bakar dari kalangan orang dewasa, Amir bin Fuhairah dari kalangan hamba dan seterusnya.

Apa yang jelas dalam proses perubahan ianya perlu melibatkan pelbagai pihak dan penggunaan pelbagai potensi. Dengan itu, usaha-usaha perubahan itu lebih mudah untuk dilaksanakan.

5. Perancangan dan strategi merupakan salah satu aspek penting perubahan. Rasulullah (s.a.w) telah membuat perancangan dan strategi dalam peristiwa Hijrah. Di antara perancangan baginda menurut Siddiq Fadil (1998: 67), termasuklah:
- a. Merahsiakan rancangan Hijrah, terutama kepada pihak lawan termasuklah juga kepada umat Islam. Dengan itu, penghijrahan akhirnya dilaksanakan hingga mencapai kejayaan.
 - b. Waspada dengan tipudaya. Junjungan tidak tidur di kamarnya pada malam itu sebaliknya diperintahkan Ali bin Abi Talib mengambil tempatnya, tidur di kamar junjungan dengan tujuan untuk mengelirukan musuh yang menyangka baginda masih berada di kamarnya. Baginda tidak terus berangkat ke Madinah sebaliknya, singgah di Gua Thur selama tiga hari, untuk memastikan keadaan semakin tenang.
 - c. Baginda sentiasa mendapatkan maklumat terkini, terutama tentang gerakan pihak musuh menerusi Abdullah bin Abu Bakar yang ditugaskan untuk mencari maklumat dan melaporkan maklumat itu kepada baginda.
 - d. Baginda memanfaatkan keahlian dan kepakaran seseorang. Misalnya baginda mendapatkan khidmat pemandu bukan Islam iaitu Abdullah bin Uraiqat untuk menunjukkan jalan yang paling selamat untuk sampai ke Madinah.

Nyatalah perancangan dan pemikiran strategik merupakan unsur penting dalam proses perubahan seperti yang diamalkan oleh Rasulullah (s.a.w).

6. Kesungguhan dan pengorbanan.
Perubahan bukan suatu yang mudah. Justru, ia memerlukan kesungguhan dan pengorbanan. Dalam peristiwa Hijrah, ianya dilaksanakan dengan penuh keikhlasan, kesungguhan dan pengorbanan.

Di antara pengorbanan yang ditunjukkan ialah meninggalkan kesenangan yang ada demi untuk mencapai kejayaan yang lebih besar. Ini termasuklah segala kesenangan yang bersifat kebiasaan, menghadapi cabaran dan suasana baru dan sebagainya.

7. Perubahan persekitaran dan suasana.
Walaupun perubahan “dalaman” penting dalam mana-mana proses suasana.

Penghijrahan baginda ke Madinah, berasaskan faktor ancaman di Mekah. Persekitaran di Madinah telah memberi ruang kepada umat Islam untuk mendapatkan suasana dan persekitaran baru untuk mencipta kejayaan. Ianya mengisyaratkan perlunya perubahan suasana dan persekitaran untuk memandu ke arah perubahan yang positif.

KESIMPULAN

Perubahan, dalam kehidupan, khususnya dalam organisasi adalah satu tuntutan dan keperluan. Yang pentingnya ialah apakah aspek-aspek utama perubahan yang ingin dilakukan, keutamaan yang ingin diberikan tumpuan. Apakah pra-syarat bagi memenuhi proses perubahan dan sebagainya. Pendekatan konvensional atau yang dianjurkan oleh Islam, boleh, malah perlu disepadukan, untuk dilaksanakan di UiTM, agar perubahan yang ingin dilaksanakan mencapai maksud dan tujuan perubahan itu sendiri.

Kita merasakan terdapat banyak persamaan di antara pendekatan secara konvensional mahupun Islam. Namun begitu, Islam memberi tumpuan kepada aspek peribadi pemimpin ke arah melahirkan suasana perubahan yang kekal. Ini disebabkan Rasulullah (s.a.w) dilahirkan dengan gelaran “Al-Amin” (Yang benar). Keperibadian ini secara tidak langsung melahirkan aspek keikhlasan, kesungguhan dan pengorbanan, dan sebagainya. Orang yang dipimpin dapat melihat semua ciri-ciri ini walaupun tidak dinyatakan oleh pemimpin yang mempunyai peribadi yang mulia. Islam juga mengutamakan aspek “dosa dan pahala” dalam setiap amal perbuatannya. Wang ringgit bukan merupakan dorongan atau faktor motivasi utama ke arah perubahan dalam Islam. Oleh itu sebarang perubahan yang dilakukan hendaklah ke arah kepentingan ummah dan seluruh alam kerana ia akan membawa kepada persoalan “kehidupan yang kekal” selepas ini.

RUJUKAN

- Roger Plant, 1987. *Managing Change and Making it Stick*. Gower. Hampshire, U.K.
- Richard Beckhard & Reuben T. Harris, 1987. *Organizational Transitions (Managing Complex Change)*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, U.K.

- Robert H. Guest and others, 1986. *Organizational Change Through Effective Leadership, 2nd Edition*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Rosabeth Moss Kanter, Barry A. Stein & Todd D. Jick, 1992. *The Challenge of Organizational Change*. The Free Press. New York.
- Bahagian Hal Ehwal Islam Jabatan Perdana Menteri, 1998. *Panduan Al-Quran dan Hadiah Bagi Pegawai dan Kakitangan Perkhidmatan Awam*. Jabatan Perdana Menteri, Kuala Lumpur.
- Siddiq Fadil, 1998. *Minda Melayu Baru*. Institut Kajian Dasar, Kuala Lumpur.
- Rasid Muhamed, 1996. *Matra Tamadun Islam*. ABIM, Kuala Lumpur.
- Yusuf al-Qardhawi, 1996. *Memahami Keutamaan Berasaskan Al-Quran dan Al-Sunnah*. ABIM, Kuala Lumpur.
- Zaidatul Akmaliah Lope Pihie dan Foo Say Fooi, 2003. *Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan: Satu Langkah Ke Hadapan*. Universiti Pertanian Serdang, Serdang.